

LA RÉPUB
DES CONS



Depuis une vingtaine d'années, l'Etat sous-traite une partie de ses missions stratégiques à des prestataires extérieurs. Le recours à ces cabinets de conseil privés, en forte augmentation, fragilise-t-il nos services publics ? Enquête sur un phénomène préoccupant

Par MATTHIEU ARON et CAROLINE MICHEL-AGUIRRE

B L I Q U E U L T A N T S



D

ans l'administration, cela s'appelle « le paradoxe du serpent ». Ou comment l'Etat paie deux fois des consultants de cabinets de conseil privés. La première pour l'aider à faire des économies. La seconde, pour suppléer aux carences que ces mêmes consultants ont contribué à organiser... tel le serpent qui se mord, et se remord la queue. En pleine pandémie, le gouvernement s'est ainsi retrouvé incapable de conduire seul sa poli-

tique sanitaire. Il a dû signer « vingt-six contrats avec des cabinets de consultants en dix mois, soit une commande toutes les deux semaines. Cela représente plus d'un million d'euros par mois », s'étrangle la députée Les Républicains de la commission des Finances de l'Assemblée nationale. « Le roi est nu », lâche, dépité, un haut fonctionnaire.

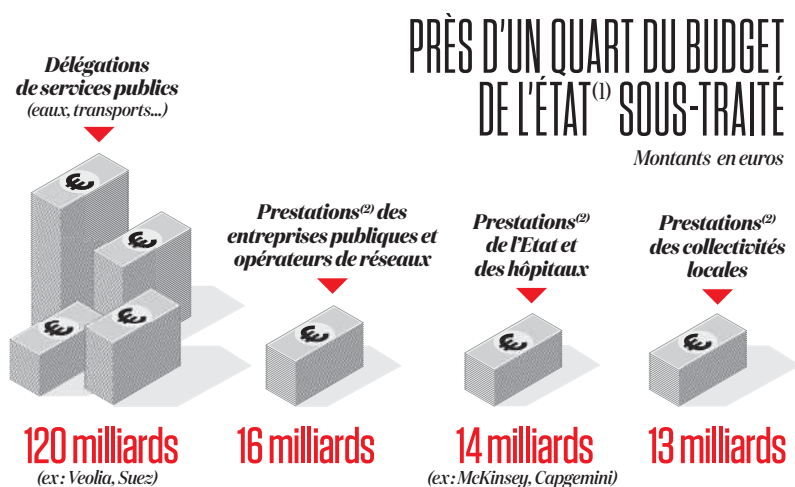
Chaque après-midi, au démarrage de la campagne de vaccination, les membres de la « task force » du ministère de la Santé étaient ainsi conviés à participer à des points d'étape pilotés... par un associé du bureau de McKinsey à Paris. Un service facturé 4 millions d'euros. Mais bien d'autres cabinets spécialisés dans l'aide à la stratégie et à la mise en œuvre des décisions sont intervenus. BVA Consulting a été appelé à la rescousse pour faire passer les bons messages sur le port du masque, la firme

Citwell pour la distribution des vaccins et des équipements de protection individuelle (pour un montant de 3,8 millions d'euros), l'américain Accenture pour des services informatiques et aussi Roland Berger, Deloitte et JLL Consulting. Même si « *par principe* » le recours à des cabinets de consultants « ne [la] dérange pas », la députée Louwagie, experte-comptable de formation, dit avoir révélé ces pratiques pour « lancer l'alarme » contre un « appauvrissement de l'administration ». Et encore, ces données obtenues de haute lutte auprès du ministre de la Santé ne sont que parcellaires : la parlementaire n'a pas eu accès aux commandes de l'organisme Santé publique France. Pas plus que l'association Anticor qui réclame depuis des mois les détails d'un accord-cadre de 100 millions d'euros signé en juin 2018 par le gouvernement avec une dizaine de cabinets pour l'épauler dans ses projets de « transformation publique ». Elle a saisi la commission d'accès aux documents administratifs, qui vient de lui donner raison.

FONCTIONNAIRES AU BORD DE LA RUPTURE

Et il ne s'agit là que de la partie émergée d'un iceberg gigantesque. « L'Obs » s'est plongé au cœur de cette République des consultants, dans un maquis de contrats en stratégie, en organisation, en management, en informatique : plus de 500 commandes passées en trois ans. « *Le phénomène va en s'accélégrant. Il s'accompagne d'un dysfonctionnement profond de nos services publics, qui ont perdu leur sens pour les fonctionnaires et sont en totale déconnexion avec les besoins des gens* », souligne Arnaud Bontemps, magistrat en disponibilité à la Cour des Comptes et porte-parole du collectif nouvellement créé « Nos services publics ». Dans une note publiée en avril, ce groupe de hauts fonctionnaires estime à 163 milliards d'euros les services que l'Etat externalise sous forme de délégation de service public (120 milliards) ou d'achats de prestations intellectuelles (43 milliards). 43 milliards d'euros, près de 6 % du budget de l'Etat et des collectivités locales ! Cette donnée, si spectaculaire soit-elle, ne nous a pas été démentie par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. Mais le gouvernement connaît-il seulement le chiffre exact ? Aucune étude officielle n'a jamais été réalisée sur ce sujet. Une opacité dont la Cour des Comptes s'est émue dans plusieurs rapports.

Une seule certitude, depuis quinze ans, l'administration a bien été amputée (200 000 postes perdus). Elle a vécu des « dégraissages » successifs au rythme de la RGPP (révision générale des politiques publiques) de Nicolas Sarkozy, puis de la « modernisation » voulue par François Hollande, avant d'être invitée à se mettre en mode « start-up » par Emmanuel Macron (des cabinets de consultants, Octo Technolgy, Arolla, et UT7, ont accompagné ce « changement culturel », pour un montant de



(1) et des collectivités locales. (2) Achats de prestations intellectuelles (audits, études...).

SOURCE : MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, COLLECTIF « NOS SERVICES PUBLICS », CHIFFRES EN 2019



▲ Dominic Barton, directeur général du cabinet de consultants McKinsey, arrive à l'Élysée pour un conseil stratégique de l'attractivité, en 2014.

70 millions d'euros). Conséquence, à force de devoir être toujours plus « agiles », toujours plus « performants », les fonctionnaires se retrouvent au bord de la rupture dans des domaines aussi vitaux que la santé, la sécurité, la justice, ou aussi stratégiques que l'environnement et le numérique. L'Etat appelle alors à l'aide les consultants. De plus en plus souvent. Pour des sommes de plus en plus énormes. Le fameux paradoxe du serpent. A eux deux, les leaders du secteur, les américains McKinsey et Boston Consulting Group (BCG), emploient plus de 900 consultants en France. Et il faut aussi compter avec Roland Berger, Accenture, Capgemini, EY et PwC, et les moins connus Eurogroup, Mazars, etc., dont aucun n'a accepté de répondre à nos questions.

L'ÉTAT-PROVIDENCE EN CRISE

La cassure est intervenue au milieu des années 1990. Après des décennies d'expansion, l'Etat-providence hérité du général de Gaulle s'est trouvé « en crise de croissance, entre des dépenses qui semblaient devenues incontrôlables et des recettes qui diminuaient sous l'effet de la crise », raconte Sébastien Soriano, directeur général de l'Institut national de l'Information géographique et forestière (IGN) et auteur du

**“ON PENSAIT
L'ADMINIS-
TRATION
FRANÇAISE
ASSEZ
IMPERMÉABLE
AUX CABINETS
DE
CONSULTANTS.”**

CHLOÉ MORIN, POLITISTE

livre « Un avenir pour le service public ». Sous l'influence anglo-saxonne (« *l'Etat n'est pas la solution à notre problème, il est le problème* », signé Ronald Reagan, 1981), le gouvernement d'Alain Juppé, et derrière lui toute la classe politique, de droite puis de gauche, s'est converti à la réduction des dépenses publiques sur le thème de « la réforme de l'Etat ». C'est le début de l'externalisation chiffrée par le collectif « Nos services publics ».

« La surprise a été d'autant plus grande qu'on pensait l'administration française assez imperméable aux cabinets de consultants, contrairement à ce qu'on peut rencontrer aux Etats-Unis, en Angleterre et même dans l'Union européenne », s'étonne la politiste Chloé Morin, de la Fondation Jean-Jaurès. Mais la haute administration s'est approprié cette pratique venue de l'étranger en y trouvant « un moyen de se positionner en surplomb de l'administration locale, et de se relégitimer par rapport aux cadres du privé qui gagnaient beaucoup plus », analyse Sébastien Soriano. De là s'est opérée la rupture entre la haute administration, dirigeant l'action de l'Etat à l'aide de tableaux Excel fournis par des consultants, et des fonctionnaires de terrain devant appliquer des consignes sur lesquelles ils n'ont aucune prise, ➡

PACTE PRODUCTIF



▲ Présentation du « Pacte productif 2025 pour le plein emploi » par les ministres Cédric O (3^e à g.) et Muriel Pénicaud (4^e à g.), en 2019. Le cabinet McKinsey, représenté par son directeur associé Karim Tadjeddine (2^e à dr.), a participé à l'élaboration du projet gouvernemental.

► transformés en bureaucrates appliquant des normes et règlements toujours plus touffus.

Les échecs successifs de l'administration dans ses tentatives de modernisation (les débuts de la carte Vitale, le logiciel de paie des militaires, le « cloud souverain ») ont fini de convaincre les responsables politiques qu'il valait mieux soumettre le public aux méthodes de gestion du privé. Et que les consultants en étaient les meilleurs vecteurs. « D'autant qu'au même moment, les multinationales du « consulting », devenues très puissantes et très riches, ont pu embaucher les meilleurs cadres et vendre à l'Etat français les recettes appliquées dans les autres pays », note Michel Villette, un sociologue passé lui-même par le « consulting ».

HÔPITAUX SOUS PRESSION FINANCIÈRE

Ces nouvelles pratiques ont trouvé dans le secteur de la santé un terrain d'expérimentation fertile. Chroniquement déficitaires, les hôpitaux avaient besoin d'être restructurés, et comme la haute fonction publique hospitalière a toujours été peu considérée par les grands corps, les cabinets de consultants se sont engouffrés dans la brèche. « Le recours aux grands cabinets est devenu un réflexe facile. Au point qu'on ne sait plus rien gérer sans eux », constate

**“LE RECOURS
AUX GRANDS
CABINETS EST
DEvenu UN
RÉFLEXE
FACILE. AU
POINT QU'ON
NE SAIT PLUS
RIEN GÉRER
SANS EUX.”**

FRÉDÉRIC PIERRU,
SOCIOLOGUE

Frédéric Pierru, sociologue au CNRS, auteur, avec son collègue Nicolas Belorgey, de plusieurs ouvrages sur la « consultocratie hospitalière ».

Tout s'est accéléré avec la création en 2009 des agences régionales de santé, les ARS, dont le grand public a découvert l'existence pendant la pandémie. Au départ, les ARS avaient l'objectif louable de coordonner la politique de santé au niveau local. En réalité, elles ont surtout pour rôle de maintenir les hôpitaux sous pression financière. Pas étonnant quand on sait que la réforme à l'origine de leur création a été en grande partie élaborée par deux grands cabinets : Capgemini et le BCG. Le conseiller chargé du dossier auprès de Roselyne Bachelot, ministre de la Santé, venait de McKinsey et y est retourné ensuite. Même le secrétariat du groupe de travail était assuré par Capgemini ! La faute à des moyens insuffisants, mais pas seulement. « Il y avait ce sentiment très fort que si on faisait appel à l'administration, rien ne changerait jamais », souligne Frédéric Pierru.

Pour recruter les futurs directeurs de ces ARS, l'Etat a aussi fait appel à un cabinet, Salmon & Partners. Les appels à candidatures parus à l'époque en témoignent : ils n'exigeaient aucune connaissance dans la santé, seulement une expérience managériale de haut niveau. En d'autres

ALLÔ, DOCTEUR MCKINSEY ?

Pour réfléchir aux grands défis économiques, et surtout préparer sa campagne de 2022, Emmanuel Macron a fait plancher Jean Tirole (« Nobel d'économie » 2014) et Olivier Blanchard (ancien chef économiste du FMI) avec une vingtaine d'économistes, dont deux autres prix Nobel. Ils ont rendu leur rapport le 23 juin. La réforme de l'Etat n'y tient qu'une place marginale, derrière le climat, les inégalités et la démographie. Tellement marginale même que – surprise – dès qu'il est question de faire des propositions sur le fonctionnement de l'Etat, les pontes ont une référence : le cabinet McKinsey, cité à quatorze reprises. Au chapitre « Dépenses publiques : repenser la productivité du secteur public », la couleur est affichée dès le titre, qui est accompagné d'une note de bas de page précisant : « Cette partie se fonde pour une grande part sur une série de rapports du pôle Secteur public de McKinsey. » On y parle amélioration de l'achat public et gestion de projet, la spécialité de McKinsey, qui « peut aider les Etats à réduire d'environ 15 % les dépenses ciblées tout en améliorant les résultats ».

Pour lutter contre les inégalités, les économistes suggèrent d'améliorer le contrôle fiscal, mais comment ? Une petite recherche dans les notes de McKinsey et la recommandation tombe : utiliser l'intelligence artificielle pour repérer les anomalies et envoyer aux entreprises des demandes d'autocorrection. Mais attention, préconise le cabinet de conseil : « Pas un "big bang" », plutôt une « approche itérative moins susceptible de désorienter les agents publics et les contribuables eux-mêmes ». Et comment savoir si les robots vont nous piquer nos boulots ? Là encore, allô McKinsey ! Les économistes reprennent deux rapports du cabinet de conseil : l'un sur l'avenir du travail, l'autre sur « les entreprises apprenantes », pionnières des nouvelles technologies mais surtout capables d'y associer les salariés en les autonomisant. Une piste pour améliorer qualité de l'emploi et productivité en France. Tout un programme.
SOPHIE FAY

termes, on cherchait de purs gestionnaires. Les candidats ont ensuite été choisis par un comité ad hoc présidé par... Jean-Martin Folz, ex-patron de Peugeot Citroën. L'arrivée des socialistes au pouvoir n'a rien changé, au contraire. En 2012, la ministre Marisol Touraine a mis en place un comité interministériel de performance et de modernisation de l'offre de soins (Copermo) qui subordonne les investissements des ARS dans les établissements hospitaliers à un plan de retour à l'équilibre financier, conçu en général avec un cabinet de consultants.

On a vu le résultat de cette gestion purement comptable pendant la pandémie : « Les ARS ont été incapables de remplir leur mission », déplore un haut fonctionnaire. Pour avoir déclaré que les réductions

de lits allaient se poursuivre, alors que la première vague de Covid n'était même pas terminée, le directeur de l'ARS du Grand-Est, Christophe Lanne-longue, a été limogé en avril 2020 (puis réintégré quelques mois plus tard par le Conseil d'Etat). Mais n'a-t-il pas fait office de bouc émissaire quand l'Etat lui-même ne demande rien d'autre aux ARS que des économies ?

La lecture des achats de prestations de conseils par les ARS donne même le sentiment glaçant que les agences ne savent rien faire sans passer par un cabinet. En 2016, c'est l'ARS Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes qui commande une revue générale de l'offre de soins de sa région. L'année suivante, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes demande comment mutualiser les établissements privés et publics. En 2018, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes paie 300 000 euros de prestations de « coaching ». L'année suivante, l'ARS de Nouvelle-Aquitaine veut optimiser le coût du transport des patients. En 2020, quatre ARS (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Mayotte) commandent une analyse de la situation financière de leurs établissements. Des contrats variant de quelques centaines de milliers d'euros à plusieurs millions, passés à une dizaine de prestataires que l'on retrouve partout (ACE Consulting, Opusline, etc.). Il arrive aussi que les hôpitaux se réunissent en centrale d'achats. Et là, la facture grimpe. Comme en novembre 2019, quand le groupement Resah passe un accord-cadre de 40 millions d'euros avec plusieurs grands cabinets (KPMG, Ernst & Young, Mazars, etc.) afin d'optimiser l'accueil des patients.

DES CONSULTANTS À 4000 EUROS PAR JOUR

Des sommes faramineuses au regard des réductions budgétaires drastiques imposées aux hôpitaux, dont certains se retrouvent à court de lits, de repas, de couvertures, de papier toilette. Et avec quels résultats ? Prenons les hôpitaux de Marseille : fin 2018, l'AP-HM, accablé par un milliard de dettes, signe un gros contrat de conseil – 9,4 millions d'euros – avec deux cabinets, le français Eurogroup et la Rolls du secteur, dont les consultants sont payés 4 000 euros la journée, McKinsey. Quelques mois plus tard, l'AP-HM communique : grâce à « une approche bottom-up » ayant mobilisé 1 000 personnes au sein de l'AP-HM, le cabinet américain a pu réaliser un « diagnostic à 360° » qui promet « 130 millions d'euros d'économies sur les dix prochaines années ». Un passage qui a laissé un souvenir... contrasté. « On a vu débarquer des dizaines de jeunes gens sortis de grandes écoles qui ont organisé des réunions de "brainstorming" avec pléthore de Post-it. On avait l'impression qu'ils arrivaient avec leurs idées toutes faites. Rien que leur "benchmarking", leur étude de marché : ils nous comparaient avec des établissements qui n'avaient rien à voir. A la fin, McKinsey a présenté un grand plan de transformation avec 37 chantiers et 200 projets » ➤



➔ sous forme d'un arbre avec plein de branches pour faire joli. Mais la mise en œuvre s'est révélée très compliquée. Peu d'actions ont vraiment démarré, tout le monde est passé à autre chose », témoigne, amer, un chef de service. La direction, elle, estime que « l'intervention des consultants s'est arrêtée dès lors que les équipes de l'AP-HM ont été suffisamment aguerries » pour continuer toutes seules...

Si la rentabilité des hôpitaux est scrutée à la loupe, personne ne s'est jamais penché sur le rapport qualité-prix des consultants. En 2018, la Cour des Comptes avait dressé un constat au vitriol. « Les productions des consultants ne donnent que rarement des résultats à la hauteur des prestations attendues. Des analyses effectuées par les chambres régionales des comptes, il ressort que nombre de rapports de mission utilisent essentiellement des données internes, se contentent de copier des informations connues ou reprennent des notes ou des conclusions existantes. » Plus inquiétant encore : le sociologue Nicolas Belorgey a réussi à démontrer que certaines mesures d'économies dégradent la qualité des soins. En comparant des données confidentielles, il s'est rendu compte que la diminution des taux d'attente aux urgences, qui paraissait une bonne mesure, entraînait une augmentation du taux de retour aux urgences.

Qui définit aujourd'hui la politique de santé de l'Etat, le ministre ou le patron de McKinsey? La question, provocatrice, mérite d'être posée. « On est tellement à l'os au ministère qu'on n'a même plus le temps de penser. Et chaque année, les grands cabinets arrivent avec leur PowerPoint au ministère, où ils ont portes ouvertes pour nous présenter de nouvelles idées », raconte un haut fonctionnaire. Après avoir longtemps fait la promotion du « lean management » à l'hôpital (fonctionnement à flux tendus inspiré des usines Toyota, dont on a vu le résultat avec la pénurie de masques), puis du développement de « l'ambulatoire » (les opérations sans nuit à l'hôpital), puis de la mutualisation des blocs et des établissements (le fameux « big is beautiful » très en vogue dans l'industrie, alors que l'Inspection générale des affaires sociales a alerté dès 2012 sur les effets néfastes des

▲ Les hôpitaux étaient chroniquement déficitaires. Les cabinets de consultants y ont trouvé leur porte d'entrée dans le secteur public.

“LES PRODUCTIONS DES CONSULTANTS NE DONNENT QUE RAREMENT DES RÉSULTATS À LA HAUTEUR DES PRESTATIONS ATTENDUES.”

RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES (2018)

hôpitaux trop grands), les cabinets promeuvent en ce moment la création d'une « conciergerie » : des services que les patients sont prêts à payer pour améliorer leur confort, comme un supplément pour une chambre individuelle, le pressing... Le leader en pleine expansion de cette nouvelle activité s'appelle Happytal. En pleine pandémie, il a signé un accord avec les hôpitaux de Paris, l'AP-HP, pour proposer ses services aux personnels soignants (garde d'enfants, etc.). Et devinez qui a créé Happytal? Deux anciens de McKinsey.

« Il ne faut pas diaboliser le recours aux consultants, cela peut parfois être très utile. Mais l'enjeu, à la longue, c'est qu'on finisse par privatiser des compétences qui seraient mieux réalisées en interne », s'inquiète Chloé Morin. Il existe une règle administrative au nom barbare, la « fongibilité asymétrique », qui autorise l'utilisation d'économies budgétaires pour acheter une prestation à un consultant, mais jamais pour embaucher un fonctionnaire. Quand bien même le consultant, compte tenu de sa marge et de la TVA, coûterait 40 % plus cher. A force, cette pratique a provoqué des lacunes criantes en ressources humaines, en particulier dans le numérique.

LES LOUPÉS DU VIRAGE NUMÉRIQUE

Dans ce domaine, les contrats se chiffrent en centaines de millions d'euros. Le 26 août 2020, la Caisse nationale de l'Assurance Maladie a par exemple signé un méga-contrat de 520 millions d'euros pour développer ses systèmes informatiques, puis en assurer la maintenance, avec quatre des principaux acteurs du secteur : Sopra Steria Group, Capgemini, Atos, et CGI, à qui l'Etat fait appel très régulièrement. Actuellement, parmi les quelque 2 millions de fonctionnaires, seuls 18 000 exercent dans l'informatique. Moins de 1%. A l'heure du tout-internet et de la dématérialisation des procédures, ce chiffre marque la faillite de plusieurs gouvernements successifs.

Il y a eu des loupés historiques. En 2010, Bercy lance le logiciel Chorus afin de moderniser la comptabilité publique. Non seulement son développement a coûté plus cher que prévu (1,5 milliard d'euros) mais il a aussi provoqué des retards de paiement de plusieurs mois et mis des petites entreprises au bord de la faillite. Les bugs du logiciel Orbis (qui devait centraliser les factures des établissements de santé) auraient, eux, fait perdre, selon la Cour des Comptes, près d'une centaine de millions d'euros de factures aux Hôpitaux de Paris. Enfin, ONP (opérateur national de paie), le logiciel de gestion des paies du ministère du Budget, s'est révélé inopérant. Il a été abandonné en 2014. Ce projet aura coûté 290 millions d'euros.

Face à ces échecs, l'idée s'est donc installée que l'Etat ne savait pas faire. Un discours dévalorisant qui irrite Michel Sapin. L'ancien ministre des Finances préfère mentionner les succès de l'administration quand elle s'en donne les moyens. Comme la retenue à la source, lancée alors qu'il était encore en poste ➔

➔ à Bercy. « Aujourd'hui, la "start-up nation" a pris le pouvoir, dénonce-t-il. Elle est très critique envers les services de l'Etat. Mais c'est purement idéologique. » Et Michel Sapin prévient : « A force de se déshabiller, l'Etat va finir par perdre le contrôle. » En matière informatique, l'administration s'adresse-t-elle véritablement plus souvent à des prestataires extérieurs sous Emmanuel Macron que sous François Hollande ? Les chiffres donnent plutôt raison à l'ancien ministre. Selon la Cour des Comptes, en 2016, l'Etat signait pour 650 millions d'euros de marchés, puis 800 millions en 2018. Certains contrats atteignent dorénavant des sommes astronomiques. En janvier 2020, l'Ugap, la centrale d'achat de la fonction publique, a passé commande en une seule fois pour 730 millions d'euros de « prestations intellectuelles informatiques ».

Pour autant, il s'agit plus d'une inflexion que d'un véritable changement de cap. Depuis bien longtemps, les consultants ont leur rond de serviette au cœur des institutions. En 2013, les ministres du gouvernement Ayraut sont convoqués pour un séminaire afin de déterminer la feuille de route de la transformation numérique. Cette réunion aboutira à la présentation de dix-huit mesures clés... sauf que, personne ne l'a su à l'époque, plusieurs ministères avaient entièrement externalisé à Capgemini la conception de leurs propositions. En particulier dans deux domaines sensibles, l'éducation et la sécurité.

L'Etat serait-il en passe de perdre le pilotage de son virage numérique ? Tous les ingénieurs savent qu'une société qui installe un système informatique, le fait évoluer, et en assure la maintenance, possède les clés du dispositif. « Nous conservons la maîtrise complète de tous les projets que nous lan-

**“IL FAUT ALLER
CHERCHER LA
COMPÉTENCE
LÀ OÙ ELLE SE
TROUVE ET
ENCOURAGER
LA MOBILITÉ.”**

UN PROCHE
D'EMMANUEL MACRON

çons » réplique-t-on au ministère de la Transformation publique, qui admet cependant que « la barre a été poussée trop loin » et qu'il est donc grand temps de « réinternaliser des compétences ». La situation varie cependant d'un ministère à l'autre. Si Bercy possède de solides professionnels (la France serait même considérée comme la championne du monde pour sa capacité à prélever l'impôt via des procédures dématérialisées), en revanche la Justice est sinistrée. Elle n'assure en interne que 8 % de ses besoins informatiques. Ce qui signifie qu'elle délègue les 92 % restants à des cabinets de consultants.

L'Etat a donc besoin, et en urgence, de personnels qualifiés (des ingénieurs réseaux, des développeurs, des designers) pour inverser la tendance. « Nous cherchons par tous les moyens à recruter », se désolent-on au ministère de la Transformation publique. En vain. Chaque année, « 500 à 600 postes » demeurent vacants. Les jeunes diplômés des grandes écoles préfèrent en masse rejoindre... les sociétés de consultants, Capgemini, Accenture, ou autres CGI, bien plus rémunératrices. Ces grands cabinets se sont désormais fait une spécialité d'embaucher des hauts fonctionnaires, et même d'anciens ministres (Dominique Bussereau, Nathalie Kosciusko-Morizet), dont certains multiplient les allers-retours.

SITUATION UBUESQUE

Pour retrouver son attractivité, l'Etat n'a-t-il d'autre choix que de favoriser cette porosité grandissante entre privé et public, au risque de se trouver dans la situation ubuesque où l'on paierait des consultants issus de la fonction publique ? L'Élysée et la ministre Amélie de Montchalin (voir pages suivantes), dont le mari, Guillaume de Montchalin, est partenaire dans le cabinet BCG et qui a présenté sa réforme de la haute fonction publique en conseil des ministres le 2 juin, prévoyant la disparition de l'ENA et d'une partie des grands corps, en sont persuadés. « Il faut aller chercher la compétence là où elle se trouve et encourager la mobilité », explique-t-on dans l'entourage d'Emmanuel Macron, sans état d'âme. Au risque de multiplier les situations de conflits d'intérêts.

C'est ce qu'illustre, entre autres cas, le parcours de Jean-Marc Aubert : ce polytechnicien, qui a démarré dans la fonction publique, avait quitté en 2017 le cabinet Iqvia, leader mondial de l'exploitation des données de santé, pour diriger la « task force » « Ma santé 2022 », « à la demande insistante d'Agnès Buzyn », avait-il expliqué, et mettre en place le projet Health Data Hub, plateforme informatique regroupant la totalité des données de santé personnelles des Français. En 2019, mission accomplie, il est retourné prendre la tête de la filiale française d'Iqvia. La commission de déontologie, chargée de réguler les pantouflages (et aujourd'hui absorbée par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie publique), n'y avait rien trouvé à redire. ■



▲ Jean-Marc Aubert remet à Agnès Buzyn son rapport sur le financement du système de soins, en 2019. Le polytechnicien a depuis retrouvé le cabinet Iqvia.