



ENTRETIEN

Claude Revel : « Le recours incessant aux cabinets de conseil est idéologique »

L'ex-déléguée interministérielle à l'intelligence économique réfute l'idée que l'Etat manque de compétences en interne.

PROPOS RECUEILLIS PAR ÉTIENNE GIRARD

Elle a été l'une des premières à alerter sur le sujet. Dès 2012, Claude Revel, énarque et entrepreneuse, s'inquiétait, dans *La France, un pays sous influences* ? (Vuibert), de l'emprise croissante des cabinets de conseil sur la décision politique. Dix ans plus tard, cette pratique est devenue prédominante. Une commission d'enquête du Sénat a décrit, le 17 mars, un « phénomène tentaculaire » et un recours « devenu un réflexe », notamment dans la gestion du Covid. En 2021, les dépenses de conseil extérieur des ministères ont atteint 893,9 millions d'euros, plus du double de 2018 quand elles atteignaient déjà 379,1 millions. Depuis son poste de déléguée interministérielle à l'intelligence économique, de 2012 à 2015, puis à la Cour des comptes, de 2015 à 2019, Claude Revel a vu McKinsey et les autres s'imposer peu à peu dans les lieux de pouvoir. Auprès de L'Express, elle raconte leur montée en puissance... et en détaille les conséquences. Parfois contre-productives, à ses yeux.

Le gouvernement considère que le recours aux cabinets de conseil permet de mobiliser des compétences qui n'existent pas dans l'administration. Dans le domaine informatique, par

exemple. Pourquoi ne pas faire droit à cette analyse ?

Claude Revel Parce que c'est faux. Je veux bien que sur des sujets informatiques très pointus, on ait besoin d'une expertise particulière. Mais le recours de l'Etat aux cabinets de conseil dépasse de loin le sujet du numérique. Cette utilisation est devenue un réflexe. Quand j'étais déléguée interministérielle, dès qu'un haut fonctionnaire évoquait un problème, il me disait : « On va demander un rapport. » Cela voulait dire un rapport à McKinsey, au Boston Consulting Group, à Roland Berger, à Ernst & Young (EY), ou quelques autres, la plupart du temps. C'est une pratique qui permet de se couvrir. On fait valider par un acteur extérieur ce qu'on a décidé à l'avance. Mais ça va plus loin. Cela dénote un logiciel idéologique particulier : une défiance profonde pour la haute fonction publique, qui n'est pas considérée comme suffisamment compétente. A l'inverse, il est devenu presque consensuel de considérer que tout ce qui vient du privé est par définition meilleur. Quand cette vision est portée par des hauts fonctionnaires, cela me choque. J'ai été estomaquée par un message publié sur le réseau social LinkedIn, il y a deux mois : la direction du Trésor, à Bercy, félicitait un de ses cadres pour sa « nomination » au Boston

Consulting Group. On avait l'impression qu'il s'agissait simplement d'une direction différente de l'Etat.

N'y a-t-il pas des cas dans lesquels le recours à ces cabinets est justifié ?

Si, bien sûr. Vous savez, je suis entrepreneuse, j'aime le privé et je défends la mondialisation, je suis loin des populistes. Sur des missions d'appui ponctuelles, sur des points techniques, je ne suis pas contre le recours aux cabinets de conseil. Mais je pense qu'on est allé trop loin. J'ai envie de défendre l'Etat. Pour des rapports, il m'est arrivé de consulter des hauts fonctionnaires un peu mis sur le côté, et je me suis rendu compte que non seulement ils étaient brillants, mais aussi qu'ils vivaient mal cette situation. Il y a des compétences dans l'Etat dont on ne se sert pas. Quand on demande à McKinsey ou autre de rendre un rapport sur une politique publique ou de faire un lien entre les administrations, il y a déjà les inspections qui existent pour ça : l'Inspection des finances, l'Inspection générale des affaires sociales, etc. A l'arrivée, on croit faire faire des économies à l'Etat mais ce recours incessant lui fait perdre de l'argent car ces cabinets pratiquent des tarifs élevés.

Quand vous étiez à la Cour des comptes, les magistrats étaient-ils sensibilisés au coût de ces cabinets ?

Je me rappelle qu'on n'arrivait pas à quantifier le coût total du recours aux cabinets de conseil pour l'Etat. Il y avait des contrats-cadres, des contrats *one shot*, énormément de missions différentes dans les directions de ministères. C'était un vrai problème. Car tout cela s'est fait de manière opaque, sans contrôle démocratique. Ça alimente, malheureusement, le populisme. Or il faudrait qu'on ait un vrai débat : si on pense qu'on manque de compétences dans la fonction publique, soit il faut revoir la formation – ce à quoi je suis favorable –, soit il faut changer de modèle, passer à un Etat très maigre, comme dans d'autres pays. Mais si on garde des hauts fonctionnaires, il faut les faire travailler.

A quelle période feriez-vous remonter l'arrivée des cabinets de conseil dans les ministères ?

Quand j'ai commencé ma carrière, dans les années 1980, cela n'existait pas. A partir



Une pratique qui « dénote une défiance profonde pour la haute fonction publique ».

de 2007, le phénomène a pris de l'ampleur, avec la Révision générale des politiques publiques (RGPP) voulue par Nicolas Sarkozy. Et quand je suis revenue dans l'administration, en 2013, j'ai découvert qu'ils étaient partout. Aujourd'hui, il y a de plus en plus d'énarques qui vont travailler dans ces cabinets. De sorte que les cadres de ces entreprises ont toujours plus d'amis dans la haute fonction publique. Et les hauts fonctionnaires ont encore plus de mal à dire non à ces cabinets, qu'ils considèrent comme un débouché possible dans leur carrière. Encore une fois, je ne suis pas contre par principe. Qu'un fonctionnaire connaisse le privé, c'est mon cas, cela peut être très positif. Ce qui pose problème, c'est quand le directeur d'un service part travailler comme consultant dans le même secteur. Car il va se retrouver à jouer de ses relations pour obtenir des contrats publics. Ce n'est pas sain.

Dans *Les Infiltrés*, l'enquête récente des journalistes Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, vous racontez qu'à

vos arrivées à la Cour des comptes, vous avez été confrontée aux cabinets de conseil. Quelle place tenaient-ils dans l'institution ?

C'est vrai, et pourtant la Cour des comptes est l'une des institutions les plus épargnées par le phénomène. Quand j'en suis devenue membre, on m'a chargée d'une mission sur sa transformation numérique. J'ai donc organisé une première réunion, et j'ai constaté ce jour-là que des personnes que je ne connaissais pas étaient présentes. C'étaient des représentants des cabinets de conseil. Ils s'assoient à côté de vous et vous démarchent de façon très courtoise : « Que peut-on faire pour vous aider ? » Je ne les avais pas invités, mais quelqu'un au secrétariat général l'avait fait, sans m'en parler, considérant leur présence comme une évidence. Je n'ai pas donné suite. ✱

— P. 32. Claude Revel : « Le recours incessant aux cabinets de conseil est idéologique »

— P. 33. La mort d'Yvan Colonna suscite malaise et fureur

— P. 34. Soir de hockey avec Nicolas Mathieu

MANIFESTATIONS

La mort d'Yvan Colonna suscite malaise et fureur

Ce meurtre accroît la fracture entre la Corse et le continent.

Depuis un mois et l'agression d'Yvan Colonna, la Corse s'est redécouverte incomprise et identitaire. A tel point que l'île et le continent semblent parfois vivre dans deux mondes parallèles. Jeudi 24 mars, la décision de mettre en berne tous les drapeaux accrochés au fronton du siège de la collectivité de Corse a scandalisé Emmanuel Macron, qui y a vu « un geste inapproprié et une faute ».

En Corse, en revanche, cet acte n'a suscité aucun débat en raison de l'agression subie par le militant nationaliste, condamné pour l'assassinat du préfet Erignac. De nombreux maires, comme Laurent Marcangeli à Ajaccio (droite) ou Jean-Charles Orsucci à Bonifacio (LREM) n'ont pas suivi le mouvement. D'autres, comme les maires autonomistes Pierre Savelli, à Bastia ou encore Jean-Christophe Angelini à Porto-Vecchio, ont opté pour le crêpe noir, symbole de deuil, uniquement sur le drapeau corse.

Les élus modérés s'inquiètent d'une surenchère indépendantiste. « En Corse, on est en train de prendre cher avec toute cette histoire », explique un édile qui redoute que les conditions d'un débat démocratique sur l'autonomie de l'île – ouvert par le ministre Gérald Darmanin – ne soient plus réunies. Dimanche 27 mars, des affrontements ont opposé les forces de l'ordre à plusieurs centaines de manifestants. La raison ? Une vidéo de CRS chantant *La Marseillaise* à la caserne de Furiani, au moment de l'enterrement d'Yvan Colonna, diffusée sur les réseaux sociaux. ✱

CAROLINE MARCELIN