

# Le Monde

## Cabinets de conseil : Capgemini, le coûteux prestataire dont l'Etat ne sait plus se passer

**L'Etat a confié au moins 1,1 milliard d'euros de missions à Capgemini en cinq ans. L'omniprésence du cabinet fait grincer des dents au sein de l'administration, où des voix dénoncent missions coûteuses, projets ratés, opacité et de conflits d'intérêts.**

C'est un puissant cabinet de conseil privé qui gagne des milliards d'euros grâce à de lucratives missions publiques. Une usine à consultants à qui les ministères externalisent un nombre croissant de tâches, au point de développer vis-à-vis de ses experts une dangereuse dépendance. Une entreprise qui entretient des liens étroits avec l'appareil d'Etat. Il n'est pas question ici de la firme McKinsey, mais de Capgemini, un cabinet français qui semble disposer d'un poids bien supérieur à ses confrères américains sur la conduite des affaires de l'Etat.

Ce groupe du CAC 40 s'est rendu indispensable auprès de nombreuses administrations : au cours du précédent quinquennat, Capgemini est intervenu au ministère de l'économie, des armées, de la santé, de l'écologie, de l'éducation nationale, de l'intérieur, des affaires étrangères, du travail, de l'agriculture, de la culture, mais aussi à Matignon et à l'Elysée. En début d'année, le cabinet a obtenu décroché [deux contrats](#) géants pour le ministère de la justice, totalisant 105 millions d'euros. [En plein redressement fiscal](#), il a même obtenu, en avril et en juin, [deux marchés](#) avec la Direction Générale des Finances Publiques.

Le cabinet ne se contente pas de proposer la création d'outils informatiques : il intervient aussi pour des réorganisations, du conseil stratégique, du « *cadre de projet* » ou de la « *réingénierie des processus* ». Au total, plus de 250 contrats publics lui ont été octroyés par l'Etat et ses opérateurs depuis 2017, pour un coût total d'au moins 1,1 milliard d'euros, selon les calculs du *Monde* basés sur les données publiques disponibles.

### **Le chiffre de 1,1 milliard d'euros**

Selon les données rassemblées par *Le Monde*, les marchés confiés à Capgemini sur cette période représentent un coût total de 1,105 milliards d'euros. Mais le total est probablement bien supérieur, car Capgemini est présent aux côtés d'autres cabinets dans une quarantaine d'autres grands contrats multi-attributaires, qui totalisent 1,414 milliards d'euros.

Comme beaucoup de cabinets de conseil, Capgemini profite à plein d'une règle budgétaire au nom barbare introduite en 2001, la [fongibilité asymétrique](#), qui interdit aux administrations d'augmenter leurs dépenses de personnel en cours d'année. Face à l'urgence d'une mission confiée par le

pouvoir politique, l'Etat, empêché de recruter, n'a souvent pas d'autre choix que d'externaliser vers des prestataires privés – et ce même si le coût final est plus élevé, car les consultants sont payés en moyenne 1 500 euros par jour dans le public, contre 362 euros pour un fonctionnaire qualifié, selon les chiffres de [la commission d'enquête du Sénat](#) qui a tiré en mars la sonnette d'alarme sur l'emprise des cabinets privés sur l'Etat.

## **Des missions qui se déroulent dans l'ombre**

C'est ce qui s'est produit à l'automne 2021, quand le gouvernement a décidé de débloquer 250 millions d'euros pour [soutenir des expérimentations locales](#) de nouvelles méthodes pédagogiques à l'école. Chargée de répartir cette somme d'argent dans un temps record, la Caisse des dépôts s'est vue contrainte de renforcer provisoirement son pôle éducation avec des consultants de Capgemini, moyennant [290 003 euros](#).

Leur rôle : participer, aux côtés des agents publics, à la rédaction du cahier des charges de l'appel à projets et au choix très stratégique des initiatives d'établissements scolaires, académies et collectivités à financer. L'externalisation de ces tâches censées relever de la puissance publique était liée aux « *délais extrêmement serrés* » imposés par le gouvernement et aux « *délais incompressibles de recrutement à la Caisse des dépôts* », explique au *Monde* l'institution financière publique, qui précise avoir par la suite recruté « *deux collaborateurs* » pérennes pour assumer ces missions.

## **La direction des douanes a, par exemple, sollicité Capgemini en 2019, pour se préparer au Brexit. Une mission facturée près de 4,5 millions d'euros**

Si Capgemini a largement médiatisé sa contribution bénévole à la conception de l'application StopCovid, au printemps 2020, le groupe a refusé de répondre aux nombreuses questions du *Monde* sur ses missions commerciales, se retranchant derrière les clauses de confidentialité qui le lient à ses clients. Car le cabinet agit le plus souvent dans l'ombre, y compris au sein même des administrations.

C'est ainsi que des représentants syndicaux des douanes ont découvert en mai, lors d'une réunion avec leur direction, que des consultants de « Cap » avaient été sollicités pour une « *opération de réorganisation* ». « *On ne dispose d'aucun élément sur le contour ou le coût de cette mission* », déplore Fabien Milin, un représentant de Solidaires Douanes. Constatant un « *recours croissant à des prestataires externes* », le douanier regrette que « *l'administration se base sur leurs rapports sans transmettre leurs conclusions aux personnels* ».

La direction des douanes avait en effet déjà sollicité Capgemini en 2019, pour se préparer au Brexit. Facturée près de 4,5 millions d'euros, cette mission portait non seulement sur le système informatique de contrôle des camions, mais aussi sur l'organisation du travail des douaniers après le retour de la frontière franco-britannique. Les préconisations du cabinet auraient été rassemblées dans « *un document d'une cinquantaine de pages qu'on n'a jamais pu consulter* », croit savoir Gioacchino Garulli, un douanier du port de Dunkerque.

« *Cela a influencé des choix importants, comme la répartition du personnel, le système de contrôle des marchandises ou le sens de circulation dans le port* », poursuit l'élue CGT, qui assure n'avoir « *aucun souvenir d'avoir été consulté par Capgemini, alors que j'étais dans la brigade la plus impactée par le Brexit* ». Selon le douanier, « *les réunions se passaient avec la hiérarchie* ».

Discret sur cette mission, le ministère de l'économie et des finances a même omis de la faire figurer dans [la liste des prestations de conseil](#) transmise en début d'année à la commission d'enquête du Sénat.

## Un « “Titanic” informatique »

Très coûteuses pour les deniers publics, les missions de Capgemini ne laissent pas que des bons souvenirs dans les administrations qui voient défiler leurs consultants. C'est le cas du ministère de l'éducation nationale, qui a englouti [263 millions d'euros](#) en dix ans en prestations de conseil et d'informatique pour le remplacement de son logiciel de paie, avant d'abandonner le projet en 2018, face à l'accumulation des difficultés techniques et des retards. Un accident industriel lié notamment à « *la mauvaise qualité des applications livrées par [Capgemini]* », [selon la Cour des comptes](#). « *Ce sont [les prestataires], Capgemini en tête, qui ont convaincu le ministère de remplacer un logiciel qui jusque-là s'acquittait honorablement de ses tâches* », ajoutent les journalistes Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre dans le livre *Les Infiltrés* (Allary Editions, 208 pages, 19,90 euros).

Capgemini a également joué un rôle de premier plan dans le naufrage de Scribe, le projet de dématérialisation des plaintes lancé en 2017 par la police nationale. Après deux missions successives du cabinet français, facturées 8 millions d'euros [selon la Cour des comptes](#), le « *Titanic* informatique de la police » a coulé en 2021. Le projet a souffert « *dès sa conception* » d'un mauvais pilotage de l'administration, a reconnu le ministère de l'intérieur dans [sa réponse](#) au Sénat. Amère, la Place Beauvau reproche toutefois à Capgemini de ne pas avoir fourni les « *compétences techniques* », les « *ressources humaines* » et « *le suivi de haut niveau au sein du cabinet* » nécessaires au succès du projet, « *malgré l'importance des montants engagés* ».

## **L'ancien vice-président de la branche conseil de Capgemini est devenu en 2018 le numéro deux de la DITP, la tour de contrôle de l'Etat pour l'attribution des missions de conseil aux cabinets privés...**

« *Compréhension limitée du sujet* », « *absence de rigueur sur le fond comme sur la forme* », « *valeur ajoutée quasi nulle, contre-productive parfois* »... La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) ne s'est guère montrée plus enthousiaste quant à l'assistance de Capgemini à la mise en place des « *communautés 360* », une initiative visant à structurer un réseau de professionnels soutenant les personnes handicapées, notamment par le biais d'un numéro vert. Une prestation facturée 280 000 euros en 2021, qui a décroché un piètre 1 sur 5 dans l'évaluation de la DITP, tout en irritant singulièrement les professionnels du handicap, qui se sont sentis court-circuités.

« *Utiliser des recettes classiques de consulting pour gérer ce genre de problème n'est pas la solution : il faut une connaissance fine du secteur* », estime Thierry Dimbour, le directeur du Centre régional d'études, d'actions et d'informations de Nouvelle-Aquitaine, avant de s'interroger : « *Les consultants de Capgemini ont-ils seulement rencontré des personnes handicapées ou des aidants avant d'écrire leur rapport ?* »

« *Déconnectés* », perclus de « *biais idéologiques* », les consultants n'ont pas toujours bonne presse auprès des fonctionnaires, qui voient pour beaucoup dans les cabinets de conseil un instrument du

désarmement de l'Etat. Et ce n'est pas la présentation envoyée en 2018 à la DITP par Capgemini et ses partenaires Mazars et Sia Partners qui les démentira. Entrevoyant en France « *des opportunités d'optimisation significatives de l'action publique* », les cabinets appelaient à « *poursuivre la responsabilisation des administrations vis-à-vis de leurs moyens, via la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance et la publication d'indicateurs alimentant des tableaux de bord de performance* ».

## **Des « ex » de Capgemini au cœur de l'Etat**

Aux critiques sur la qualité des prestations du cabinet s'ajoutent des soupçons de conflits d'intérêts, en raison des nombreux liens qui unissent Capgemini, comme plusieurs de ses concurrents, à l'appareil d'Etat. Symbole de cette influence, Etienne Grass, le puissant patron de la branche « ministères et collectivités » du cabinet, dispose dans la sphère publique d'un épais carnet d'adresses, construit lors de ses passages au cabinet de la ministre socialiste Najat Vallaud-Belkacem ainsi qu'à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris.

Son ancien collègue Axel Rahola a fait le chemin inverse : l'ancien vice-président de la branche conseil de Capgemini est devenu en 2018 le numéro deux de la DITP, la tour de contrôle de l'Etat pour l'attribution des missions de conseil aux cabinets privés. S'il a signé à son arrivée un document pour se déporter de toutes les décisions financières concernant son ancien employeur, certains doutent de la réalité de ce déport. « *Comment imaginer qu'il puisse y avoir la moindre neutralité ?*, s'interroge un ancien agent de la DITP sous le couvert de l'anonymat. *Il est impossible d'appliquer ce déport sur les missions de Capgemini, car c'est de loin le plus gros prestataire de la DITP. Axel Rahola connaît tout le monde et voit passer tous les marchés.* » « *Il est le véritable moteur de la DITP, il ne peut pas ignorer les missions de Capgemini* », abonde un bon connaisseur de cette administration, qui relève la présence de nombreux autres « ex » du cabinet parmi les agents de la DITP.

Un autre cas de « rétropantouflage » a fait grand bruit : le recrutement de Cédric Bonamigo, ancien cadre de Capgemini, à la tête du service des correspondances de l'Elysée, en 2020. Ainsi que l'a révélé [Mediapart](#), juste après son arrivée, M. Bonamigo a en effet participé à la rédaction du marché public qui allait être attribué à son ancien employeur, Capgemini, pour « *moderniser* » le traitement des courriers reçus par le président de la République. Interrogé par la commission d'enquête du Sénat sur cette situation atypique, Mathieu Dougados, l'un des dirigeants français de Capgemini, a renvoyé la responsabilité vers l'Elysée. Ce à quoi les sénateurs ont répondu qu'« *il peut paraître surprenant que [Capgemini] n'ait pas mis en œuvre ses règles de déontologie internes pour s'assurer de l'absence de tout conflit d'intérêts* ».

**Article Le Monde 2 juillet 2022**