



NOTE AUX RÉDACTIONS

Palais Cambon, le 22 décembre 2025

Rapport portant sur une entreprise publique

LE GROUPE SCET

Filiale à 100 % de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et rattachée à la Banque des territoires, la SCET (Services Conseil Expertises Territoires) intervient dans le conseil et l'appui au développement des territoires. Engagée depuis 2016 dans une transformation de ses activités visant à se recentrer sur le conseil aux collectivités territoriales, la société n'a pas atteint les objectifs fixés par ses plans stratégiques successifs. Déficitaire sans interruption depuis 2015, malgré des apports financiers de la CDC à hauteur de 43 M€ depuis 2016, la SCET présente une situation financière structurellement déficitaire avec des charges élevées et un positionnement et des missions insuffisamment clarifiés. La Cour formule plusieurs recommandations, notamment pour clarifier les missions et les objectifs de rentabilité de la SCET, renforcer le pilotage et la prévention des conflits d'intérêts, et réduire les coûts de structure, indépendamment du projet de rapprochement envisagé avec Habitat Territoires Conseil.

Dans son rapport, la Cour dresse plusieurs constats :

- Les objectifs assignés à la SCET par son actionnaire sont ambivalents. Si la CDC affiche un objectif de retour à l'équilibre financier, sa filiale intervient cependant à la frontière de missions d'intérêt général, notamment en appui à de petites collectivités, dans des conditions financières qui ne garantissent pas la rentabilité des activités. Cette ambiguïté, conjuguée à l'étroitesse du marché du conseil aux collectivités territoriales, freine le retour à l'équilibre de la société.
- La SCET est déficitaire depuis 2015. Depuis 2016, la CDC a apporté plus de 40 M€ à sa filiale sans que les objectifs de retour à l'équilibre ne soient atteints jusqu'en 2024. La Cour souligne l'insuffisance du pilotage financier, l'aggravation des pertes en 2024 et le tassement du résultat des filiales. Elle appelle la CDC à la vigilance en cas de nouvelle recapitalisation, notamment au regard des règles relatives aux aides d'État.
- La transformation de la SCET s'est appuyée sur des restructurations, des acquisitions et l'introduction de méthodes inspirées des cabinets de conseil. Toutefois, la Cour constate que le taux de productivité, bien qu'en progression, demeure inférieur aux standards du secteur, que les charges de personnel et le coût des fonctions support restent élevés, et que certains choix de gestion, notamment immobiliers, ont généré des surcoûts. Elle estime nécessaire de mettre en œuvre de nouvelles mesures d'économies.

La Cour formule sept recommandations, dont les principales visent à clarifier, par la CDC, les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET, à renforcer le dispositif de prévention des conflits d'intérêts entre la SCET et son actionnaire, à stabiliser les indicateurs financiers de pilotage, à revoir à la hausse les objectifs de performance financière du directeur général, à réorganiser les fonctions support afin de réduire les coûts de structure, et à finaliser la politique de sécurité des systèmes d'information et le plan de continuité d'activité.

[Lire le rapport](#)

La Cour des comptes s'assure du bon emploi de l'argent public et en informe les citoyens.

Contacts presse

Julie Poissier - directrice de la communication - 06 87 36 52 21 - julie.poissier@ccomptes.fr

Mendrika Lozat-Rabenjamina – responsable relations presse - 06 99 08 54 99 – mendrika.lozat-rabenjamina@ccomptes.fr

