

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Pierre Moscovici  
Premier président  
Cour des Comptes  
13 rue Cambon  
75100 Paris Cedex 01

Paris, le 19 DEC. 2025

Monsieur le Premier président,

Vous m'avez adressé le rapport portant sur une entreprise publique : le Groupe SCET (exercices 2016-2024) et je vous en remercie.

Les observations formulées dans le rapport appellent de ma part les remarques figurant ci-dessous.

Tout d'abord, je tiens à saluer l'analyse de la Cour qui constate que la SCET « dispose d'une expertise et capacité de conseil permettant à son actionnaire d'accompagner de manière opérationnelle les stratégies des territoires [et qu'elle] joue un rôle d'étude et de diffusion des bonnes pratiques de gestion auprès de ses clients ». Je note également les observations positives sur les évolutions intervenues depuis la précédente mission de la Cour : renforcement et ouverture de la gouvernance, réorganisation du dispositif territorial, diversification de l'offre de contrats de réseau permettant de conquérir de nouveaux adhérents, mise en place d'une cartographie des risques, mise en place d'un plan d'affaire chiffré et détaillé sur 5 ans.

Le rapport met aussi en valeur l'opération de rapprochement entre les Groupes SCET et Habitat Territoire Conseil, filiale de l'Union Sociale pour l'Habitat. Ce rapprochement permettra la création d'un grand pôle de conseil qui, fort de la combinaison des compétences des équipes des deux groupes, sera à même d'apporter une expertise globale sur les multiples enjeux de transformation des territoires. Cette structure aura pour objectif, comme le rapport y appelle, la recherche de rentabilité et sera vigilante quant aux coûts liés à cette nouvelle organisation.

La SCET a traversé une période d'évolutions réglementaires ayant affecté très défavorablement ses activités historiques ainsi que sa trajectoire financière. Le choix a donc été fait de réorienter son activité vers le conseil. Cette transformation, qui a entraîné des coûts, est désormais finalisée. Lorsque ces évolutions n'auront plus d'effet, la SCET aura vocation, comme le rappelle la Cour dans son rapport, à « atteindre non seulement l'auto-portance mais également une rentabilité modérée ». En ce sens, les recommandations formulées dans le rapport ouvrent des pistes d'améliorations.

S'agissant des questions de positionnement de la SCET vis-à-vis de son actionnaire actuel et d'articulation avec la Banque des Territoires, je souhaite apporter des précisions pour nuancer les constats formulés sur ces deux points.

1. Le rapport mentionne à plusieurs reprises un positionnement de la SCET perçu comme ambivalent, à la fois outil de la Caisse des Dépôts auprès des collectivités territoriales et cabinet de conseil intervenant sur un marché concurrentiel, ce qui aurait été préjudiciable à sa performance financière. Je tiens à vous assurer que ces deux caractéristiques ne sont pas antagonistes, ni entre elles, ni avec l'objectif d'atteindre la rentabilité.

En effet, la SCET a toute la latitude dans le choix des marchés sur lesquelles elle intervient. En parallèle, la Caisse des Dépôts lui a fixé des objectifs financiers, notamment l'atteinte d'une rentabilité sur besoins en fonds propres de 4%, comme évoqué dans l'analyse de la Cour. Cet objectif demeure compatible avec son positionnement d'outil de la Caisse des Dépôts auprès des collectivités territoriales.

La Caisse des Dépôts sera vigilante à la bonne mise en œuvre des recommandations n°1, 4 et 5 visant à renforcer, clarifier et expliciter les objectifs, notamment financiers, fixés à la SCET et à son Directeur général, dans la perspective d'atteindre l'auto-portance et une rentabilité modérée (*recommandation n°1: «(CDC) Clarifier les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET »; recommandation n°4 : « (SCET,CDC) Stabiliser, en lien avec la Caisse des dépôts, les indicateurs financiers à retenir dans un tableau de bord, précisant les objectifs de rentabilité à atteindre et les performances réalisées par les différentes entités » ; recommandation n°5 : « (CDC,SCET) Revoir à la hausse la cible des objectifs de performance financière dans les lettres d'objectifs du directeur général ».*).

2. Le rapport invite également la Caisse des Dépôts à renforcer le dispositif de prévention des risques de conflit d'intérêts. C'est un sujet sur lequel les services de la Caisse des Dépôts sont d'ores et déjà très vigilants.

En effet, la passation des marchés s'inscrit dans le cadre strict des règles du code de la commande publique déclinées au sein de la Caisse des Dépôts par des procédures internes formalisées. Cette sécurisation juridique est réalisée, en lien étroit avec la direction des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie, et la direction de l'exécution des opérations économiques et financières qui veillent scrupuleusement à prévenir et gérer de tels risques de conflit d'intérêts en appliquant un dispositif préventif spécifique à toutes nos filiales, dont la SCET.

Ainsi, la politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts du groupe Caisse des Dépôts, périodiquement examinée par son comité de déontologie qui est présidé par une personnalité indépendante, extérieure à la Caisse des Dépôts, , est déclinée, de manière opérationnelle, au sein de l'Etablissement public, dans une procédure dédiée. Cette procédure s'appuie sur un référentiel des conflits d'intérêts qui identifie les situations à risque et définit, pour chacune, des plans d'action spécifiques. Ce cadre normatif, qui préexiste aux observations du rapport, impose des mesures strictes en cas de mise en concurrence, telles que :

- la mise en place d'une « muraille de Chine » par un cloisonnement rigoureux des informations entre les équipes chargées de l'instruction du dossier au sein de la Caisse des Dépôts et celles qui, dans la filiale, préparent la réponse ;
- l'obligation de déport pour tout mandataire social ou agent qui pourrait se trouver en situation de conflit d'intérêts, afin qu'il ne participe ni aux débats, ni à la décision ;
- et une exigence de traçabilité écrite de l'ensemble de ces mesures de prévention.

Par ailleurs, en phase amont, les directions régionales, avec l'appui du siège, étudient le calibrage et les besoins en soutien des collectivités, pour s'assurer que la prestation entre bien dans le cadre de référence de l'ingénierie territoriale de la Banque des Territoires.

Au-delà de la question des procédures et pratiques en vigueur décrites ci-dessus, l'existence d'un corpus procédural complet tel que visé dans la recommandation n°2 : « (CDC, SCET) : Renforcer le dispositif de prévention des conflits d'intérêt, et son suivi entre le Groupe SCET et la Caisse des dépôts et consignations » est effectivement essentiel. Je veillerai à ce que ce dispositif soit renforcé dans les phases préparatoires internes à la Banque des Territoires, et notamment vis-à-vis de la participation de la SCET à son comité exécutif.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le premier Président, l'expression de ma haute considération.

Olivier Sichel