

Rapport d'activité

du président du comité
de déontologie de
la Caisse des Dépôts

2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Propos liminaires	4
L'établissement d'un dispositif de déontologie indépendant et impartial	6
Les travaux menés par le président et le comité de déontologie	11
Les relations avec la Commission de surveillance et les autorités de contrôle	15
Conclusion	18
Annexes	20



Placée sous le sceau de la foi publique, la Caisse des Dépôts agit de façon responsable en faveur du développement économique des territoires, d'une éthique des affaires, du respect et de la protection de l'environnement, et en faveur de l'équité sociale.

Elle est signataire, depuis 2000, du Pacte mondial des Nations Unies en matière de droits humains, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption, et s'engage à en faire respecter les dix principes, notamment en mettant en œuvre des politiques et des programmes concrets pour lutter contre toutes les formes de corruption.

Pour les équipes de la Caisse des Dépôts, ces valeurs et engagements emportent le respect de principes et de règles de bonne conduite, détaillés dans un code de déontologie et dans ses procédures d'application.

En se dotant d'un comité de déontologie présidé par une personnalité indépendante, la Caisse des Dépôts réaffirme l'intérêt majeur qu'elle porte aux questions de déontologie.

Monsieur Olivier Schrameck, désigné pour ses hautes qualités morales et professionnelles, assure depuis 2024 la présidence de ce nouveau comité de déontologie.

Le président du comité de déontologie est garant du dispositif de déontologie que nous déployons et, par ses interventions, concourt à l'élaboration de doctrines et de positions solides, en accord avec les normes d'exemplarité attendues d'une institution publique telle que la Caisse des Dépôts.

Je tiens à remercier Olivier Schrameck pour son engagement à nos côtés et pour l'élaboration de son premier rapport d'activité au sein de l'Établissement. Ce document témoigne de la richesse et de l'importance de son action dans notre dispositif de prévention et de gestion des risques déontologiques.



Olivier Sichel
directeur général de la Caisse des Dépôts



Ma nomination en tant que président du comité de déontologie de la Caisse des Dépôts est intervenue à l'issue de travaux internes à l'Établissement visant le renforcement de son dispositif de déontologie.

Sous l'impulsion de sa direction générale, l'organisation de la Caisse des Dépôts a été revue en 2023 afin notamment de créer, au printemps de cette année, la nouvelle direction des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie (DAJCD) réunissant les fonctions juridique, conformité et déontologie et dont le directeur, membre du comité exécutif, est parallèlement nommé déontologue du Groupe.

Cette évolution a ainsi permis de hisser au niveau du comité exécutif la fonction déontologie, auparavant positionnée dans la direction du contrôle permanent et de la conformité et de traduire concrètement l'ambition renforcée d'exemplarité de l'institution.

Sur cette base, un projet de réforme du dispositif interne de pilotage et de contrôle de la déontologie a été élaboré, ce dont la Commission de surveillance a été informée. Ce processus a abouti à ma nomination et au parachèvement de l'organisation conduit durant l'année 2024 que le présent rapport analyse.

L'année 2024 fut également marquée par l'évolution de l'organisation interne de la DAJCD (dont l'organigramme simplifié est présenté en annexe 2) ayant permis le renforcement de l'équipe déontologie existante et son positionnement adapté, au contact des équipes opérationnelles et à l'appui du déontologue et de moi-même.



— **Olivier Schrameck**
président du comité de déontologie



L'établissement d'un dispositif de déontologie indépendant et impartial



Les orientations et délibérations déontologiques adoptées au sein de la Caisse des Dépôts depuis 2023 ont trouvé une concrétisation dans le choix d'un président assurant la personnalisation de ce dispositif

Tel fut l'objet de l'arrêté du 5 avril 2024 du directeur général me nommant président du comité de déontologie à compter du 2 mai 2024 pour une durée de trois ans, arrêté publié sur le site internet de la Caisse des Dépôts.

Ce choix personnel a pris en compte l'expérience acquise au cours d'un trajet professionnel qui, outre des fonctions de cabinet m'ayant mené jusqu'à la direction du cabinet du Premier ministre pendant une période de cinq années de 1997 à 2002, m'avait conduit successivement à exercer la direction d'une administration centrale, la direction des enseignements supérieurs, la représentation interministérielle de notre pays à l'étranger en qualité d'ambassadeur auprès du royaume d'Espagne de 2002 à 2005, la présidence du Conseil supérieur de l'audiovisuel, CSA devenu aujourd'hui ARCOM, de 2013 à 2019.

Ces responsabilités étaient doublées d'une expertise juridique acquise au sein du Conseil d'État, du grade d'auditeur à la sortie de l'École nationale d'administration à la présidence de la formation de jugement attribuaire des affaires de droit public des affaires, membre à ce titre de la Section du contentieux, puis à la présidence de la Section du rapport et des études à laquelle était liée la participation à l'Assemblée du contentieux, la plus haute formation de la juridiction administrative ; au sein du Conseil Constitutionnel pendant quatre ans et demi du 1^{er} janvier 1993 à mai 1997 en qualité de secrétaire général ; en qualité enfin de membre du Conseil supérieur de la magistrature, désigné en tant que représentant du Conseil d'État élu par son Assemblée générale, organe de nomination et de régulation de la magistrature judiciaire et garant de son indépendance.

Si toutes ces fonctions comportaient nécessairement l'exercice de responsabilités déontologiques, certaines m'avaient conduit à porter plus particulièrement l'accent sur elles, que ce soit au sein du monde des médias en tant que président du CSA, de la magistrature comme membre du CSM ou par ailleurs au sein de

la Banque mondiale en qualité de vice-président puis de président de son comité d'appel chargé de se prononcer sur la publicité à donner aux rapports de la Banque, à la demande en particulier des États membres ou des organisations intergouvernementales.

Par ailleurs outre ces dernières attributions à l'échelle internationale, j'avais exercé aussi des responsabilités dans le secteur privé en qualité de senior consultant de 2019 à 2023 au sein du plus important cabinet d'avocats français comportant 89 bureaux dans les territoires, le cabinet Fidal spécialisé en droit des affaires, financier et fiscal.

Enfin depuis le 1^{er} juillet 2023 j'exerçais déjà les fonctions de président du comité d'éthique de la SACEM pour un mandat de trois ans renouvelable.

De manière plus subjective, mon intérêt s'était toujours porté tout particulièrement sur les modes non contentieux dits alternatifs de règlement des litiges notamment par la rédaction d'une étude sur les recours administratifs préalable et de façon générale sur l'émergence d'un droit souple irriguant le champ de la déontologie qui fit l'objet sous ma responsabilité d'un rapport adopté par l'Assemblée générale du Conseil d'État en 2013.

Cet intérêt s'était manifesté également par des cours et des recherches effectués au cours de 14 années passées en qualité de professeur associé successivement au sein de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne puis de l'Institut d'études politiques de Paris, notamment son École des affaires publiques, mais aussi dans l'exercice de fonctions consultatives en particulier au sein de la Commission de rénovation et de déontologie de la vie publique constituée en 2012 par le président de la République.

J'avais ainsi été confronté de manière très diverse à la détermination, à la pratique et au contrôle des questions déontologiques inhérentes à l'action publique dans leurs différents aspects.



Dès ma prise de fonctions, j'ai repris le travail d'élaboration et de finalisation du nouveau dispositif de suivi et de contrôle déontologique envisagé par la Caisse des Dépôts

Cet examen a abouti à l'établissement d'un règlement intérieur adopté en définitive le 17 septembre 2024 à la suite d'une délibération du comité de déontologie.

Le processus d'élaboration mené antérieurement avait conduit en mai 2024 à un projet déjà très précisément structuré devant être garanti selon les termes du projet « par une personnalité indépendante dont les qualités morales et professionnelles » permettraient

« de porter un avis éclairé sur les principaux enjeux déontologiques au regard des principes internes de l'Établissement public ».

Ce règlement intérieur avait pour objet de fixer des règles de compétence, d'organisation et de fonctionnement. Il traitait tout d'abord des principes et des modalités de mon intervention.

Le champ de cette intervention visait outre les problèmes généraux de déontologie des problématiques concrètes que celles-ci concernent des pratiques internes ou des situations individuelles.

L'accent était porté sur le caractère purement consultatif de mon rôle, les décisions demeurant aux autorités de la Caisse des Dépôts lesquelles assurent naturellement la responsabilité légale et financière de ces décisions.

Étaient déterminées les responsabilités particulières en collégialité, sous la dénomination de comité de déontologie, de certains hauts responsables de la Caisse des Dépôts, le directeur général ou son représentant en l'occurrence sa directrice de cabinet, le directeur des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie, la directrice des ressources humaines, l'inspecteur général directeur de l'inspection générale et de l'audit, la directrice des risques.

Les modalités de leurs réunions d'au moins deux fois par an et de leur ordre du jour relèvent de ma seule diligence.

Est prévue également la possibilité pour le président de faire appel par oral ou par écrit à des compétences ou expériences autres utiles à la détermination de ses avis, en lien avec le déontologue de la Caisse des Dépôts, DAJCD. Celui-ci doit assurer au sein de sa

direction le secrétariat des réunions et l'établissement des comptes rendus, les règles de confidentialité et de discrétion professionnelle, mais aussi les garanties de publicité du règlement intérieur sur le site internet de la Caisse des Dépôts.

Durant plusieurs mois, jusqu'à septembre 2024, aura été mené un travail assidu de réflexion et d'élaboration visant d'une part les garanties d'indépendance et d'autonomie inhérentes à l'exercice de mes fonctions et d'autre part la détermination renforcée des compétences consultatives qui m'étaient assignées.

Cette finalisation collective aura donné lieu en particulier à des échanges intensifs avec la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts ainsi qu'avec la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique selon des modalités et un échéancier qui seront précisés dans la troisième partie de ce rapport, ainsi que tout naturellement avec le directeur général de la Caisse des Dépôts.

Ces échanges contribuèrent, avec le travail d'élaboration interne, à la détermination du dispositif aujourd'hui adopté par la voie du règlement intérieur qu'il importe maintenant de présenter en portant l'accent sur toutes les dispositions qui auront assuré le renforcement en pleine indépendance de mon rôle.



Le règlement intérieur comporte quatre parties

La première a trait à des dispositions générales

D'emblée est rappelé le devoir d'exemplarité de la Caisse des Dépôts lequel la conduit à agir de façon responsable et éthique dans l'exercice de ses missions, est rappelé aussi le socle que constitue le code de déontologie consacrant les principes indispensables à la bonne conduite des actions à mener par l'Établissement public en application de la législation et de la réglementation applicables et des meilleures pratiques de la Place.

Sont soulignés d'une part le caractère consultatif des avis rendus, d'autre part le fait que le président tout comme les responsables de la Caisse des Dépôts qui sont associés à l'élaboration de ses avis ne sont tenus à aucune autre obligation que les dispositions légales et le corpus déontologique propres à la Caisse des Dépôts.

L'essentiel des dispositions générales est ensuite consacré au rôle et à la compétence du président.

Celui-ci, garant du dispositif de déontologie et de son effectivité, a pour mission d'une part de procéder à l'examen systématique du corpus interne déontologique de la Caisse des Dépôts en veillant à sa cohérence et à son exemplarité, d'autre part de rendre des avis sur des situations individuelles et organisationnelles relevant de la déontologie des pratiques internes.

À cette fin il est obligatoirement saisi des projets de révision de la charte de déontologie du Groupe, du

code de déontologie de l'Établissement public et des principales politiques et doctrines internes de déontologie mais il peut l'être également, par le directeur général, ou son délégué qu'est le déontologue, DAJCD, aux fins de donner un avis sur toute autre question intéressant des situations concrètes de déontologie ou des pratiques internes à l'Établissement concernant la déontologie.

Ces saisines sont exclusives de toute autre notamment formée par un collaborateur ou un tiers y compris les alertes professionnelles prévues par la loi Sapin II du 9 décembre 2016 qui les organise.

Addition significative due à la Commission de surveillance elle-même, il est prévu que le président de celle-ci puisse également décider de saisines par le canal du directeur général de la Caisse des Dépôts sur toute question sur laquelle la Commission peut être amenée à se prononcer.

La compétence du président est ainsi pleinement reconnue pour toutes les questions de déontologie financière lesquelles ne peuvent d'ailleurs être vraiment distinguées de celles qui seraient relatives à la seule déontologie statutaire et personnelle.

La résonance de son rôle au-delà de l'Établissement public à l'égard de l'ensemble des activités du Groupe n'est ni explicitée ni exclue, celle-ci devant donner lieu à des travaux ultérieurs dont il sera rendu compte dans la deuxième partie de ce rapport.

Le caractère purement consultatif attaché à cette compétence est explicité par la mention selon laquelle seuls le directeur général et le déontologue sont responsables juridiquement du risque de non-conformité qu'implique toute entorse à la déontologie au regard de l'activité de la Caisse des Dépôts.

Enfin la compétence du président est désormais affirmée comme étant strictement individuelle dans l'exercice d'une responsabilité personnelle. Les hauts responsables de la Caisse des Dépôts constituent eux collégialement une instance d'instruction en vue de la préparation des avis. Il est d'ailleurs à noter que durant la période à laquelle correspond le présent rapport, je me suis systématiquement appuyé pour l'élaboration de mes avis sur la consultation de ces hauts responsables ainsi constitués en comité d'appui.

En outre l'information préalable du président peut être complétée à son initiative par l'audition de tout collaborateur de l'Établissement public ou de toute personne extérieure dont l'audition serait utile aux débats ou par l'obtention, en lien avec le déontologue, de tout élément d'information ou d'explication formulé par écrit susceptible d'être requis de toute personne ou service dès lors qu'il est de nature à éclairer son avis.

Enfin le règlement intérieur prévoit d'emblée et formellement l'établissement du présent rapport annuel, lequel rend compte de l'activité du président et du comité de déontologie, publié sur le site institutionnel de la Caisse des Dépôts. Pour autant les avis doivent rester confidentiels, ce rapport ne comportant dès lors qu'une restitution synthétique anonymisée de ceux-ci.

La deuxième partie également essentielle du règlement intérieur a trait à la composition du comité d'appui de déontologie puis à son rôle comme à son fonctionnement

Les membres de droit du comité, ci-dessus déjà énumérés, sont le directeur général de la Caisse des Dépôts lequel est le seul à pouvoir être représenté en pratique par sa directrice de cabinet, le directeur des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie, déontologue du Groupe, la directrice des ressources humaines du Groupe, la directrice des risques du Groupe et le directeur de l'inspection générale et de l'audit.

Il est précisé que le responsable du pôle déontologie et conformité opérationnelle de la DAJCD secrétaire du comité de déontologie ou son représentant assiste aux échanges dont il a vocation à établir le compte rendu.

Il est expressément prévu que l'intervention du comité est facultative à l'initiative du président dans le cadre de l'instruction et de la préparation des avis de celui-ci. C'est aussi à l'initiative du président que se réunit le comité. À l'expérience ce comité s'est réuni à deux reprises depuis mai, en juin et septembre.

L'ordre du jour est fixé par le président en liaison avec le déontologue. Le comité se réunit au siège de la Caisse des Dépôts. Mais il peut également se réunir à distance par visioconférence et si les besoins l'exigent par circularisation. Ces deux possibilités n'ont pas été utilisées pendant la période considérée. Le président dirige les débats. Bien entendu les séances ne sont pas publiques. Les comptes rendus sont établis avec l'aval du président.

En pratique toutes les modifications qui auront été apportées tendent à assurer, outre le large éventail de ses compétences, la garantie de son indépendance.

Il est ainsi nommé pour une période de trois ans renouvelable ce qui pour chaque période triennale ne fait pas dépendre son mandat de la direction générale de la Caisse des Dépôts. La précision selon laquelle le renouvellement ne peut être décidé qu'une fois, introduite à la demande de la Commission de surveillance, implique opportunément que la fonction est soumise à une perspective de mobilité dont nous verrons qu'elle est prévue pour tous les agents de responsabilité exposés par leurs tâches selon une disposition du code de déontologie introduite dans sa nouvelle version.

De façon générale, le président est seul maître de l'instruction de ses avis, des consultations menées à cette fin que ce soit à l'intérieur du comité ou à l'extérieur de celui-ci par écrit ou par oral, étant entendu que cette instruction est naturellement menée en lien avec le déontologue.

Au terme de celle-ci, le président est seul responsable de l'établissement de son avis qui porte sa signature ainsi que la date à laquelle celle-ci est apposée.

Enfin sa compétence obligatoire s'agissant de tous les éléments du corpus déontologique de la Caisse des Dépôts est garantie en termes explicites.

S'agissant des situations individuelles ou de l'évaluation des pratiques internes de déontologie, le rôle du président s'insère dans un processus que l'on peut qualifier de décantation progressive.

La plupart des problèmes de déontologie, qu'ils soient individuels ou collectifs, ont ainsi vocation à être traités au sein de l'unité de base du management.

S'ils comportent une difficulté ou revêtent une sensibilité particulière, ils sont évoqués par le déontologue de la Caisse des Dépôts lequel s'appuie sur une cellule opérationnelle de déontologie regroupant plusieurs cadres spécialisés qui lui assurent une information complète et concertée.

Et si le déontologue ou le directeur général dûment informé s'avise que l'avis du président peut être utile en cas d'interrogation rémanente, l'un ou l'autre peut le saisir en lui soumettant les éléments de problématique qui auront été préalablement dégagés par ce système d'instruction à double étage.

La pratique de ce dispositif ascendant sera éclairée dans la deuxième partie du rapport relative aux activités menées pendant l'année 2024.

La troisième partie du règlement intérieur a trait aux garanties personnelles requises du président comme des membres du comité de déontologie

Les exigences d'indépendance, de loyauté, de professionnalisme et de bonne foi attachées à l'exercice de membre du comité paraissent bien entendu aller de soi. Elles doivent prévaloir sur tout positionnement hiérarchique. Il est d'ailleurs précisé que chaque membre du comité, tenu par le principe de collégialité, doit librement faire valoir son point de vue.

Une déclaration d'intérêts, impliquant la communication des intérêts, fonctions ou mandats exercés au cours des trois années précédant la nomination est prévue tant pour ceux-ci que pour le président, l'appréciation de son incidence étant dévolue au directeur général.

En outre les membres du comité doivent faire connaître au président tout intérêt personnel qui pourrait interférer dans leur action et prendre toute disposition pour résoudre le conflit d'intérêts qui pourrait en résulter, y compris le déport que le président peut lui-même, après consultation du déontologue, demander.

Les obligations de discrétion professionnelle et de confidentialité relatives aux débats s'appliquent naturellement à l'ensemble des collaborateurs de la Caisse des Dépôts qui préparent les séances du comité, y assistent et préparent les comptes rendus.

Enfin ainsi qu'il est de pratique constante au sein de la Caisse des Dépôts, les situations de conflits d'intérêts potentiellement identifiés ainsi que les mesures mises en place pour les éviter ou y mettre fin sont consignées par le secrétariat dans le registre des conflits d'intérêts qui est constamment tenu.

Les modalités de publicité précisées dans la quatrième partie ont permis de répondre à l'objectif de transparence

Le règlement intérieur entériné par la délibération du comité de déontologie du 17 septembre 2024 est disponible auprès du secrétariat du comité de déontologie et publié non seulement sur l'intranet mais aussi sur le site internet institutionnel de la Caisse des Dépôts, ce qui en assure la communication externe. Il en est de même, comme il a déjà été relevé, du rapport annuel.

En outre il convient de marquer qu'antérieurement à son adoption le règlement intérieur qui a été débattu à plusieurs reprises au sein du comité exécutif du Groupe a également été communiqué pour information au comité unique en vue d'une présentation aux organisations syndicales et que le dispositif n'a soulevé aucune objection de la part de celles-ci, le plus grand nombre d'entre elles ayant au contraire manifesté leur appréciation positive quant aux garanties déontologiques supplémentaires qu'il apporte désormais.

Au-delà, l'ensemble des collaborateurs de la Caisse des Dépôts ont été tenus informés de l'établissement du règlement intérieur via l'outil de communication intitulé next à leur disposition sur le site intranet. Les réactions exprimées ont été positives.

Et dès le 29 avril 2024 un communiqué de presse de la Caisse des Dépôts a annoncé parallèlement ma nomination en tant que président et la création d'un comité de déontologie au sein de l'Établissement public.

Selon les termes alors rapportés du directeur général Éric Lombard, cette double création, qui constitue une officialisation s'agissant du comité de déontologie, « démontre l'engagement de la Caisse des Dépôts à appliquer un dispositif de déontologie solide basé sur une doctrine et des positions en accord avec les normes d'exemplarité attendues d'une institution publique telle que la Caisse des Dépôts ».

Telle a été naturellement l'inspiration des premiers travaux au cours de l'année 2024.

A large teal graphic element consisting of a white rectangular area with a diagonal cutout on the top-left and bottom-right corners. The text is centered within this white area.

Les travaux menés par le président et le comité de déontologie



Les réunions du comité de déontologie

Avant même l'adoption définitive du dispositif de déontologie, un premier comité de déontologie sous ma présidence s'est tenu le 5 juin 2024.

Il aura permis un échange sur le projet de dispositif tel qu'il existait en mai 2024 ainsi que l'examen des compléments susceptibles d'être apportés au code de déontologie en vue de l'établissement de sa rédaction pour l'année 2025 telle qu'elle fut fixée en définitive par arrêté du directeur général en date du 9 janvier 2025.

Cet échange a été précédé par une déclaration liminaire selon laquelle j'ai souligné le rôle du comité et les principes d'indépendance individuelle et d'impartialité collective qui devaient l'animer. J'ai également insisté sur l'importance du dialogue, de l'échange et de la confiance entre ses membres.

En vue de l'information des organisations représentatives du personnel, outre la communication déjà mentionnée au sein du comité unique d'Établissement le 12 juin 2024, une audition sur la base de ce rapport est d'ores et déjà prévue. En outre j'ai fait part de mon intention de rencontrer une par une les organisations syndicales représentatives au sein de la Caisse des Dépôts pour leur présenter le nouveau dispositif de déontologie. Ces rencontres ont été programmées au cours des cinq premiers mois de l'année 2025.

Le code de déontologie parallèlement examiné a fait l'objet de propositions d'ajustement d'un glossaire mais surtout de l'ajout de dispositions renforçant l'article 7 relatif à la déontologie financière conformément à une recommandation émise en février par la Commission de surveillance, de l'introduction d'une

directive relative à l'usage des outils d'intelligence artificielle et enfin d'une recommandation concernant la mobilité des collaborateurs exerçant des fonctions exposant à des risques de déontologie.

Plus précisément s'agissant de l'article 7, il a été convenu d'ajouter au code de déontologie un renvoi hypertexte vers le corpus de procédures consacré à la déontologie financière et de soumettre le projet au comité d'audit et des risques de la Commission de surveillance.

Par ailleurs une attention particulière a été portée à l'élaboration d'une communication simplifiée gagnant en lisibilité. Les éléments de communication devraient dans cette perspective être adaptés à des publics ciblés (notamment nouveaux arrivants, managers d'unités fonctionnelles) et s'appuyer sur des outils existants rénovés (en particulier par la refonte de la page sur l'intranet next et la création d'un onglet permanent en page d'accueil).

Il a été préconisé également que le Guide du manager soit enrichi d'une fiche consacrée à la déontologie, ce qui a pu être fait avant sa parution en septembre 2024, et que de manière générale l'ensemble des formations existantes relatives à la déontologie intègrent davantage d'exemples concrets et de mises en situation.

Enfin comme il a été précisé précédemment, le comité de déontologie du 17 septembre a établi définitivement le règlement intérieur fixant les modalités du nouveau dispositif de déontologie dont s'est dotée la Caisse des Dépôts.



Les activités internes du président

En premier lieu j'ai accompli un cycle de présentations et de familiarisation avec les organismes de la Caisse des Dépôts fonctionnant en liaison avec mes propres activités et celles du comité.

Dès le 23 avril 2024, j'ai pris contact à l'occasion d'un déjeuner avec les membres du comité de déontologie.

Le 2 mai, jour de ma prise de fonctions, j'ai rencontré les équipes de la DAJCD. À cette occasion j'ai bénéficié d'une présentation de la politique générale de la Caisse des Dépôts et de son organisation interne.

Le 12 mai 2024, j'ai participé à un échange avec les équipes d'inspection générale et d'audit interne réunies sous la direction du chef de l'inspection générale Arnaud Freyder.

À cette occasion ont été discutés et analysés les rapports d'audit en cours et la programmation des futures missions de l'inspection générale.

En particulier a été examiné un rapport sur la mobilité des agents à l'intérieur du groupe Caisse des Dépôts dans la perspective du contrôle de la recon-

version professionnelle notamment des personnes ayant occupé, en qualité d'agent public, un emploi dans une administration publique au cours des trois années ayant précédé leur recrutement par une filiale de la Caisse des Dépôts, y compris lorsque les fonctions préalables ont été exercées au sein de l'Établissement public.

L'objectif était de systématiser le processus de réalisation des contrôles de déontologie qui interviennent en cas de mobilité intra-Groupe et de le finaliser par une procédure et un fichier de suivi ; mais aussi de déployer un dispositif de sensibilisation à la réglementation applicable en matière de reconversion professionnelle, notamment s'agissant des personnels les plus exposés.

La même réunion avait pour objet de faire un bilan d'étape des résultats recueillis quant à l'efficacité des dispositifs de déontologie mis en place par plusieurs entités importantes de la Caisse des Dépôts.

Cette réunion fut l'occasion d'approfondir l'analyse du rôle dévolu au président du comité de déontologie à l'égard de l'ensemble du groupe Caisse des

Dépôts. En effet si ses compétences sont axées sur les activités de l'Établissement public, elles ont vocation à diffuser une culture et une pratique de la déontologie dans l'ensemble du Groupe, en soutien du rôle moteur de la DAJCD auprès des filiales, en vue d'assurer une surveillance consolidée du risque lié à la déontologie alors qu'un accompagnement plus proactif de la direction est pour leur part souhaité par les filiales elles-mêmes.

Cette problématique est au cœur de la mission d'audit alors en voie de finalisation relative à la déontologie Groupe.

Le 3 juin 2024, j'ai assisté à la réunion de la cellule de déontologie mise en place en mai 2023, afin de me familiariser avec cette étape de l'examen des problèmes de déontologie susceptibles d'être traités ensuite dans le cadre du dispositif faitier placé sous ma responsabilité, et de faire connaissance avec les agents associés à cette cellule.

Outre des échanges sur les travaux en cours notamment le règlement, le code et la charte de déontologie et une présentation personnelle de ma part,

cette séance m'a permis de mieux appréhender les méthodes et les finalités du processus en cours de suivi de la déontologie au sein de la Caisse des Dépôts. À cet égard la validation du référentiel des conflits d'intérêts, document très élaboré nécessitant une présentation plus pédagogique de nature à faciliter la formation des agents de la Caisse des Dépôts, a été au cœur des échanges au sein de cette instance.

Ces échanges ont été opportunément complétés le 11 juin 2024 par l'organisation d'une rencontre avec l'équipe « pilotage de la conformité » au sein de la DAJCD, responsable de l'instruction opérationnelle des saisines de déontologie et de la coordination de la cellule de déontologie.

Dans le même esprit a été organisé le 24 octobre 2024 un échange avec l'équipe plus spécifiquement chargée de la déontologie qui m'a permis de dialoguer dans la perspective de travaux futurs avec la responsable du nouveau département déontologie et conduite des affaires créé dans le cadre de la réforme de l'organigramme de la DAJCD.



La diffusion de la déontologie au sein du Groupe

Ainsi qu'il a déjà été mentionné, ces premiers échanges ont porté l'accent sur la vocation du nouveau dispositif de déontologie de la Caisse des Dépôts, en premier lieu axé sur l'Établissement public, à irriguer au-delà l'ensemble du Groupe constitué d'entités diverses et souvent imbriquées.

Chacune de ces entités a naturellement pour mission de développer, en lien avec la direction des affaires juridiques de la conformité et de la déontologie, sous le contrôle de la direction des risques et la surveillance de l'inspection générale, une approche de déontologie qui lui soit propre ; mais la problématique doit se déployer à l'échelle du Groupe selon des orientations générales communes qui portent d'ailleurs souvent sur des pratiques interdépendantes dont la mobilité professionnelle à l'intérieur du Groupe constitue un exemple particulièrement frappant et sensible.

C'est dans cet esprit qu'a été lancé le 29 novembre 2024 le « club des directeurs conformité du Groupe » dont la première réunion fut l'occasion pour moi d'exprimer mon appréhension personnelle de cette approche de groupe sous-jacente mais essentielle.

Au sein de ce club des responsables spécialisés des entités de la Caisse des Dépôts, j'ai eu ainsi l'occasion de marquer qu'il me revenait de concourir à un processus d'animation, d'échange et le cas échéant de coordination, appuyé sur l'action d'homologues référents en matière de déontologie déjà désignés ou susceptibles de l'être au sein de chacune de ces entités.

Il ne s'agit certes pas de se substituer à eux mais de les aider à remplir leur mission en les faisant bénéficier des apports d'une perspective d'ensemble du Groupe.

Ainsi ont été tracées à mon initiative les orientations et

les méthodes d'un travail en commun sur la base de la charte de déontologie en cours de révision.

Celles-ci paraissent devoir être imprégnées d'un double souci de pédagogie et de transparence soutenu par une préoccupation constante de communication proche et proactive.

En particulier les principes permanents de la charte de déontologie, qui reposent sur les dix mêmes impératifs successivement affirmés, « le décalogue », que ceux qui structurent le code de déontologie, doivent toujours gagner à être précisés, complétés dans leur inspiration commune mais aussi dans leur adaptation circonstanciée à toutes les situations concrètes et diversifiées des activités de la Caisse des Dépôts.

Certains outils peuvent être communs, le « kit manager » sur la déontologie, la formation systématique des nouveaux arrivants, la plateforme de partage de communication next déjà mentionnée gagnant à être toujours enrichie et rendue plus accessible, l'établissement d'indicateurs et de cartographies, de glossaires, de registres, la mise en place et à jour d'annuaires de référents de nature à servir de base aux relations interprofessionnelles, la constitution de modules vidéo, l'établissement de fiches pratiques et de recueils de questions-réponses, les ateliers et séminaires thématiques et sectoriels...

Cette réunion fut en particulier l'occasion de faire le point sur les conclusions de la mission d'audit 2024 relative à la déontologie Groupe déjà évoquée et sur ses constats nettement différenciés, satisfaisants sur les pratiques des avantages et cadeaux, plus inégaux en ce qui concerne la prévention des conflits d'intérêts et leur gestion, le contrôle de la mobilité externe et intra-groupe.

Elle conduisit à porter l'accent sur des formes plus collectives et efficaces d'actions dans le respect de l'autonomie de chacune des entités telles que la reconnaissance de chefs de file ou de nouvelles pratiques de mutualisation.

À tous ces égards pour que le rôle du président du comité de déontologie de la Caisse des Dépôts puisse se projeter dans une fonction d'animation et de coordination, en liaison tout particulièrement avec les référents déontologues de chaque entité dont

celles-ci ont décidé ou décideraient de se doter, il convient qu'une demande s'exprime clairement afin que la diffusion de la déontologie ne se fonde pas sur un interventionnisme mal ressenti mais sur une coopération confiante.

De l'institution de ce club, la réunion des correspondants de déontologie qui a été ultérieurement organisée le 30 janvier 2025 aura constitué le prolongement naturel.



La pratique d'un dialogue constant

Les réunions qui viennent d'être analysées ont constitué des étapes importantes d'une prise de conscience mutuelle permettant de dégager des problématiques essentielles.

Mais bien entendu beaucoup d'autres contacts et échanges ont jalonné ces sept mois d'activités, ainsi de rencontres avec des membres du comité exécutif collectivement ou individuellement, de réunions préparatoires aux deux comités de déontologie destinées en particulier à en fixer l'ordre du jour, d'entretiens très réguliers sur une base au moins mensuelle avec le directeur des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie, Pierre Chevalier ainsi qu'avec Matthieu Tétard auquel incombe la responsabilité du secrétariat

du comité de déontologie, d'échanges avec le directeur général de la Caisse des Dépôts, et le directeur général délégué Olivier Sichel, de contacts au sein de la direction de la communication...

Au-delà de cette éphéméride, le plus important me paraît être de souligner la très grande qualité des rapports entretenus avec chacun des responsables de la Caisse des Dépôts associés directement ou indirectement, personnellement ou collectivement, à la mise en place du nouveau dispositif de déontologie. S'est développé ainsi un climat de responsabilité très confiant particulièrement propice à la bonne fin des travaux qui ont commencé à être menés et qui posent les bases de l'activité future.



Les travaux de l'année 2024

Si concernant les saisines individuelles, seules certaines approches ont été concrétisées qui ne se seront matérialisées que l'année suivante, des travaux essentiels ont été menés à bien sûr les corpus de base de la déontologie de la Caisse des Dépôts.

Outre l'adoption du règlement intérieur, le code de déontologie a été révisé sous une forme qui sera définitivement adoptée par l'arrêté du directeur général en date du 9 janvier 2025 déjà mentionné, les ajouts essentiels ayant eu trait, rappelons-le, à la déontologie financière, à la pratique de la mobilité, à celle de l'intelligence artificielle; parallèlement la charte de déontologie applicable à l'ensemble du Groupe a été actualisée en y introduisant la présentation du nouveau dispositif de déontologie ainsi que les conséquences à tirer à l'échelle du Groupe des modifications du code qui avaient été arrêtées.

Le travail de mise au point du référentiel des conflits d'intérêts de la Caisse des Dépôts a été accompagné de même que ses déclinaisons pratiques sous forme de modules d'information et de fiches questions-réponses.

Ainsi le dispositif de déontologie pourra se déployer l'année suivante sur des bases substantiellement renouvelées.



Les relations avec la Commission de surveillance et les autorités de contrôle



Au tout premier rang, figure la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts

En 2024, j'ai pris naturellement l'initiative de m'entretenir avec les deux présidents successifs, Alexandre Holroyd puis Arnaud Bazin respectivement les 27 mai et 8 juillet 2024.

Ces entretiens ont été tous deux confiants et chaleureux et je tiens à souligner à quel point j'ai reçu de chacun d'entre eux un accueil personnel très positif. Ils ont conduit à évoquer des situations individuelles de dirigeants de la Caisse des Dépôts qui avaient donné lieu antérieurement à débat au sein de la Commission de surveillance et avec les intéressés. Préalablement informé des problèmes qui avaient surgi, j'ai été conduit à fournir des éclaircissements déontologiques qui ont été attentivement entendus.

Mais outre ma présentation personnelle, l'essentiel de ces échanges a été consacré à l'examen du projet de dispositif nouveau de déontologie que ma nomination avait conduit à renforcer et à officialiser. Les remarques et suggestions des deux présidents successifs de la Commission, convergentes sur l'architecture de ce dispositif, ont conduit à mieux distinguer de mon rôle personnel les délibérations du comité de déontologie venant en appui de ma fonction de président, à titre consultatif, pour la conduite de mon instruction.

Entre-temps le 29 mai 2024 avait pris place un échange avec le comité des nominations et rémunérations de la Commission de surveillance lequel a per-

mis au directeur général et au DAJCD d'explicitier les modalités du dispositif de déontologie et de contrôle, facilitant ainsi une meilleure information mutuelle. Cet échange a été suivi d'une présentation le 19 juin 2024 à la Commission de surveillance en formation plénière.

Ultérieurement le dispositif remanié approuvé par le comité de déontologie du 17 septembre 2024 a été présenté par des hauts responsables de la Caisse des Dépôts successivement le 3 octobre 2024 en comité d'audit et des risques puis le 16 octobre en Commission de surveillance plénière. Cette dernière présentation a porté également sur le code de déontologie qui comportait en particulier la présentation de mon rôle de garant et des fonctions d'appui du comité de déontologie.

Préalablement le président Bazin avait bien voulu me faire part de son acquiescement quant au dispositif remanié en son nom et en celui des autres membres de la Commission. Cette attitude très positive a conduit même la Commission à, comme je l'ai déjà marqué, se réserver la possibilité de me saisir également pour son compte de toute difficulté déontologique.

En lien avec le directeur général, j'ai naturellement accueilli très favorablement cette suggestion désormais explicitement inscrite dans le nouveau règlement intérieur.



Très rapidement, il est apparu également souhaitable qu'une prise de contact soit opérée à l'égard du président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique en vue d'un échange et d'une consultation

Un entretien a eu lieu le 4 juillet 2024 entre M. Migaud et Mme Bréhier secrétaire générale d'une part et le directeur général de la Caisse des Dépôts, moi-même et le DAJCD Pierre Chevalier d'autre part.

Les remarques de M. Migaud sur le dispositif initial ont manifesté un parallélisme avec les réserves exprimées par les présidents Holroyd et Bazin.

Ainsi qu'il a déjà été souligné, elles ont trouvé un écho direct dans le remaniement de l'architecture interne du dispositif concernant les rapports entre l'exercice de ma présidence et l'activité du comité de déontologie.

Les circonstances ultérieures tenant à la nomination de M. Migaud en qualité de garde des Sceaux ministre de la justice et à la vacance consécutive qui a perduré jusqu'à la fin de l'année n'ont pas permis un nouveau contact avec la Haute Autorité de nature à s'assurer de l'état définitif de son appréciation.



Enfin des échanges d'informations ont eu lieu avec l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et l'Agence française anticorruption (AFA)

Elles ont prélué à un entretien avec la présidente de l'AFA programmé l'année suivante.

Conclusion



En définitive la période de sept mois du 1^{er} mai au 31 décembre 2024 aura permis la consolidation du dispositif de déontologie tel qu'il avait été initialement envisagé au moment de ma nomination et une large information de l'ensemble des collaborateurs de l'Établissement public de la Caisse des Dépôts ainsi que des entités de celle-ci.

Elle m'a conduit à faire adopter le règlement intérieur et à examiner le code de déontologie approuvé au tournant de l'année par le directeur général ainsi que la charte de déontologie dans sa version actualisée pour 2025 qui, comme le code, comporte une présentation précise et très positive du nouveau dispositif.

Elle m'a permis enfin d'entretenir un dialogue substantiel et régulier sur le développement des nouveaux instruments de référence, de communication et de formation déployés durant le second semestre 2024 par la direction des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie, au premier rang desquels le référentiel des conflits d'intérêts qui se signale par son caractère très complet.

Un accueil tout à fait positif s'est manifesté au sein de la Caisse des Dépôts à l'égard de la réforme, de très favorable augure pour la mission qui m'est dévolue.

Les rencontres avec les organisations syndicales ont été programmées au cours du premier semestre 2025 de même que des visites au sein des directions régionales de l'Établissement ayant pour objectif de m'assurer une meilleure connaissance des besoins et des attentes des agents de la Caisse des Dépôts dans les territoires.

Outre l'accueil des présidents successifs de la Commission de surveillance prolongé par mon entretien ultérieur tout aussi chaleureux avec le président Cazeneuve en 2025, je tiens à saluer l'excellence des relations entretenues au sein de la Caisse des Dépôts d'abord avec le directeur général Éric Lombard, puis à compter du 27 décembre 2024 avec le directeur général alors intérimaire Olivier Sichel que j'avais déjà rencontré antérieurement à plusieurs reprises, et tout particulièrement avec le directeur des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie Pierre Chevalier qui conformément à la lettre et à l'esprit du règlement intérieur est un correspondant naturel, toujours attentif et réactif.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement les membres du comité de déontologie ainsi que Matthieu Tétard qui assure avec compétence et diligence le secrétariat du nouveau dispositif.

Ce rapport naturellement plus bref que ceux qui ont vocation à lui succéder permet ainsi de constater que les bases de l'action future auront été posées avec transparence et confiance.

À Paris, le 30 juin 2025

Olivier Schrameck

Annexes



Éléments statistiques d'activité 2024

L'activité des équipes déontologie de la DAJCD au cours de l'année 2024 a été soutenue.

Les équipes de la Caisse des Dépôts ont ainsi instruit 206 saisines de déontologie faites par les agents de l'Établissement en 2024 (contre 150 en 2023).

Parmi ces dernières, 99 saisines ont concerné la thématique des conflits d'intérêts, 25 la déontologie financière et la prévention des abus de marché, 20 les règles relatives aux cadeaux et avantages. 62 saisines ont concerné d'autres sujets divers de déontologie.

Certaines de ces saisines ont donné lieu à la formation d'avis de la cellule opérationnelle de déontologie

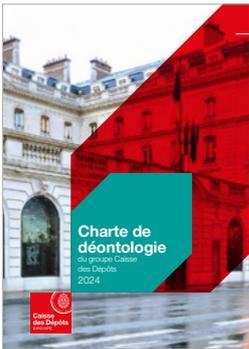
(14 avis rendus) ou du déontologue (8 avis ou analyses rendus).

L'aboutissement à l'automne des travaux ayant donné lieu à la clarification du rôle du président du comité de déontologie, exposé dans le rapport, explique l'absence de saisine pour avis du président au cours de l'année.

Ces activités de la fonction déontologie font l'objet de rapports semestriels, le second en mars 2025, à la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts, dans le cadre de la restitution réglementaire qui est faite sur le dispositif de maîtrise des risques de non-conformité de l'Établissement.



Les principaux documents du corpus de déontologie de la Caisse des Dépôts



Charte de déontologie du groupe Caisse des Dépôts

Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts - Groupe
Politique de lutte contre la corruption - Groupe



Code de déontologie de la Caisse des Dépôts

Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts
Référentiel des conflits d'intérêts
Procédure relative aux cadeaux et avantages
Procédure relative à la gestion des déclarations d'intérêts et de situation patrimoniale
Procédure relative au dispositif d'alerte



Corpus de déontologie financière

Procédure-cadre de déontologie financière
Procédure relative à la gestion de l'information privilégiée
Procédure relative aux listes d'interdiction et de surveillance
Procédure relative aux enregistrements téléphoniques



Organigramme direction des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie (DAJCD) version simplifiée



Table des acronymes

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

AFA : Agence française anticorruption

ARCOM : Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique

CDC : Caisse des dépôts et consignations

CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel

DAJCD : Direction des affaires juridiques de la conformité et de la déontologie

HATVP : Haute autorité pour la transparence de la vie publique

NEXT : Plateforme intranet de la Caisse des Dépôts

SACEM : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique

Groupe Caisse des Dépôts

56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP
Tel 01 58 50 00 00

caissedesdepots.fr



Ensemble, faisons grandir la France

