

« La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles. »

Article L. 518-1 du code monétaire et financier

Depuis près de deux siècles, la Caisse des Dépôts est une institution financière qui a su adapter ses interventions aux besoins du pays. Elle est aujourd'hui un investisseur. Elle gère l'épargne réglementée (livret A), ainsi que des mandats publics. Elle est un acteur majeur du développement durable.

Son statut spécifique, placé sous la surveillance du Parlement, la stabilité de ses ressources, sa solidité financière, la confiance que les épargnants placent en elle, la fiabilité de ses interventions permettent à la Caisse des Dépôts d'être un investisseur et un prêteur de long terme, sans équivalent en France et dans le monde. Elle peut réaliser certaines actions plus facilement que l'administration ou l'entreprise. Elle est un atout précieux dont notre pays peut être fier dans un monde instable et une économie de marché globalisée dépendante des contraintes du court terme.

Cette spécificité lui donne des devoirs particuliers. Au 19^e siècle, la Caisse des Dépôts a accompagné la construction des chemins de fer et des écoles primaires, dans les années cinquante elle a été un fer de lance de la reconstruction de logements, et dans les années quatre-vingt elle a accompagné la modernisation des marchés financiers. Le contenu de l'intérêt général évolue avec le temps. Au cœur de la mission de la Caisse des Dépôts, il doit sans cesse être revisité.

C'est pourquoi, 25 ans après son dernier plan stratégique, la Caisse des Dépôts veut une nouvelle fois réfléchir à son utilité, se projeter dans les nouvelles urgences de notre pays.

Pour s'adapter aux besoins de nos concitoyens et tenir compte des bouleversements du monde qui peuvent avoir des effets d'une extrême dureté, elle doit s'ouvrir à son environnement, être à l'écoute de ses partenaires, de ses clients (collectivités locales, administrations de l'Etat, entreprises, professions juridiques, clients individuels) ainsi que des représentants de la société civile.

Pour que cette ouverture soit possible, sans faire perdre à la Caisse des Dépôts ses repères, elle a décidé de se remettre en question, de se donner un cadre d'action clair, de résister à la tentation d'être partout, de sélectionner ses priorités et de prendre l'initiative.

Dans cet esprit, depuis septembre 2007, plus de 150 collaborateurs du groupe Caisse des Dépôts ont écouté, consulté et réfléchi au sein de onze groupes de travail pour élaborer le projet Élan 2020.

Quatre éléments feront le succès de son action dans les années à venir :

- l'affirmation, dans le contexte de la mondialisation, de son identité d'investisseur public de long terme ;
- la définition de priorités pour répondre aux besoins urgents de la société ;
- la mise en œuvre de doctrines claires dans le cadre de sa gouvernance originale confortée ;
- l'optimisation de sa performance et le développement de la culture de groupe.

Institution financière investie d'une mission d'intérêt général, la Caisse des Dépôts est un investisseur de long terme, qui doit s'adapter en permanence pour capitaliser sur ses atouts

1 La Caisse des Dépôts est un groupe original et fiable

La Caisse des Dépôts exerce trois missions principales :

- elle gère l'épargne des Français en s'appuyant notamment sur la collecte du livret A, ainsi que des mandats publics (dépôts réglementés, retraites publiques...);
- elle est un grand investisseur (marchés financiers, participations et filiales, investissements d'intérêt général);
- elle est opérateur à travers ses filiales.

La force de la Caisse des Dépôts repose sur la conjugaison de ses valeurs :

- sa fiabilité et sa sécurité, tout d'abord, illustrée par sa notation triple A, et le fait qu'elle n'a jamais connu la moindre défaillance financière en plus de 190 ans d'existence ;
- sa capacité à se projeter dans le long terme et à assumer les engagements correspondants ;
- son indépendance et sa neutralité ;
- son attachement aux notions d'intérêt général et de service public qui la distingue des autres acteurs du monde économique ;
- son nécessaire ancrage dans le secteur concurrentiel qui lui confère une sensibilité particulière aux exigences de la performance.

Par ailleurs, grâce à des ressources stables (ses fonds propres et les dépôts réglementés), la Caisse des Dépôts obtient un résultat récurrent significatif lui permettant à la fois de développer ses investissements, d'exercer ses missions d'intérêt général et de verser une fraction de son résultat à l'État.

La valeur ajoutée de la Caisse des Dépôts réside enfin dans sa qualité d'opérateur à travers ses filiales, qui lui apportent une expertise et des compétences ancrées dans le monde économique (logement, immobilier, financement des PME, ingénierie et infrastructures, gestion de services collectifs, assurances de personnes, régimes de retraite et de prévoyance...).

Ces caractéristiques, alliées à la taille de son bilan et de ses fonds propres, font de la Caisse des Dépôts un grand investisseur respecté, capable d'intervenir dans des projets à rentabilité différée et de les accompagner tout au long de leur développement en maîtrisant les risques qu'ils comportent.

Ce croisement de la culture du service public et de celle de l'entreprise, ainsi que sa crédibilité financière permettent à la Caisse des Dépôts d'apporter des solutions que ni les collectivités publiques ni le marché ne peuvent offrir à eux seuls.

2 Les mutations du monde s'accélèrent. La Caisse des Dépôts doit mettre ses compétences et sa solidité au service des priorités du pays

Fort de son statut, le groupe pourrait se croire à l'abri des évolutions de son environnement. Or, un acteur de la dimension de la Caisse des Dépôts se doit d'anticiper le changement. Celle-ci n'est en outre qu'un investisseur de taille relativement modeste si on compare le niveau de ses fonds propres à celui des autres grands investisseurs dans le monde, dont les fonds souverains, qui sont ou vont être créés, et encore plus

si on prend en compte l'ensemble des besoins pour lesquels elle pourrait le cas échéant être sollicitée. Dans ce contexte le groupe doit s'assurer du maintien d'une rentabilité soutenue, sélectionner ses priorités au service du pays et se montrer plus ouvert et innovant.

■ **La Caisse des Dépôts conduira une politique d'investissement visant à assurer un résultat récurrent** suffisamment élevé pour assurer le développement de ses investissements d'intérêt général. Ceci suppose, bien entendu, le maintien de la collecte de ses ressources stables et le réinvestissement chaque année d'une part significative de son résultat. Dans cette perspective, elle maintiendra un équilibre entre la part de ses résultats issue de ses investissements sur les marchés financiers et celle, moins soumise aux aléas du marché, qui résulte de la consolidation des entreprises (filiales et grandes participations) dans lesquelles elle exerce une influence notable.

■ **Le groupe établira des priorités et adaptera ses modalités d'intervention.**

Le groupe Caisse des Dépôts se concentrera sur les domaines d'urgence pour notre pays. Ceux pour lesquels un engagement déterminé et massif est nécessaire.

Il le fera en s'appuyant sur les compétences qu'il a développées : domaine financier (assurances, services bancaires, gestion d'actifs), immobilier, infrastructures, développement local et services aux collectivités, accompagnement du développement des entreprises, gestion des retraites.

En particulier, le groupe utilisera pleinement le savoir-faire et l'ancrage économique de ses filiales. La présence dans la durée de certaines filiales dans le groupe lui permet ainsi de disposer des compétences opérationnelles nécessaires pour appuyer son action. C'est particulièrement le cas dans les métiers financiers, où l'expertise financière de la Caisse des Dépôts doit être confortée après sa sortie de la CNCE.

Le périmètre du groupe peut s'adapter en fonction de certains critères, notamment : la participation à une politique publique prioritaire, l'apport spécifique de la Caisse des Dépôts comme actionnaire de référence, la stratégie propre de ses filiales et l'apport de ces dernières au groupe Caisse des Dépôts. Dans le même temps, des prises de participations significatives pourront enrichir le groupe.

3 Le groupe Caisse des Dépôts doit se tourner vers l'avenir et s'ouvrir au monde

■ **La capacité d'innovation et d'anticipation de la Caisse des Dépôts est un élément essentiel de son avenir** dans un contexte de forte évolution des besoins économiques et sociétaux. La Caisse des Dépôts mettra en place un pilotage stratégique de l'innovation, inspiré des pratiques des grandes entreprises les plus innovantes. Elle identifiera par exemple les nouveaux secteurs dans lesquels sa compétence lui permettrait d'apporter des solutions.

■ La Caisse des Dépôts est une institution au service du développement économique du pays ; pour cela, **elle doit intégrer l'évolution de l'environnement européen et international.**

Quand elle intervient hors de France, notamment à travers ses filiales, la Caisse des Dépôts est soucieuse de promouvoir ses valeurs, en ayant le souci du respect d'environnements et de cultures différents, dont elle s'attache à intégrer les richesses.

La Caisse des Dépôts défendra en particulier l'originalité de son modèle en Europe, notamment en nouant des partenariats. C'est la condition de la modernisation et de l'efficacité de son action dans les prochaines années.

À cet effet, la Caisse des Dépôts se dotera d'une fonction de veille stratégique internationale.

■ **Elle s'efforcera de fédérer les initiatives des investisseurs de long terme qui partagent les mêmes valeurs dans le monde**, afin d'apporter une contribution à la régulation des effets de la mondialisation.

02

La Caisse des Dépôts est au service du développement durable du pays

Le Président de la République a fixé des orientations pour augmenter le potentiel de croissance de la France. Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts se mobilise en mettant son expertise au service d'une croissance à la fois plus forte et modèle de développement durable.

En tant qu'investisseur patient, local, social et acceptant le risque, dès lors qu'il est justifié par l'intérêt général et fait l'objet d'une évaluation et d'un contrôle rigoureux, elle a sélectionné quatre domaines marqués par l'urgence et qui justifient la concentration de ses moyens humains et financiers.

Ainsi, dans les années à venir, le groupe donnera la priorité au logement, aux universités et aux investissements liés à l'économie de la connaissance, au financement des petites et moyennes entreprises (PME) et à l'environnement.

Pour chacun de ces domaines elle mettra en œuvre un programme d'action particulier, avec des échéances chiffrées et mesurables pour apporter des réponses concrètes à ses clients et partenaires : Etat, collectivités locales, entreprises, professions juridiques, particuliers.

1 Être un acteur majeur de la politique du logement et du renouvellement urbain

On estime aujourd'hui à près d'un million le nombre de logements manquants dans notre pays.

Par la centralisation de la collecte du livret A et la distribution de prêts aux organismes du logement social, l'intervention de la Caisse des Dépôts assure l'égal accès de tous au financement du logement. L'investissement en fonds propres de l'Établissement public dans le foncier et le logement, ainsi que le contrôle du premier opérateur de logement social et intermédiaire, le groupe SNI, et d'Icade, grand opérateur des marchés immobiliers, confortent cette action.

Forte de ces outils, la Caisse des Dépôts jouera un rôle d'exemplarité et d'entraînement dans le secteur du logement social et intermédiaire, à travers les grands chantiers suivants : mise en œuvre du droit au logement, accession sociale à la propriété, performance énergétique des immeubles, maintien à domicile des personnes âgées et accueil des étudiants et jeunes actifs. Elle contribuera, par ses investissements, à la politique de renouvellement urbain.

Le groupe a pour ambition de faire croître de 40 % en trois ans les logements financés ou construits, passant de 64 000 en 2007 à 90 000 logements par an à compter de 2010.

Il atteindra cet objectif par la mobilisation des prêts sur fonds d'épargne, de ses fonds propres ainsi que de ses filiales SNI et Icade.

2 Investir massivement en faveur de l'université et de l'économie de la connaissance

Dans le cadre de sa mission historique d'accompagnement du développement territorial, le groupe donnera la priorité aux besoins d'équipements structurants du territoire dans le domaine des universités, de l'économie de la connaissance, de l'équipement en réseaux numériques, et des équipements en faveur de la recherche. Des partenariats seront noués avec les pôles de compétitivité.

Dans les dix-huit mois qui viennent, la Caisse des Dépôts dressera un état des lieux avec toutes les universités françaises qui le souhaitent. D'ici fin 2008, elle lancera 10 grands projets de rénovation de campus universitaires.

Début 2008, la Caisse des Dépôts mettra à la disposition des universités une cellule nationale d'appui d'ingénierie financière et immobilière, en recourant en particulier à l'expertise de sa filiale SCET. Elle désignera dans chaque région un responsable dédié à l'accompagnement des projets de modernisation des universités.

Pour accompagner les collectivités locales dans leurs projets d'aménagement et de rénovation urbaine, la Caisse des Dépôts utilisera, en acceptant des horizons de rentabilité de très long terme, toute la palette d'outils qui lui permet de proposer une offre sur mesure : sociétés d'économie mixte (SEM), délégations de service public, partenariats public-privé, etc. Elle sera particulièrement attentive dans ses modalités d'intervention à un développement équilibré des territoires, à la cohésion sociale et à la viabilité économique des projets.

Elle proposera aux collectivités locales ses compétences et son ingénierie, et interviendra en fonds propres à leurs côtés (immobilier d'activités, centres commerciaux, très petites entreprises (TPE), entreprises d'insertion, microcrédit).

Parallèlement, en tant qu'investisseur de long terme, dans le domaine des équipements structurants des territoires et en s'appuyant sur les compétences de ses filiales (Transdev, Egis, Icade), la Caisse des Dépôts jouera un rôle de référence en investissement, en ingénierie et, pour certains segments d'activité, en exploitation d'infrastructures dans les secteurs des transports, de l'énergie et des télécommunications, ainsi que dans l'immobilier, en particulier à travers des partenariats public-privé. Elle participera également, aux côtés de partenaires financiers et industriels à l'équipement en infrastructures numériques à très haut débit.

Les grandes infrastructures appellent un traitement particulier. Elles sont une classe d'actifs qui assure un revenu récurrent pour un niveau de risque maîtrisé. Elles sont souvent d'intérêt général. Elles sont donc particulièrement bien adaptées au modèle de l'investisseur Caisse des Dépôts. Dans ce contexte, sera créé au sein du groupe Caisse des Dépôts un pôle d'expertise dédié à l'investissement dans les infrastructures qui prendra la forme d'une société entièrement contrôlée par la Caisse des Dépôts.

3 Soutenir la croissance, accompagner les entreprises françaises dans la mondialisation, notamment en contribuant au financement, d'ici 2010, de 1 000 PME

La Caisse des Dépôts contribuera au renforcement de la croissance par la dynamisation d'un tissu de PME innovantes capables de se projeter sur les marchés étrangers, et en contribuant au maintien et au développement d'entreprises stratégiques en Europe.

■ **La Caisse des Dépôts fera de ses interventions dans les PME un axe majeur de sa politique d'investissement**

La création de France-Investissement a donné un nouvel élan à l'apport de capitaux aux PME en croissance. Ce dispositif sera étendu et mobilisé afin de contribuer dans les trois prochaines années au financement de 1 000 PME de taille significative. Trois objectifs sont fixés :

- préparer une offre d'accompagnement aux TPE et aux PME dans les diverses phases de leur vie, en apportant une attention particulière à l'amorçage et à chaque étape majeure de leur développement ;
- s'assurer de la montée en charge du dispositif France-Investissement en l'orientant plus spécifiquement vers les entreprises innovantes ;
- renforcer le partenariat de la Caisse des Dépôts avec Oséo auquel elle est déjà associée.

La Caisse des Dépôts sera attentive à l'accompagnement des entreprises à chaque étape de leur croissance et s'efforcera de rapprocher ses interventions des acteurs en décentralisant le plus possible ses interventions.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie de prise de participations, la Caisse des Dépôts pourra être amenée à investir en position d'actionnaire minoritaire, toujours aux côtés d'autres partenaires, dans de grandes PME stratégiques, lors des phases critiques de leur développement.

■ **La Caisse des Dépôts poursuivra ses investissements dans les entreprises cotées**

La Caisse des Dépôts détient un portefeuille d'actions cotées dont la finalité est avant tout financière et qui contribue de manière importante à son résultat consolidé (dividendes et plus-values). Les performances de la Caisse des Dépôts depuis 15 ans dans la gestion de ce portefeuille ont toujours été supérieures aux indices de référence auxquels elle se compare et cela doit être poursuivi. Le groupe accompagne et soutient ces entreprises dans la durée, mais il n'a ni la volonté, ni les moyens de prendre une part active ou prédominante dans leur stratégie et leur contrôle.

En revanche, premier ou second actionnaire d'une vingtaine de sociétés du CAC 40, il a noué avec certaines d'entre elles des relations de confiance, qui se traduisent par une participation significative au capital et par sa présence au conseil d'administration. Dans certaines situations, et si cela est conforme à ses intérêts patrimoniaux de long terme, la Caisse des Dépôts pourra soutenir des opérations qui aideront à stabiliser leur actionariat dans la durée, et qui favoriseront l'adaptation et la croissance du potentiel productif ainsi que le développement des centres de décision de ces entreprises en France et en Europe.

Le groupe favorisera également les partenariats permettant le développement des grandes entreprises européennes.

Ces objectifs seront poursuivis avec les préoccupations d'intérêt général explicitées dans sa doctrine d'investissement. La Caisse des Dépôts exercera un rôle d'accompagnement de l'évolution du secteur public en contribuant à la reprise de participations publiques et d'actifs régulés.

Enfin, la Caisse des Dépôts développera ses actions en faveur de l'insertion par l'activité économique et la promotion de l'économie sociale.

4 Contribuer à l'élaboration d'une offre sur des segments d'activité innovants, en particulier dans le domaine de l'environnement

Partenaire des pouvoirs publics, la Caisse des Dépôts a vocation, dans la mesure de ses moyens et de ses compétences, à contribuer à l'émergence de nouveaux secteurs d'activité faisant l'objet de politiques publiques et à accompagner la modernisation de l'action publique et l'évolution de la société. Dans ce but, trois priorités ont été retenues, d'autres pouvant apparaître lorsque le besoin sera avéré.

■ Être à l'avant-garde dans le secteur de l'environnement

La préservation de l'environnement est un enjeu majeur pour les années à venir. Pour relever ce défi, le groupe Caisse des Dépôts agira dans trois domaines.

■ En premier lieu, il poursuivra son effort de recherche et étoffera son offre de services en matière de finance carbone (marché des « futures » en partenariat avec Euronext, préparation et investissement dans la construction du modèle post-2012). Plus largement, il favorisera la mise en œuvre de mécanismes de marché permettant d'intégrer dans les prix les conséquences négatives liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux atteintes à l'environnement (projet biodiversité, mécanismes de prix permettant de valoriser les économies d'énergie dans l'immobilier).

■ Il sera exemplaire en matière environnementale dans toutes ses activités et s'appuiera sur ses filiales pour proposer des solutions innovantes. Cela vise en particulier l'immobilier (qualité environnementale des constructions, engagements de réhabiliter les logements conventionnés par l'amélioration de leur bilan énergétique, rénovations des villages de vacances intégrant des considérations environnementales) et les infrastructures (développement d'une offre dédiée en ingénierie, définition d'une offre de transports collectifs « propres »).

■ Il investira dans des projets de production d'énergie renouvelable en aidant le développement des initiatives privées et en s'associant à la croissance d'acteurs nationaux de taille encore modeste dans ce domaine.

■ Développer son offre de confiance numérique

Dans son rôle de tiers de confiance et dans le cadre de ses missions d'appui au développement des territoires et aux autorités publiques, la Caisse des Dépôts a développé des compétences dans la conservation et l'hébergement des données, la conception de systèmes complexes et la confiance numérique. Elle consolidera ce nouveau métier au service des administrations publiques et des collectivités en s'appuyant notamment sur ICDC et sur ses filiales spécialisées.

■ Participer à l'émergence d'un marché de l'externalisation d'actifs immobiliers publics

La recherche d'une maîtrise de leurs dépenses immobilières et la volonté de professionnaliser leur gestion devraient conduire les collectivités publiques à externaliser leurs actifs immobiliers. Ce processus, encore peu développé, implique une relation de confiance avec un partenaire pérenne et expert. Le groupe Caisse des Dépôts contribuera à l'émergence de ce processus en tant qu'investisseur et grâce au savoir-faire dont il dispose dans ce domaine via Icade, la SNI et sa nouvelle filiale Exterimmo, dont Dexia est le partenaire.

Par ailleurs, l'investissement dans la restructuration de l'offre de soins, ou dans l'accompagnement du vieillissement démographique et de la dépendance, donnera lieu à des travaux particuliers.

5 Gérer de manière performante des grands mandats publics qui concourent à la régulation des secteurs concernés

Les missions de la Caisse des Dépôts sur les fonds d'épargne, les dépôts réglementés et les retraites sont au cœur de son histoire et de son utilité sociale. L'essentiel des ressources humaines et techniques de l'Établissement public leur sont affectées.

La satisfaction de ses mandants, de ses clientèles exclusives et de ses clients institutionnels, est un actif dont la Caisse des Dépôts continuera à accroître la valeur.

Dans cette perspective, la Caisse des Dépôts engagera des investissements afin de développer sa capacité d'innovation pour garantir un niveau élevé de performance et de sécurité, notamment en informatique.

■ Les fonds d'épargne

La Caisse des Dépôts, à travers les fonds d'épargne, est le seul Établissement qui puisse, avec un très haut niveau de sécurité, assurer la transformation d'une épargne à vue en prêts à très long terme consentis à tous les organismes de logement social, à des conditions attractives, transparentes, sans discrimination en métropole et outre-mer. Ces fonds lui permettent également de jouer son rôle d'investisseur de long terme, en particulier en actions. Pour maintenir cette mission essentielle, il est indispensable de pérenniser la centralisation de la collecte du livret A au coût le plus faible possible.

En outre, il importe que les fonds d'épargne puissent offrir des prêts aux meilleurs standards, ce qui requiert non seulement des taux d'intérêt bas, mais aussi une gamme de prêts en permanence adaptée à la demande des organismes et une approche des clients par le réseau à la fois personnalisée et réactive.

■ Les dépôts réglementés et les services bancaires spécialisés

Ces ressources liquides mais stables (32 Md€) représentent une part importante du passif de l'Établissement public et lui permettent de jouer son rôle d'investisseur de long terme.

La centralisation, par la Caisse des Dépôts, des consignations et des fonds détenus par les professions juridiques réglementées est une contribution au modèle français de droit continental. Ce modèle met l'accent, afin de prévenir les conflits, sur la sécurité juridique et financière de certaines transactions (immobilier, successions, procédures collectives...) en les plaçant sous le contrôle de délégués de puissance publique. Il met ces professionnels à l'abri des conflits d'intérêt dans le maniement des fonds qui leur sont confiés.

Cette mission de « banquier du service public de la justice » doit être encore perfectionnée avec une double exigence de déontologie et de performance. À ce titre, la Caisse des Dépôts s'attachera non seulement à la qualité des services qu'elle rend (alignés sur les meilleurs standards bancaires) mais participera aussi à l'amélioration de la performance globale du système auquel elle contribue. Tel est le sens de ses partenariats avec les acteurs du système judiciaire français notamment dans le domaine technologique (dématérialisation des échanges de documents et de procédure, etc.).

Le savoir-faire de teneur de comptes de la Caisse des Dépôts est mis au service de la gestion de trésorerie de la sécurité sociale, dont elle assure également l'essentiel du financement de court terme.

■ Les régimes de retraite et assimilés

La Caisse des Dépôts gère 52 mandats (7 millions de cotisants, 3 millions de pensionnés), dont le Fonds de réserve des retraites (FRR) et le Régime de retraite additionnelle de la Fonction publique (RAFP), dont elle

assure la gestion administrative. Elle offre des prestations technologiques de qualité, comme la mise en œuvre du droit à l'information, en préservant l'identité de chacun des régimes. Elle gère également le Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP).

Ces activités sont soumises à une pression concurrentielle, à des attentes de qualité de service ainsi qu'à des exigences réglementaires et technologiques qui requièrent une taille critique.

La Caisse des Dépôts se donne pour priorité d'améliorer la performance de sa gestion en s'engageant de manière pluriannuelle sur des objectifs de qualité et de coûts. À la demande des pouvoirs publics, elle pourra construire des offres complémentaires en direction de la Fonction publique ou de nouvelles catégories d'assurés (entreprises publiques notamment) ou répondant à de nouveaux besoins (monétisation du compte épargne-temps, par exemple). Par son expérience, la Caisse des Dépôts pourra notamment intervenir en phase de transition vers l'environnement concurrentiel de services aujourd'hui gérés par l'Etat.

Dans ses différentes interventions, elle s'efforcera d'agir en prestataire global, assurant gestion administrative et gestion financière.

03

La Caisse des Dépôts se dote de doctrines transparentes, dans le cadre d'une gouvernance originale confortée

1 La doctrine de l'investisseur

La Caisse des Dépôts agit en investisseur soucieux de la rentabilité de ses investissements : elle n'a ainsi pas vocation première à intervenir sous forme de subventions ou de bonifications. Elle se fixe un objectif de rentabilité de ses fonds propres de 10 à 12 %. Pour répondre à la confiance dont elle bénéficie, elle a le souci constant de la maîtrise de ses risques. Pour chacun de ses investissements significatifs, ainsi que pour ses filiales, elle rend des comptes et réalise un suivi annuel de la conformité des performances réalisées par rapport aux rentabilités anticipées lors de la prise de décision et à celles d'activités comparables sur le marché, lorsque cette comparaison est pertinente.

Dans ce cadre général, le groupe Caisse des Dépôts mettra en œuvre une doctrine d'investissement socialement responsable, claire et lisible, différenciée selon ses différentes catégories d'interventions.

■ L'investisseur d'intérêt général

La Caisse des Dépôts investit au moins un tiers de ses résultats dans des emplois d'intérêt général. Son intervention se différencie dans cette catégorie de celles des autres acteurs du marché :

- par la nature même de ses interventions : appui à des politiques publiques ; structuration d'un marché peu mature ; secteurs d'activités associés à des besoins collectifs spécifiques ou nécessitant le recours à un organisme public pour des raisons tenant à la neutralité de l'investisseur, à la préservation du patrimoine public... ;
- par la spécificité de ses critères financiers : horizon d'investissement à long terme ; acceptation de risques liés à la durée de l'investissement et, pour une part, à la transformation d'une épargne liquide en prêts durables ; risques maîtrisés cependant par la solidité financière de la Caisse des Dépôts que près de deux cents ans d'histoire n'ont jamais démentie.

Les investissements d'intérêt général de la Caisse des Dépôts s'opèrent dans le respect des règles du droit de la concurrence, sauf exception dûment justifiée par un mandat explicite des pouvoirs publics. Ils s'exercent conformément aux règles européennes et sont déclarés aux autorités communautaires dans tous les cas où cela est nécessaire. Cela signifie que la Caisse des Dépôts intervient en « investisseur avisé », en respectant le jeu du marché, et qu'elle doit veiller à ne pas favoriser un acteur par rapport à un autre lorsqu'elle intervient sur la base d'un mandat public explicite la conduisant à investir « hors marché ».

Lorsque ses interventions d'intérêt général seront effectuées à la demande de collectivités publiques, la Caisse des Dépôts les réalisera dans le cadre d'une relation contractuelle fixant les objectifs communs à atteindre. La Caisse des Dépôts s'efforcera d'améliorer la clarté de la comptabilisation de ses emplois d'intérêt général.

■ L'investisseur financier

Le dégagement à moyen terme d'un niveau de résultat net consolidé récurrent et élevé (2 à 2,5 Md€ en moyenne sur la période 2008-2010) suppose de mener une politique d'allocation d'actifs du portefeuille d'investissements financiers (actions, produits de taux, immobilier...) visant à limiter la volatilité du résultat consolidé du groupe, et à conforter la solidité financière de la Caisse des Dépôts sur la durée.

En conséquence, la Caisse des Dépôts adoptera des critères d'investissement adaptés à la spécificité de sa gestion actif/passif, avec le double objectif de contrôle du risque et de récurrence des revenus (dividendes et plus-values) à un niveau élevé.

Dans l'ensemble de ses décisions d'investissement, la Caisse des Dépôts adoptera une démarche « socialement responsable » en prenant en compte l'expertise des agences de notation extra-financière et en étant particulièrement attentive au développement de l'actionariat salarié. Dans le même esprit, elle veillera au respect par les entreprises des règles de bonne gouvernance et nouera avec elles un dialogue sur les questions sociales et environnementales. Elle appliquera un guide de vote inspiré des meilleures pratiques de Place s'agissant des résolutions soumises aux assemblées générales des sociétés cotées dont elle est actionnaire et relatives à la gouvernance de ces sociétés, démarches également développées par la CNP, le FRR et l'ERAFP.

■ L'investissement dans les filiales et participations stratégiques

L'appartenance au groupe permet aux filiales et aux participations stratégiques (CNP, Icade, SNI, Transdev, Egis, Compagnie des Alpes, Belambra vvf, CDC Entreprises, CDC Capital Investissement) de bénéficier d'un soutien de leurs projets structurants adossé à la notion d'investisseur de « long terme », de la solidité financière de la Caisse des Dépôts et de son image de confiance.

La Caisse des Dépôts se fixe pour ambition de faire de ses filiales des acteurs dynamiques de leur secteur, en accompagnant leur croissance organique et leurs acquisitions en France et à l'étranger.

Elle exercera en contrepartie un rôle d'actionnaire exigeant, qui s'appuiera notamment sur des objectifs de marges et de rentabilité des fonds propres en phase avec les comparaisons sectorielles de marché. Pour la période 2008-2010, le plan stratégique intégrera les plans à moyen terme adoptés par les instances de chacune des filiales, dans le respect de leurs règles de gouvernance.

La Caisse des Dépôts exigera également de ses filiales qu'elles évaluent leur impact social et environnemental et soient exemplaires en la matière.

2 Les principes d'action du mandataire

L'Établissement public interviendra en tant que prestataire dans le cadre de mandats confiés explicitement par la puissance publique en respectant des règles claires et partagées.

La Caisse des Dépôts interviendra soit dans ses domaines d'expérience, soit dans des champs nouveaux pour lesquels elle dispose de facteurs lui conférant une légitimité d'intervention vis-à-vis du secteur concurrentiel ou d'autres acteurs publics (engagements de très long terme, sécurité financière, savoir-faire administratif et financier).

Lors de la préfiguration d'un mandat, la Caisse des Dépôts formalisera le besoin, sans l'orienter, et proposera une solution économique équilibrée tant pour l'Établissement, que pour les donneurs d'ordre. Elle n'interviendra qu'avec un mandat d'une autorité publique et un engagement contractuel sur le financement.

Elle fixera à l'avance les modalités d'intervention et de rémunération de ses mandats. La rémunération se fera sur la base du prix coûtant des ressources mobilisées. Elle pourra par ailleurs décider de faire bénéficier les mandants des économies d'échelle rendues possibles par son effet de taille.

Enfin, la Caisse des Dépôts souhaite être autonome dans la définition des modalités de gestion de ses mandats, dès lors que les coûts qu'elle facture sont cohérents avec la qualité de service qu'elle s'engage à assurer.

3 Une gouvernance originale confortée

La loi place la Caisse des Dépôts sous la surveillance et la garantie du Parlement. Cette indépendance juridique est renforcée par son autonomie financière. Cela lui confère le devoir d'être neutre, tout en étant attentive aux orientations des pouvoirs publics locaux et nationaux. Cela doit également la conduire à être transparente et à s'appliquer les meilleures normes en vigueur, en particulier en termes de déontologie, d'encadrement et de contrôle des risques, même lorsqu'elle n'y est pas soumise statutairement.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts se dotera d'un comité d'investissement, émanation de la Commission de surveillance, chargé d'examiner *a priori* les projets d'investissement à caractère stratégique envisagés par l'Établissement et ses filiales non cotées dans lesquelles elle est majoritaire.

Enfin, des initiatives seront prises pour mieux associer les partenaires de la Caisse des Dépôts (experts, ONG, entreprises, organisations syndicales) à ses orientations et à l'évaluation de ses activités.

04

La Caisse des Dépôts optimise sa performance et développe la culture de groupe

L'Institution ne peut fonctionner efficacement que si le groupe forme un ensemble cohérent, qui mobilise et valorise au mieux ses métiers et ses compétences et au sein duquel se développe un fort sentiment d'appartenance autour de valeurs partagées.

Cinq chantiers seront ouverts à cet effet.

1 Faire de la culture de la performance et de la mesure une préoccupation constante

On n'améliore que ce que l'on mesure. La performance du groupe se mesure non seulement dans ses résultats financiers, mais également dans sa capacité à satisfaire dans les meilleures conditions les besoins des collectivités publiques et de nos concitoyens. Chaque euro dépensé pour le propre compte de la Caisse des Dépôts doit être justifié.

La démonstration de son efficience globale (rapport entre les coûts engagés et le service rendu) est un élément essentiel de la légitimité de la Caisse des Dépôts. La qualité et l'excellence opérationnelle feront l'objet d'objectifs quantifiés, et reliés quand cela est possible aux indicateurs de moyens. Chaque direction de la Caisse des Dépôts présentera en 2008 un programme d'amélioration de la performance.

Au-delà des aspects budgétaires et financiers, la recherche de la performance suppose le réflexe de mesure et d'évaluation. La Caisse des Dépôts rendra des comptes sur sa performance de manière transparente et continue, notamment en recourant à des comparaisons avec des acteurs du marché et du secteur public, lorsque cela est possible et pertinent, et en mesurant l'impact environnemental et social de son action.

Elle prêtera une attention particulière au contrôle des risques.

2 Renforcer le sentiment d'appartenance au groupe Caisse des Dépôts et valoriser les collaborateurs

Il existe aujourd'hui dans le groupe un socle de valeurs qui sont un atout pour recruter et fidéliser les collaborateurs. Ce socle doit être rendu visible et plus largement partagé, notamment à travers l'Université CDC, outil d'échanges et de rencontres. Il devra également s'incarner dans la capacité de la Caisse des Dépôts à offrir des carrières diversifiées et complètes au sein du groupe. À cet égard, le développement de la mobilité constituera un enjeu majeur. Cela passera par une implication accrue du management dans l'animation des équipes, par la valorisation de l'expertise des collaborateurs, étayée par une politique de formation adaptée et par une juste reconnaissance de leurs contributions. Enfin, un effort tout particulier de communication interne sera réalisé afin d'explicitier et de mettre en valeur l'action du groupe, chaque collaborateur étant un relais de communication interne et externe de celle-ci.

3 Tirer parti de la diversité des expertises et des métiers du groupe Caisse des Dépôts

Le groupe se fixe pour objectif d'optimiser le savoir-faire et l'expertise des différentes entités le composant. À cette fin, la stratégie globale, les compétences et les responsabilités de l'Établissement et des filiales doivent être organisées et connues de tous et le partage de l'information et des expertises renforcé.

L'Institution s'attachera également à favoriser des collaborations communes et des partenariats au sein du groupe. Dans cette optique, il est nécessaire de s'appuyer sur des règles simples d'organisation des relations entre entités du groupe et de veiller au respect des procédures établies en ce sens. Cette coopération s'effectuera dans le strict respect des règles de concurrence.

4 S'appuyer sur un réseau à l'écoute des besoins locaux et garant de la cohérence des actions du groupe sur le territoire

L'ancrage local du réseau dans 25 implantations régionales (près de 600 personnes) est une richesse exceptionnelle pour le groupe. Par sa parfaite connaissance du terrain, qui exige un dialogue permanent avec les partenaires locaux, le réseau apportera des solutions concrètes et adaptées aux besoins des collectivités publiques.

Dans cet esprit, les directions régionales alimenteront la réflexion stratégique de l'Établissement public pour lui permettre de faire évoluer son offre. Sur les métiers pour lesquels elles assurent une fonction de relation directe avec ses clients (prêts sur fonds d'épargne, services bancaires, projets d'investissement locaux), la priorité sera donnée à la qualité et à l'individualisation des prestations offertes.

De manière générale, l'intervention du réseau aura avant tout pour finalité de répondre à des demandes de ses partenaires et d'apporter une valeur ajoutée par rapport à d'autres offres éventuelles, notamment grâce à sa capacité d'assembleur de solutions.

Le directeur régional représente localement le directeur général. Sans se substituer aux différents acteurs du groupe, il veillera à la cohérence locale de l'ensemble de ses actions, dans le respect des stratégies de chaque filiale.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts mettra en place un « comité de l'offre » au sein de l'Établissement public afin d'en améliorer la coordination et la cohérence et de construire des propositions globales, transversales aux métiers, à décliner localement par les directeurs régionaux.

5 Se doter des moyens d'être plus lisible et mieux compris

La communication de la Caisse des Dépôts affirmera pleinement son identité d'institution financière publique de long terme, en valorisant son rôle de créateur de solutions durables, y compris auprès du grand public, bénéficiaire final de ses interventions.

Elle délivrera un message institutionnel s'appuyant sur un nombre limité de thèmes simples et structurants, en ligne avec les orientations stratégiques définies dans Élan 2020 : « Ce qu'est la Caisse des Dépôts, ce qu'elle fait, à quoi elle sert ». Ces messages s'appuieront sur les actions concrètes du groupe, en communiquant par la preuve, et seront déclinés au niveau régional.

Enfin, le mécénat sera réorienté afin de mieux accompagner les interventions du groupe.

Conclusion

L'objectif d'Élan 2020 est de permettre au groupe Caisse des Dépôts de se projeter pour accroître son efficacité. Il fixe un cadre qui permet à la Caisse des Dépôts d'agir utilement, dans la clarté et la transparence, et en étant mieux comprise de son environnement.

La fierté des collaborateurs du groupe sera de contribuer à ce que, d'ici 2020, le déficit de logements soit résorbé, les universités françaises soient rénovées, les PME françaises soient aussi nombreuses, dynamiques et exportatrices que les PME allemandes, et que le développement durable soit exemplaire dans notre pays.

Leur fierté sera aussi de porter chaque filiale aux plus hauts niveaux d'efficacité, d'en faire des éclaireurs du développement durable et de les intégrer dans une vraie culture de groupe.

En sachant ce qu'ils sont, où ils vont et en étant fiers, les collaborateurs du groupe se mobiliseront dans les meilleures conditions.

Aussi, ce plan sera décliné dans les grands métiers de la Caisse des Dépôts. Les projets d'entreprise des filiales feront référence à ces valeurs et à ces objectifs communs. En comprenant mieux l'action de la Caisse des Dépôts, ses partenaires et ses utilisateurs sauront ce qu'ils peuvent en attendre et comment bénéficier de son soutien.

Confortée par ce cadre, avec le souci permanent de ses valeurs et du long terme, la Caisse des Dépôts œuvrera à l'accroissement du potentiel de croissance de notre pays et agira au service de nos concitoyens.

