

**RAPPORT
AU PARLEMENT**

OPINION



**MESSAGE
DU PRÉSIDENT
ET AVIS DE LA COMMISSION
DE SURVEILLANCE**

GROUPE



OPINION

MESSAGE

DU PRÉSIDENT

ET AVIS DE LA COMMISSION

DE SURVEILLANCE

SOMMAIRE

- 08 Le message du Président de la Commission de surveillance**
- 12 La composition de la Commission de surveillance**
- 14 Le statut de l'Établissement public
et le rôle de la Commission de surveillance**

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC

- 15** Les services bancaires
- 17** La gestion des retraites
- 19** Le développement territorial
- 23** La direction des back-offices

LE FONDS D'ÉPARGNE

- 24** Les nouvelles règles de centralisation
- 26** La gestion du fonds d'épargne
- 30** Les emplois
- 31** Les principaux projets

LES FILIALES

- 32** CNP Assurances
- 35** Le financement des entreprises
- 40** Les filiales immobilières
- 44** Les filiales de services
- 50** Les filiales de l'environnement

LE PILOTAGE DU GROUPE

- 52** Le pilotage financier, stratégique et international
- 59** Le pilotage budgétaire
- 62** Le pilotage des ressources humaines
- 64** Le suivi et la maîtrise des risques
- 68** Le suivi des rapports de la Cour des comptes

ANNEXES

- 70** Le rapport sur la gouvernance et le contrôle interne
- 76** Le règlement intérieur de la Commission de surveillance
- 83** Les doctrines d'action de la Caisse des dépôts
- 92** La charte des filiales du Groupe
- 97** Le tableau « emplois-ressources » du Fonds d'épargne
- 98** Les décrets relatifs au contrôle externe de la Caisse des dépôts
- 104** Le nouveau dispositif déterminant la fraction du résultat versée à l'Etat



Après l'année 2009 qui, dans le prolongement de l'automne 2008, a mobilisé les équipes de la Caisse des dépôts dans la mise en œuvre des réponses apportées à la crise à partir des liquidités de l'Établissement et notamment du Fonds d'Épargne,



LA CLARIFICATION DES RELATIONS FINANCIÈRES ENTRE L'ÉTAT ET LA CAISSE DES DÉPÔTS

Pour 2010, j'avais invité le Groupe à s'engager autour de trois priorités : la sélectivité, la performance, la transversalité.

Les 22 séances de la Commission de surveillance, comme mes déplacements dans les directions régionales ont été autant d'occasions de mesurer les progrès accomplis dans les pratiques, en intégrant ces trois impératifs.

Quatre faits marquants illustrent les acquis de l'année écoulée.

Lancés après la publication des résultats 2008, à mon initiative, ces travaux ont été menés de part et d'autre avec une approche constructive. La Commission de surveillance s'est unanimement prononcée le 13 octobre 2010 sur un dispositif d'ensemble, établi dans la transparence démocratique et s'inscrivant dans la durée.

Il valide l'utilité des missions d'intérêt général inscrites dans la loi, en leur fixant un cadre pluriannuel.

Il prend en compte l'ensemble du résultat consolidé du Groupe, récurrent comme exceptionnel, pour fixer à 50 % la fraction versée à l'État.

Il garantit le niveau des fonds propres en plafonnant cette fraction à 75 % du résultat social, permettant ainsi à la Caisse des dépôts, qui n'a pas d'actionnaire et qui ne peut donc compter que sur son résultat social, de poursuivre ses investissements et de couvrir ses risques.

Cette clarification des relations financières avec l'État concerne aussi le Fonds d'Épargne qui, six ans après la démarche engagée par la Commission de surveillance, se voit enfin doté d'un cadre de gestion établissant les responsabilités réciproques de la Caisse des dépôts et de l'État, comme l'avait préconisé la Cour des comptes.

2010 a confirmé l'apport durable de la Caisse des dépôts à l'intérêt général.

L'INVESTISSEMENT AVISÉ DANS L'OUVERTURE DU CAPITAL DE LA POSTE

va faire évoluer la structure du groupe Caisse des dépôts et conforter ses activités financières et industrielles.

Cette opération stratégique a fait l'objet de négociations approfondies.

La Commission de surveillance a désigné l'un de ses membres pour suivre le projet et a eu recours à une expertise extérieure pour approfondir son approche, mesurer les complémentarités entre La Poste et le groupe Caisse des dépôts et, en particulier, avec CNP Assurances. Après la présentation de son analyse stratégique et politique à Augustin de Romanet et Christine Lagarde, la Commission de surveillance a émis un avis favorable à cet investissement de 1,5 milliard d'euros, montant équivalant à une année d'investissement de la Caisse des dépôts. Elle veillera au suivi des engagements pris par l'ensemble des parties sur cette opération.

LA MISE EN ŒUVRE DES INVESTISSEMENTS D'AVENIR

Le Gouvernement a confié 7,5 Md€ à la Caisse des dépôts qui sera l'opérateur de huit conventions. Il reconnaît ainsi son savoir-faire et sa capacité d'expertise et d'anticipation des besoins dans les secteurs couverts par les priorités du plan stratégique d'Elan 2020.

Ce programme génère des attentes car l'investissement public a été réduit depuis plus de vingt ans par une contrainte budgétaire de l'Etat durablement forte. Pour la Caisse des dépôts, le programme des investissements d'avenir est donc une chance, mais aussi un défi.

Une chance, parce qu'elle est au cœur des priorités de l'action publique et d'une action publique qui se projette dans le long terme avec des moyens inégalés depuis vingt ans. Un défi, car la nécessaire sélectivité dans le choix des projets créera des frustrations que la Caisse des dépôts devra gérer sans se substituer au budget de l'Etat, ni sacrifier ses propres investissements prioritaires.

La Commission de surveillance assurera un suivi annuel de ces conventions et sera associée à leur évaluation ainsi que l'a souhaité le législateur.

LES SUCCÈS DES FILIALES REPRÉSENTENT UNE PART CROISSANTE DU RÉSULTAT DU GROUPE

Cette situation confirme la pertinence du périmètre du Groupe et montre la nécessité impérieuse d'accompagner le développement des filiales.

La Commission de surveillance, au travers des auditions des dirigeants et du débat sur des objectifs fixés par le Directeur général, y apporte une attention particulière en même temps qu'elle se prononce sur les orientations stratégiques.

Elle a rappelé l'attachement des élus aux valeurs discriminantes que sont pour eux l'écoute et la proximité des équipes de Transdev dans la création d'un champion mondial de la mobilité et réaffirmé l'engagement durable de la Caisse des dépôts au capital du nouvel ensemble dont l'identité spécifique doit être maintenue.

Elle a adhéré à l'alliance entre Egis et Iosis, dont la complémentarité renforce l'ingénierie française et a soutenu le développement de l'actionnariat salarié à cette occasion.

Elle a réaffirmé, à l'occasion de l'entrée au capital de La Poste, le rôle stratégique de CNP Assurances au sein du Groupe et salué le dynamisme de la croissance internationale de cette dernière.

Elle a enregistré la montée en puissance de l'activité infrastructure, participé à la réflexion sur la stratégie tourisme de la Caisse des dépôts qui concerne Belambra et la Compagnie des Alpes et suivi la consolidation des filiales immobilières, Icade et la Société nationale immobilière.

La Commission de surveillance, consciente des enjeux qui s'attachent au renforcement du tissu industriel du pays, a suivi les résultats du Fonds stratégique d'investissement au service de l'intelligence économique, de la structuration des entreprises internationales et de l'accompagnement de la croissance et du développement économique des territoires. Le mode de gouvernance mis en place pour le Fonds stratégique d'investissement assure une fluidité dans le compte-rendu de son action vis-à-vis de la représentation nationale.

Le développement des filiales et la qualité de leurs résultats ne doivent pas masquer la performance des directions de la Caisse des dépôts en charge de la gestion des mandats et métiers historiques du Groupe.

Elles assurent leurs missions dans une double approche de qualité et de productivité. Ainsi, elles consolident leurs liens de confiance avec leurs mandants et peuvent anticiper et définir, avec eux, les solutions à leur apporter demain.



LES BONS RÉSULTAT 2010

Ils reflètent la prudence de la gestion financière et la maîtrise des risques permise par une correcte anticipation des évolutions de marché.

Le Fonds d'Épargne affiche un résultat de 1 485 M€, en progression de 27,5 % par rapport à 2009, du fait notamment des effets de la loi de modernisation de l'économie qui ont permis de consolider la marge d'intérêt du Fonds d'Épargne.

Pour la section générale qui retrace les comptes consolidés de l'Établissement public et des filiales, le résultat s'élève à 2 158 M€, contre 1 980 M€ en 2009.

Il s'explique, certes, par un retour à des conditions de marché plus favorables, mais aussi par une bonne performance des filiales. Elles contribuent à hauteur de 67 % à la formation du résultat récurrent.

La Commission de surveillance a déterminé la contribution de la Caisse des dépôts au budget de l'État au titre de l'exercice 2010, en application du dispositif adopté en 2010.

La contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) est de 369 M€ et la fraction du résultat s'établit à 75 % du résultat social, soit 839 M€, ce qui représente 39 % du résultat net consolidé.

LES TROIS ENJEUX 2011

Les trois enjeux qui marqueront l'année 2011 sont la consolidation de la capacité d'action du Fonds d'Épargne, la réussite du Club des Investisseurs de Long Terme et la construction du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts.

Pour la définition de ce dernier et la détermination du niveau des fonds propres, dont elle a la charge, conformément au décret du 27 avril 2010, la Commission de surveillance s'est dotée des moyens nécessaires à l'accomplissement de cette nouvelle responsabilité avec la création d'un Secrétariat général.

La Commission de surveillance a toute confiance dans les équipes de la Caisse des dépôts pour atteindre ces trois objectifs tout en poursuivant leurs activités centrées sur la protection des intérêts patrimoniaux du Groupe et la réponse aux priorités économiques de notre pays.

MICHEL BOUVARD,
PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE



Composition de la Commission de surveillance



01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



11



12



13



14

> **Président de la Commission de surveillance**

01 - Michel Bouvard

Député de Savoie, vice-président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

> **Membres**

02 - Jean-Pierre Balligand

Député de l'Aisne, vice-président de l'Assemblée nationale, membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

03 - Arlette Grosskost

Députée du Haut-Rhin, membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

04 - Jean Arthuis

Sénateur de la Mayenne, président de la Commission des finances du Sénat

05 - Nicole Bricq

Sénatrice de Seine-et-Marne, vice-présidente de la Commission des finances du Sénat

06 - François Lavondes

Conseiller d'État honoraire

07 - Daniel Houry

Conseiller Maître Honoraire à la Cour des Comptes

08 - Daniel Malingre

Conseiller Maître Honoraire à la Cour des Comptes

09 - Christian Noyer

Gouverneur de la Banque de France **représenté par Jean-Paul Redouin, Premier sous-gouverneur de la Banque de France**

10 - Ramon Fernandez

Directeur général du Trésor, **représenté par Sébastien Boitreaud**

11 - Olivier Pastré

Professeur d'économie à l'Université de Paris VIII (personnalité qualifiée, nommée par le Président de l'Assemblée nationale)

12 - Pierre Simon

Ancien Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (personnalité qualifiée, nommée par le Président de l'Assemblée nationale)

13 - Franck Borotra

Ancien ministre de l'Industrie et ancien député des Yvelines (personnalité qualifiée, nommée par le Président du Sénat)

> **Secrétariat général**

14 - Brigitte Gotti

Secrétaire général de la Commission de surveillance

LE STATUT DE L'ÉTABLISSEMENT ET LE RÔLE DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE

Le statut original de l'Etablissement et le rôle de la Commission de surveillance ont été confirmés par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008.

Les règles de gouvernance de la Caisse des dépôts ont été fixées par la loi en 1816 lors de sa création. Elles répondent à deux principes : l'indépendance de la Commission de surveillance et l'autonomie du Directeur général.

Cette loi a placé la Caisse des dépôts et consignations "de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative", avec un statut particulier destiné à assurer à sa gestion une indépendance complète, notamment en la faisant relever du Parlement par l'intermédiaire d'une Commission de surveillance.

D'abord destinée à susciter la confiance du public et à convaincre l'opinion que l'Etat peut être un dépositaire digne de foi, la Caisse des dépôts est devenue un instrument utile pour l'Etat lui-même.

Depuis 1816, le législateur n'a modifié le texte fondateur qu'à trois reprises. Cette stabilité est le fondement de l'action de la Caisse des dépôts. Elle lui a permis de s'adapter aux mutations de son environnement et à l'élargissement considérable de ses missions dans le respect de la même exigence : maintenir l'inviolabilité des fonds qui lui sont confiés.

La loi de modernisation de l'économie a confirmé l'originalité de la gouvernance de la Caisse des dépôts.

Associée à son élaboration, la Commission de surveillance a veillé à ce que la loi ne banalise pas la Caisse des dépôts qui demeure un groupe public placé sous la protection du Parlement et ne remette pas en cause son périmètre d'activités qui permet un résultat équilibré entre l'Etablissement et ses filiales.

La loi précise que «La Caisse des dépôts et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays» en détaillant ses différentes missions et en lui attribuant la qualité d'un investisseur de long terme agissant dans le respect de ses intérêts patrimoniaux.

A plusieurs égards, la place et le rôle de la Commission de surveillance sont renforcés par le législateur. Sa composition est élargie à des personnalités qualifiées désignées par les présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat. Son règlement intérieur bénéficie d'une reconnaissance législative.

Un Comité des investissements, constitué en son sein, examine l'ensemble des opérations supérieures à 150 M€ et celles à caractère stratégique.

La loi de modernisation de l'économie prévoit également que la Commission de surveillance confie à l'Autorité de contrôle prudentiel, qui lui rend compte, le contrôle des seules activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts.

Le règlement intérieur est joint en annexe 2. Il précise les droits et les devoirs de la Commission de surveillance et son fonctionnement. Il définit ses relations avec la Direction générale de la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance a notamment pour rôle de veiller au contrôle des risques et des décisions majeures, aux orientations stratégiques du Groupe, à la mise en œuvre des missions d'intérêt général, à la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et des filiales, aux résultats sociaux et consolidés, à la gestion du Fonds d'Epargne, à l'état des caisses et à la bonne tenue des comptes.

En appréciation de la loi, le décret du 27 avril 2010 confie à la Commission de surveillance la définition du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts et du niveau de fonds propres approprié au regard de ce modèle.

La Commission de surveillance est également saisie pour avis des projets de décret dont la mise en œuvre nécessite le concours de la Caisse des dépôts, du montant de la rémunération de la garantie accordée par l'Etat au Fonds d'Epargne dont les comptes font l'objet d'un traitement individualisé au sein des comptes de l'Etablissement et du taux de rémunération des réseaux distributeurs du Livret A.

Elle se prononce sur le montant de la fraction du résultat de la section générale versée à l'Etat. C'est le 13 octobre 2010 que le nouveau dispositif définissant et clarifiant les relations financières entre l'Etat et la Caisse des dépôts a été approuvé par la Commission de surveillance.

Enfin, elle décide du programme annuel d'émission d'emprunts de la Caisse des dépôts.

Durant l'année 2010, la Commission de surveillance s'est réunie à 22 reprises.

Conformément à la loi, le présent rapport établi par la Commission de surveillance pour l'année 2010, sera adressé au Parlement avant le 30 juin 2011. Il retrace les points marquants de l'activité de l'Etablissement public, du Fonds d'Epargne et des filiales et les conditions de pilotage du Groupe.

Il fera l'objet d'une audition du Président de la Commission de surveillance et du Directeur général devant les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC



LES SERVICES BANCAIRES

Les prestations bancaires sont au cœur des missions d'intérêt général confiées à la Caisse des dépôts et consignations. Elles s'exercent dans le respect du droit de la concurrence pour des clientèles dont les dépôts requièrent une protection particulière. Elles sont essentielles pour le modèle économique de la Caisse des dépôts qui gère, avec transparence et sécurité, les ressources qui lui sont confiées de manière stable dans le cadre de mandats de droit exclusif.

La Direction des Services bancaires emploie plus de 430 collaborateurs.

Ses quatre missions peuvent se définir ainsi :

- banquier du service public de la Justice,
- partenaire bancaire des clients institutionnels de la Caisse des dépôts,
- fiduciaire publique au service de la gestion de programmes publics,
- banquier de la Sécurité sociale.

Les ressources collectées par la Direction des Services bancaires en 2010 sont en nette progression par rapport à celles de 2009. Elles s'élèvent à 45 Md€ contre 39,9 Md€ en 2009 et se situent au même niveau qu'en 2007.

Cette évolution s'explique notamment par l'accroissement de 3,6 Md€ des encours moyens annuels des dépôts des clients des notaires et l'augmentation d'1,1 Md€ des dépôts du Fonds de réserve pour les retraites. Le portefeuille d'activité concerne près de 50 000 clients dont 17 000 comptes de particuliers, ouverts majoritairement aux noms de personnes protégées par la loi. Il représente 64 000 comptes à vue et 14 000 comptes titres.

La Commission de surveillance salue la poursuite de l'objectif d'assurer le service rendu aux meilleurs standards de qualité et de sécurité.

⊕ La Caisse des dépôts a poursuivi en 2010 le renforcement de sa position de banquier du service public de la Justice, avec notamment :

- la consolidation des relations avec les huissiers de justice : 2/3 des études ont choisi de détenir un compte à la Caisse des dépôts. Cette prestation est assurée avec le double objectif de protéger les fonds de leurs clients et de prévenir les conflits d'intérêts potentiels liés au maniement de fonds importants ;

- le renouvellement du partenariat avec le notariat avec la signature d'une convention pour la période 2011/2014. Elle est assise sur les mêmes bases financières que la précédente. Elle vise à moderniser la gestion de l'activité notariale et la relation avec la clientèle ainsi qu'à innover dans le service rendu. Elle prévoit qu'en 2014, la moitié des offices notariaux offriront à leurs clients la possibilité de suivre en ligne leur dossier et qu'un million d'actes authentiques seront réalisés sur support électronique.

Au-delà de cette relation conventionnelle, la profession des notaires a particulièrement apprécié l'initiative prise en 2008 pour accompagner les études en difficulté du fait de la crise : 950 mesures ont été décidées sous forme de reports d'échéances de prêts d'installation, d'octroi de prêts conjoncturels de trésorerie ou encore d'aides à l'embauche de stagiaires.

Ce dispositif d'accompagnement conjoncturel va prendre fin en 2011.

- le déploiement opérationnel du système de gestion des consignations dans le réseau de la Direction générale des finances publiques (DGFIP). Cet outil contribue au développement régulier de cette activité dont l'encours a crû

de 5 % en 2010 avec un encours moyen annuel de 3,6 Md€.

- la poursuite du partenariat avec le ministère de la Justice visant la numérisation des échanges entre les huissiers de justice et les tribunaux d'instance, entre les tuteurs des majeurs protégés et les juges des tutelles et entre le grand public et les juridictions. Ces relations contribuent également à la promotion du droit continental.

⊕ La mission de partenaire bancaire des clients institutionnels a été marquée par la mise en œuvre des standards de format européen tant dans la réception des nouveaux prélèvements que dans l'évolution majeure des virements.

La Direction des Services bancaires accompagne dans la migration des réseaux de transmissions les clientèles concernées que sont les organismes de logement social, les sociétés d'économie mixte, les caisses primaires d'assurance maladie, les caisses d'allocations familiales, mais aussi des fondations, des associations nationales et des établissements publics.

⊕ L'activité de fiduciaire publique a connu un démarrage encourageant

avec la mise en place des premières opérations conclues dans le cadre de la loi instaurant ce nouvel outil dans le droit français. La Direction des Services bancaires assure ainsi la gestion de fonds qui sont nécessaires à la mise en œuvre de politiques publiques : fonds affectés comme le Fonds national des solidarités actives, fonds de péréquation ou encore fonds d'indemnisation.

Elle fournit, dans ce cadre, des prestations de gestion bancaire, administrative, financière et comptable en exécution de mandats confiés par des partenaires dans des domaines variés (logement, électricité, insertion).

Ces mandats sont aujourd'hui le plus souvent de droit exclusif.

Enfin, pour la période 2007/2013, la Caisse des dépôts est autorité de paiement et de certification pour le compte de la Commission européenne, au même titre que cinq régions françaises et du Secrétariat général à la Ville. Elle participe ainsi à la gestion de programmes de coopération territoriale et de compétitivité dont le montant au sein du Fonds européen de Développement économique régional (FEDER) représente 1,5 Md€.

Elle est en charge également de la gestion de projets financés par les programmes cadres de recherche-développement de la Commission européenne.

⊕ **La mission de banquier de la Sécurité sociale** recouvre trois volets principaux : les relations avec l'Acoss, les activités assurées par les organismes sociaux locaux et la tenue des comptes du régime social des indépendants.

En 2010, la Commission de surveillance est restée particulièrement attentive aux conditions de recours de la Caisse des dépôts pour la gestion de trésorerie de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acoss). Elle a encouragé la révision de la convention qui lie la Caisse des dépôts à l'Acoss afin que cette activité ne soit plus une source de perte, directe ou indirecte, pour l'Etablissement. Elle est attentive à la transparence des financements aussi bien au regard des risques de débudgétisation que sur le respect d'une logique d'intervention en trésorerie à laquelle ne peut se substituer une stratégie d'endettement de long terme. Une telle stratégie ne relève pas des missions de la Caisse des dépôts, raison pour laquelle le Président de la Commission de surveillance a rappelé le caractère exceptionnel et temporaire du plafond de 2010.

La loi avait fixé le plafond 2010 des ressources non permanentes de l'Acoss à 65 Md€. La convention 2006/2010 avec l'Acoss a été prorogée du 30 juin 2010 au 31 décembre 2010. La Caisse des dépôts a fixé son niveau maximal d'intervention à 31 Md€, l'Acoss finançant les 34 Md€ complémentaires par recours aux marchés financiers.

Le financement de la Caisse des dépôts s'est décomposé en un prêt de 20 Md€ arrivant à

échéance en mai 2011 et des avances mobilisables à hauteur de 11 Md€ maximum.

Le prêt a permis à la Caisse des dépôts de mobiliser une créance auprès de la Banque de France et lui a assuré ainsi une sécurité financière par l'élargissement de ses sources de financement.

A compter de 2011, les concours de la Caisse des dépôts sont régis par la nouvelle convention signée avec l'Acoss pour la période 2011/2014 qui modifie en profondeur les relations entre les parties prenantes. Elle place au premier plan la mission de teneur des comptes de la Caisse des dépôts. Elle tire les conséquences de la nouvelle capacité de l'Acoss à émettre massivement des billets de trésorerie et des Euro commercial papers, ce qui permet de concentrer le rôle de la Caisse des dépôts sur le financement des besoins de trésorerie spécifique du régime général de la Sécurité sociale.

Le plafond de financement de la Sécurité sociale a été fixé à 58 Md€ jusqu'au 31 mai 2011, puis à 20 Md€ à compter du 1^{er} janvier 2011. Les interventions de la Caisse des dépôts seront constituées, outre le prêt initié en 2010 et remboursé progressivement jusqu'à fin mai 2011, de concours de court terme d'un montant maximum de 5Md€.

L'intervention de la Caisse des dépôts est donc maintenant plafonnée.

La convention précise également les principes retenus pour la tarification des prestations de la Direction des Services bancaires.

La Direction des Services bancaires a élaboré son plan stratégique à horizon 2015 à partir des priorités d'Elan 2020 et des enseignements tirés de quatre facteurs :

- le renforcement du capital-confiance de la Caisse des dépôts dont le rôle d'institution refuge a été mis en évidence par la crise,
- la baisse des taux qui a fait apparaître l'importance de la maîtrise de ses coûts fixes,
- l'obsolescence de ses systèmes d'information,
- les atouts et l'efficacité de la banque directe.

Cette réflexion prend la forme d'un projet structurant "horizon 2015"; décliné en trois objectifs.

Le premier vise à approfondir la spécificité du métier de dépositaire de fonds, caractérisé par la protection particulière apportée à des fonds privés en fonction d'un droit exclusif. Cette activité est stratégique pour le bilan de la Caisse des dépôts et a une valeur ajoutée significative dans le paysage financier. La mise

en œuvre du plan stratégique se matérialisera par une offre de produits et services innovants, spécialement adaptés aux besoins des clientèles actuelles et qui permettront d'obtenir des droits exclusifs sur d'autres types de dépôts.

La dématérialisation des processus est le second objectif. Il vise à s'orienter vers un modèle de banque en ligne. La banque électronique ne sera plus seulement un service rendu au client, mais un réel canal de distribution de produits et services. L'activité des préposés de la Direction générale des Finances publiques évoluera dans le même temps vers un service d'appui et de conseil aux clients.

Le troisième objectif est d'ancrer l'activité bancaire de la Caisse des dépôts à l'intérieur du secteur public financier et d'établir une synergie entre ses trois principaux acteurs : la DGFIP, la Banque de France et la Caisse des dépôts. Le but est d'entretenir, au sein du secteur public, une compétence globale partagée dans le domaine des techniques de paiement et de tenue de comptes.

La mise en œuvre de ce plan stratégique qui vise la refonte du modèle bancaire s'est traduite, en 2010, par quatre actions clés :

- le lancement de la refonte du système d'information bancaire ;
- la mise en œuvre des premiers modules nécessaires à un fonctionnement intégrant les différents canaux de distribution de services avec, notamment, le développement de la banque en ligne CDC-Net concrétisé par le lancement d'un espace numérique de stockage d'extraits et relevés de comptes clients et le démarrage du projet e-consignations ;
- la prise en compte de la refonte du modèle bancaire et d'objectifs communs de dématérialisation dans les relations contractuelles avec ses clients et partenaires, en particulier lors des renégociations de la convention avec le Conseil supérieur du notariat pour la période 2011/2014 et de celle avec l'Acoss ;
- enfin, la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement du changement avec des actions de communication importantes à destination des collaborateurs de la Direction.

En 2011, les principaux projets à conduire seront :

- pour la banque en ligne, la suppression des extraits et relevés de comptes papier, l'ouverture du service e-consignations, la sécurisation des évolutions de CDC-Net et la poursuite des projets de dématérialisation sur

LA GESTION DES RETRAITES

les prêts, la gestion des habilitations et la signature électronique;

- pour la refonte du système d'information, le choix de la solution et le lancement opérationnel du projet;

- pour les relations avec les réseaux, la définition des cibles d'organisation, la dématérialisation des flux de l'Acoss et l'élaboration du schéma de refonte de la filière chèques;

- concernant l'activité de fiduciaire et mandataire publics, le début de la gestion opérationnelle des programmes d'investissements d'avenir, l'accroissement de l'offre et la poursuite des activités de promotion de la fiducie.

Enfin, la Direction des Services bancaires engagera en 2011 un plan d'action destiné à renforcer le suivi et la mesure des risques financiers de l'entité, à progresser sur la maîtrise des risques opérationnels et à renforcer le dispositif de lutte anti-blanchiment.

La Commission de surveillance reconnaît les efforts réalisés par la Direction des Services bancaires pour intégrer ses priorités stratégiques dans l'exercice de renouvellement de ses conventions de partenariat.

La Commission de surveillance a évoqué, à plusieurs reprises, le dossier du financement de l'Acoss. Elle félicite les équipes pour les négociations menées lors du renouvellement de la convention. Elles ont permis de préciser les prestations réalisées par la Caisse des dépôts, de plafonner les financements de l'Acoss et de redéfinir les tarifications.

Enfin, elle salue l'ambition du projet stratégique qui vise une refonte du métier bancaire actuel pour consolider les savoir-faire acquis et les développer via le canal électronique. Elle est sensible au fait que les premières étapes franchies en 2010 soient totalement en phase avec le calendrier qui lui avait été présenté.

(Voir procès-verbaux des séances des 6 janvier, 17 mars, 5 mai, 7 juillet, 27 octobre, 15 décembre 2010 et du 5 janvier 2011)

Dès sa création en 1816, la Caisse des dépôts s'est vu confier la gestion des régimes publics de retraite. Cette responsabilité participe à sa mission la plus essentielle : assurer la sécurité financière des dépôts des Français et contribuer au développement de l'épargne et de la prévoyance.

Aujourd'hui, la Direction des Retraites de la Caisse des dépôts gère 48 mandats dans le domaine de la protection sociale. Ils concernent plus de 3,4 millions de bénéficiaires, soit un retraité français sur cinq, 7,4 millions de cotisants à un ou plusieurs fonds et 75 000 employeurs publics.

Son activité s'exerce dans les domaines suivants : la retraite, bien sûr, mais aussi l'indemnisation et la prévention des risques professionnels, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées et la gestion de fonds pour assurer la compensation des charges supportées par les employeurs publics.

Les quatre principaux régimes gérés sont : la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) pour les agents des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière, l'Institution de retraites complémentaires des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités locales (Ircantec), le régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP) pour les fonctionnaires des trois fonctions publiques et le Fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'Etat (FSPOEIE).

Sont également gérés des régimes de retraites supplémentaires, tels que le Fonds de pensions des élus locaux (Fonpel) ou divers fonds relevant de la solidarité nationale comme l'Allocation de solidarité pour les personnes âgées (ASPA).

Ces gestions sont exercées conformément aux orientations des mandats et des pouvoirs publics, et sous leur contrôle.

Dans un environnement en pleine mutation, l'activité de la Direction des Retraites se poursuit avec le souci permanent de l'optimisation des processus de gestion et de l'amélioration de la qualité du service rendu au client. Sa croissance soutenue, sous l'effet de la démographie et du droit à l'information des actifs sur leur retraite, a pu être absorbée par les gains de productivité générés par la modernisation constante de la gestion.

En 2010, le volume global des liquidations a cru de près de 9% avec près de 600 000 opérations de liquidations réalisées. 1,4 million d'appels téléphoniques ont été traités.

Le montant des cotisations perçues s'est élevé à 26,8 Md€ pour un total de prestations versées de 21,9 Md€.

Le droit à l'information a généré en 2010 pour les régimes gérés par la Caisse des dépôts l'envoi de 3 millions de réponses par le GIP Info Retraite contre 2,6 millions en 2009.

Sur la même période, les effectifs sont restés stables avec 2069 collaborateurs recensés à fin décembre 2010.

La Commission de surveillance a souligné les progrès de productivité réalisés par la Direction des Retraites grâce à sa capacité à anticiper les changements d'échelle de production générés par la réforme des retraites.

L'année 2010 a justement été marquée par cette dernière. Elle s'est traduite par une activité institutionnelle forte visant à accompagner les pouvoirs publics dans la phase de réflexion technique sur les mesures envisagées.

Au-delà du report de deux ans des différentes bornes d'âge, la loi comprend trois axes qui vont impacter la Direction des Retraites :

- le pilotage des régimes et l'équilibre à long terme du système des retraites qui va nécessiter un travail d'accompagnement des principaux régimes ;
- l'approfondissement du droit à l'information avec la mise en œuvre des entretiens personnalisés avec les actifs à partir de 45 ans ;
- la convergence des paramètres entre les régimes.

Le plan stratégique CAP 2010, initié en écho à Elan 2020, qui privilégie les performances, la sécurité, l'accompagnement du changement et la fiabilisation des comptes de droit a été décliné conformément à ses deux objectifs présentés à la Commission de surveillance : conforter les mandats actuels en améliorant la compétitivité et consolider le positionnement de gestionnaire de référence des régimes publics de retraites auprès des pouvoirs publics.

Les quatre programmes de CAP 2010 - la gestion de la relation client, la conduite du changement, la modernisation des outils de production et de pilotage et les vecteurs du développement - sont exécutés à hauteur de 90% à fin 2010. Les dernières actions devraient être terminées pour juin 2011.

Les principales réalisations de l'année écoulée sont la mise en place du nouveau modèle de gestion assis sur un cadre clair de fonctionnement partagé avec les fonds et les tutelles, doté d'indicateurs de performance et se donnant pour objectifs la traçabilité des coûts et la lisibilité des facturations pour les fonctions publiques territoriale et hospitalière et pour les agents contractuels du secteur public.

Le projet COPERNIC va permettre de garantir un suivi personnalisé des affiliés par catégories. Les centres d'appels ont été reconfigurés avec des bases d'informations et de réglementations disponibles en ligne.

Les outils de production ont été modernisés pour renforcer la fiabilité et l'exhaustivité des comptes de droit, pour la CNRACL et pour l'Ircantec.

La chaîne de paiement des pensions est en cours de refonte.

Enfin, l'accompagnement du changement a été facilité par l'adoption et de nouveaux outils et d'un nouveau modèle de gestion qui permet de piloter et de mesurer la performance des prestations (coût, qualité, productivité).

Ces progrès réalisés sont déterminants pour la renégociation des conventions d'objectifs et gestion (COG) avec l'Etat et plusieurs régimes.

En 2010, trois conventions ont été conclues : CNRACL, Ircantec et RAFF. Ces conventions fixent désormais le cadre pluriannuel de l'activité, définissent les objectifs assignés au gestionnaire et les moyens qui lui sont alloués. Le nouveau modèle de gestion de la Direction des Retraites, reconnu par les tutelles des régimes, a été décisif pour offrir une base objective aux négociations et montrer aux partenaires la traçabilité des coûts et leur imputabilité.

Enfin, autre point majeur 2010, le périmètre du régime de l'Ircantec a pu être stabilisé.

La Direction des Retraites a assisté la délégation de l'Ircantec dans les négociations avec l'AGIRC/ARRCO concernant la compensation financière prévue par la loi du 9 février 2010 relative au changement du statut de La Poste.

Cette loi, transformant La Poste en société anonyme à compter du 1^{er} mars 2010, prévoit qu'elle doit en conséquence adhérer aux régimes de retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, au plus tard le 31 décembre 2010.

L'adhésion est toutefois limitée aux seuls salariés embauchés à compter du 1^{er} janvier 2011. Les retraités, comme les salariés déjà

en activité et leurs ayants droit, continueront de bénéficier de l'Ircantec.

Afin de neutraliser les effets de cette disposition législative sur l'équilibre financier des régimes, le législateur a prévu qu'une compensation financière serait payée à l'Ircantec. Il s'agit d'indemniser la perte des cotisations des salariés embauchés à partir du 1^{er} janvier 2011 et affiliés à l'AGIRC et l'ARRCO, alors que l'Ircantec conserve la charge des droits acquis à ce jour.

Conformément aux demandes de la délégation de l'Ircantec, la Direction a, dans ce cadre, proposé des principes visant à cadrer la négociation, réalisé de nombreux chiffrages et fourni des argumentaires à l'Ircantec pour soutenir ses positions.

La négociation a finalement pu aboutir au mieux des intérêts des parties dans le calendrier fixé par le législateur. Un protocole d'accord entre l'Ircantec et l'AGIRC/ARRCO, réglant les transferts financiers résultant du changement de statut de La Poste, a été signé le 9 juillet 2010. Le montant de cet accord s'élève à 5,7 Md€. Il permettra, tout à la fois, de garantir les droits acquis des salariés de La Poste, de tenir compte de la perte prévisible de cotisations pour l'Ircantec, et de préserver l'équilibre financier des trois régimes concernés. Faisant suite au protocole d'accord, les conventions fixant les modalités techniques du transfert financier ont été signées par les présidents des trois institutions concernées.

Pour 2011, le rôle de l'Etablissement public et de la Direction des Retraites est d'être au rendez-vous des échéances opérationnelles qu'appellent les évolutions de long terme dictées par la dynamique de la réforme des retraites. Pour ce faire, la Caisse des dépôts dispose d'atouts : la confiance de ses mandants et des employeurs publics, la mutualisation des gestions, gage d'efficience et la sécurité de ses systèmes d'information.

La Direction des Retraites est aujourd'hui confortée dans ses choix opérationnels et son analyse stratégique. Elle est bien armée pour assurer, en 2011, la mise en œuvre de la réforme des retraites. Elle devra alors se projeter dans le prolongement de CAP 2010, au moyen d'un nouveau plan d'actions qui lui permettra de continuer à progresser sur le chemin de la performance et de s'approprier la culture de service de ses clients.

Cette démarche facilitera la transition entre les

enjeux immédiats et les perspectives de long terme.

La Commission de surveillance salue l'effort de productivité réalisé par la Direction des Retraites et le travail formidable qui a permis la refonte de son modèle industriel de production de services : les coûts sont maîtrisés, les prestations, de plus en plus nombreuses, leur fiabilité, exemplaire, tout cela grâce à l'engagement des équipes en contact direct avec les bénéficiaires des fonds de retraites gérés.

Elle se félicite de l'évolution qu'a connue la Direction des Retraites depuis trois ans.

La Caisse des dépôts est maintenant en mesure de se positionner en tant que gestionnaire de référence de la retraite publique en France.

Elle souligne enfin les efforts réalisés pour systématiser le recours à des indicateurs de performance pertinents et illustratifs de la dynamique de l'activité opérationnelle de la Direction.

(voir procès-verbaux des séances des 6 janvier 2010 et 5 janvier 2011)

⊖ Le Fonds de réserve pour les retraites (FRR)

La Caisse des dépôts assure la gestion administrative du Fonds de réserve pour les retraites, sous l'autorité de son Directoire et le contrôle de son propre conseil de surveillance composé, notamment, de parlementaires.

La Commission de surveillance est informée annuellement des principales avancées du Fonds.

Les modalités opérationnelles de la gestion du FRR ont été actualisées dans la convention d'objectifs et de moyens négociée en 2010. Cette dernière recouvre la mise à disposition de moyens humains, immobiliers, informatiques ainsi que les prestations de gestion associées.

A fin 2010, le total des actifs du FRR s'élevait à 36,8 Md€ contre 33,3 Md€ au 31 décembre 2009, soit une progression de 9%. Ce montant est le plus haut niveau atteint depuis janvier 2007, le point bas datant de mars 2009 avec un montant total de 25 Md€.

La performance globale du Fonds sur l'année 2010 est de l'ordre de 4% résultant d'une performance de 8% pour les actifs de

performance (actions, matières premières et immobiliers) et de 2,3% pour les actifs obligataires.

Ainsi, depuis sa création en 2004, on constate une performance annualisée du FRR de 3%.

Les coûts sont en augmentation de 8%. Ils s'établissaient à 73,3M€ pour 2010, mais représentent moins de 0,20% du montant des actifs.

Ils sont tout à fait comparables à ceux des institutions exerçant le même rôle dans d'autres pays.

2010 a été une année charnière pour le FRR impacté par la réforme des retraites qui a limité sa durée de vie à 14 ans.

Le rapport public de la Cour des comptes publié début 2011 a souligné trois idées clés sur le FRR : sa performance est inférieure au coût de la dette publique, la réforme des retraites va peser sur sa performance et, enfin, l'horizon du passif doit être stabilisé à 14 ans pour qu'il reste un instrument utile et flexible.

L'impact de la réforme des retraites peut être résumé en trois points :

- les ressources et les actifs du FRR seront dirigés vers la CADES pour amortir la dette future du régime de base des retraites. Ainsi, le FRR devient un fonds fermé, avec pour seules ressources les produits de ses placements.

Son horizon d'investissement est limité à 2024, mais demeure suffisant pour gérer des actifs diversifiés. Son passif va être transféré à la CADES de 2011 à 2024 par 14 versements annuels de 2,1 Md€.

- la gestion du portefeuille du FRR va évoluer avec la recherche d'une performance plus élevée au moyen d'une réorientation de l'allocation stratégique de ses actifs ;

- enfin, les risques financiers seront suivis et gérés pour permettre de respecter les engagements de transfert du passif prévus par la loi.

Le comité stratégique d'investissement, créé en 2009 à l'initiative du Président du directoire du FRR, par ailleurs Directeur général de la Caisse des dépôts, sera étroitement associé à la gestion des risques financiers et aux modalités de cristallisation de la performance du FRR.

La Commission de surveillance prend acte des conséquences de la réforme des retraites sur le fonctionnement du FRR. Elle note que l'horizon de 14 ans devrait permettre un

atterrissage raisonné du dispositif. Elle demeurera attentive, lors de cette année 2011, à l'évolution de la performance du FRR et à sa maîtrise des risques financiers.

(voir procès-verbaux des séances des 6 janvier 2010 et 5 janvier 2011)

LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

La Caisse des dépôts est un partenaire de long terme des collectivités territoriales. Elle contribue, par son expertise et ses compétences d'investisseur, à l'émergence et la réalisation des projets des décideurs locaux.

Son action s'inscrit dans un cadre pluriannuel. Sur longue période, la Caisse des dépôts consacre un tiers de son résultat consolidé au financement des missions d'intérêt général prévues par la loi.

Elle intervient aussi en relais et en partenaire d'opérateurs privés, pour mettre au service des politiques publiques nationales et locales, les moyens nécessaires à la couverture de besoins géographiques, économiques ou sociaux, non spontanément satisfaits par le marché.

La Direction du développement territorial et du réseau (DDTR) intervient en fonds propres dans les secteurs relevant des quatre priorités stratégiques définies par ELAN 2020 : le logement, les universités et l'économie de la connaissance, les PME et le développement durable.

Elle apporte également des réponses contractuelles à des demandes de l'Etat, notamment dans les domaines du renouvellement urbain et des infrastructures publiques.

La DDTR regroupe au total près de 900 collaborateurs dont 650 dans les 25 directions régionales qui constituent son réseau territorial.

Le directeur régional représente localement le Directeur général de la Caisse des dépôts. L'échelon régional est le point d'entrée des collectivités territoriales dont les initiatives sont à l'origine des projets de développement économique du territoire, instruits par le réseau.

⊕ Pour développer ces activités d'intérêt général en déclinant les quatre priorités d'Elan 2020, les directions régionales sont organisées par territoire avec quatre lignes d'actions identifiées :

l'investissement, l'accompagnement des politiques publiques, les prêts sur fonds d'épargne et les services bancaires.

En 2010, l'activité du réseau a été très soutenue et lui a permis d'atteindre

l'ensemble de ses objectifs. Elle a également été marquée par la mise en œuvre du programme d'investissements d'avenir.

Les investissements de la DDTR se sont élevés à 336,6 M€ en 2010, contre 323,4 M€ en 2009, soit un accroissement de 4%. Ils prennent la forme de participations dans des sociétés de projets, dans les secteurs de l'immobilier d'activité et du logement, des énergies renouvelables et de l'environnement, des infrastructures et de l'économie numérique.

Au 31 décembre 2010, la DDTR comptait 810 sociétés en portefeuilles : des sociétés d'économie mixte et des sociétés d'investissement local pour une valeur nette comptable de 1,3 Md€.

Les dépenses consacrées à l'accompagnement des politiques publiques ont représenté 80,8 M€ en 2010, contre 102,2 M€ en 2009. Elles sont destinées à des financements d'études d'ingénierie et au soutien de réseaux associatifs d'intérêt général.

Le montant des prêts sur fonds d'épargne signés en 2010 a atteint 14,5 Md€, soit une progression de 11% par rapport à 2009, année pour laquelle la croissance avait déjà été de 23%. Il s'agit principalement de financements relatifs au logement social et, de manière plus subsidiaire, aux infrastructures, aux transports en commun et aux hôpitaux. Cette évolution confirme la dynamique observée depuis quatre années consécutives grâce à une très forte mobilisation des directions régionales.

L'activité bancaire du réseau a permis la consolidation des dépôts des fonds privés protégés par la loi avec, en particulier, une remontée significative des encours des dépôts des notaires et la progression de l'activité de consignations.

⊕ **Les faits marquants de l'année 2010 peuvent être résumés ainsi pour les quatre priorités stratégiques de la Caisse des dépôts.**

Concernant le logement et la ville

En accompagnement des projets de rénovation urbaine et de revitalisation économique, les investissements immobiliers de la Caisse des dépôts se positionnent sur des segments structurants de quartiers ou de territoires : commerces, entreprises, médico-social, loisirs urbains, logement et hébergement de populations spécifiques, rénovation hôtelière et tourisme.

Dans un contexte de légère reprise, l'année 2010 a été marquée par un niveau soutenu d'investissements de 95,4 M€.

L'accent a été mis, dans les villes, sur des réalisations emblématiques, notamment dans l'immobilier commercial. La DDTR a également financé des infrastructures comme l'aménagement de la zone de confluence entre la Saône et le Rhône à Lyon, la reconversion des entrepôts du boulevard Mac Donald à Paris, le lancement de partenariats publics/privés immobiliers (vélodrome de Marseille, stade de Nice ou zoo de Vincennes) ou encore la construction d'un établissement de soin de la maladie d'Alzheimer à Laval.

Les investissements dans le logement ont diminué en 2010. Comme ils sont très consommateurs de fonds propres, la DDTR a ciblé ses investissements d'intérêt général sur des secteurs à marché tendu où l'offre locative est insuffisante. Elle a veillé à y intégrer des exigences accrues en matière de maîtrise des charges et de performance énergétique.

Une convention entre l'Etat et la Caisse des dépôts précise les conditions de soutien à « la rénovation urbaine et au développement durable des quartiers de la politique de la ville ». Elle couvre la période 2008/2013 et prévoit 150 M€ pour la poursuite de l'accompagnement de l'Agence nationale de Rénovation urbaine (ANRU) et 450 M€ d'investissements, soit un montant total de 600 M€ réservés sur les fonds propres de la Caisse des dépôts. Au 31 décembre 2010, ce sont 133 M€ de crédits qui ont été engagés sur les 150 M€ prévus pour l'accompagnement, soit 89% et 224 M€ sur les programmes d'investissements dont 137 M€ sur la seule année 2010, soit la moitié de l'enveloppe des 450 M€.

Depuis le lancement du programme de rénovation urbaine, la Caisse des dépôts est engagée dans près de 500 quartiers sur les 531 répertoriés par l'ANRU.

Pour les universités et l'économie de la connaissance

La rénovation des universités françaises dans le cadre de la loi de 2007, constitue une priorité du gouvernement, soutenue par la Caisse des dépôts qui aide, par du conseil et des études, les établissements de l'enseignement supérieur à définir leur stratégie de développement.

Trois volets sont développés dans le cadre de la priorité Universités.

Le premier vise à accompagner le développement et renforcer l'attractivité des établissements universitaires, dans le cadre d'un partenariat avec la Conférence des Présidents d'université. Depuis 2008, une centaine d'études a été réalisée. Elles concernent essentiellement l'élaboration des schémas directeurs immobiliers et d'aménagement des établissements, intégrant les moyens numériques et la dimension développement durable.

2010 a été l'année de la levée des freins juridiques à la mise en œuvre opérationnelle, par les universités, de leur schéma directeur, grâce à la loi adoptée le 1^{er} décembre 2010 et aux dispositions fiscales de la loi de finances rectificative pour 2010. Cette loi va permettre d'avancer sur le programme d'investissement et de financement de rénovation du patrimoine immobilier universitaire.

La Caisse des dépôts accompagne aujourd'hui 132 établissements d'enseignement supérieur et est notamment impliquée dans trois montages innovants qui concernent les universités de Bordeaux (40 M€), Strasbourg (21,6 M€) et Saclay.

Au total, ces projets concernent, dès à présent, plus de 1,2 million d'étudiants.

Pour développer l'économie de la propriété intellectuelle, second volet de la priorité Universités, la Caisse des dépôts a créé CDC Propriété intellectuelle qui a pour objet d'étudier et mettre en place les projets et infrastructures de marché nécessaires au développement de l'économie de la connaissance.

Par ailleurs, elle investit à parité avec l'Etat, à hauteur de 50 M€, dans le Fonds d'investissement France Brevets, mis en place dans le cadre du programme d'investissements d'avenir et qui vise à constituer des grappes de brevets par grandes thématiques.

Enfin, troisième champ d'action, pour contribuer au développement des infrastructures numériques, la Caisse des dépôts a engagé, en 2010, 22,3 M€. Ce niveau, en retrait par rapport à 2009, s'explique par la mise en œuvre d'études des collectivités locales sur des projets de dessertes dans le cadre du Programme national de très haut débit lancé par le gouvernement en juillet 2010.

Par ailleurs, il faut souligner la poursuite des investissements de la Caisse des dépôts dans des réseaux d'initiative publique qui contribuent à la réduction de la fracture numérique. Sa présence exerce un effet

d'entraînement sur les investisseurs privés qui, sans son action, ne se mobiliseraient pas.

A noter enfin, l'accessibilité à son réseau Cyber-base doté de 817 sites et de 1900 animateurs qui a été utilisé par 200 000 personnes en 2010.

Un dispositif complet pour la priorité PME

Dans le cadre de sa priorité PME, le Groupe poursuit trois objectifs :

- contribuer à la croissance des PME, notamment innovantes, en investissant en fonds propres ou quasi fonds propres dans leur capital ;
- accompagner, dans la durée, des entreprises porteuses de projets de croissance selon les axes d'intervention du Fonds stratégique d'Investissement (FSI) ;
- favoriser la création de très petites entreprises (TPE) dans le cadre de la convention Agir pour l'emploi et soutenir l'économie sociale et solidaire.

Les directions régionales de la Caisse des dépôts assurent le lien entre le Fonds stratégique d'Investissement et les acteurs régionaux, en s'appuyant sur les plates-formes d'orientation et de financement mises en place en 2009 avec Oséo, CDC Entreprises et les collectivités locales. Grâce à cette articulation, le nombre de nouvelles PME et entreprises de taille intermédiaire financées par le Groupe a été de 380 en 2010.

Le soutien à la création d'entreprises et à l'économie sociale a contribué à la sélection de plates-formes d'innovation issues de pôles de compétitivité, au déploiement des prêts "Nacre" pour les chômeurs, créateurs et repreneurs d'entreprises, à la mise en place du Fonds national de revitalisation des territoires et, enfin, à la poursuite des financements apportés aux réseaux d'accompagnement de la création d'entreprises (France Initiative, ADIE, Réseau Entreprendre et boutiques de gestion).

La gestion du Fonds de cohésion sociale, assurée par la Caisse des dépôts depuis 2008, a permis une croissance soutenue des micro crédits, tant professionnels, que personnels, grâce à un dispositif couvrant désormais l'ensemble du territoire.

Pour l'environnement et le développement durable

Cette priorité se déploie dans trois directions que sont le développement des énergies

renouvelables, celui de la finance carbone et l'innovation pour la gestion durable de la nature.

A fin 2010, ce sont 156 M€ qui ont été investis pour de nouveaux moyens de production d'énergies renouvelables dans des domaines aussi divers que l'éolien, la biomasse, la géothermie, l'hydro-électricité et le photovoltaïque. Ainsi, la contribution totale de la Caisse des dépôts a-t-elle été portée, fin 2010, à 545 Mégawatts, soit 45 de plus que l'objectif fixé de 500. Cet objectif est reconduit pour la période 2011/2013 pour porter à 1 GW la puissance cumulée en portefeuille à cette échéance.

Les Directions régionales sont directement impliquées dans l'atteinte de cet objectif. Leur implication est moindre dans les deux autres axes d'intervention.

Pour la finance Carbone, c'est essentiellement CDC Climat, créée en février 2010, qui développe cette activité. Cette entité a pour ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 60 millions de tonnes d'ici à 2014, notamment grâce à sa filiale CDC Climat Asset Management spécialisée dans la gestion d'investissements en actifs carbone. Par ailleurs, des crédits sont réservés pour financer la recherche de place en matière de climat à hauteur de 3 M€ par an sur la période 2011/2014.

Enfin, pour contribuer à une gestion durable de la nature, la filiale CDC Biodiversité a conclu en 2010 un important contrat de compensation des destructions liées à la réalisation de l'Autoroute A 65. Elle va sécuriser 1 370 hectares de milieux naturels pendant 55 ans permettant ainsi une préservation « en équivalence écologique ». La Société Forestière, avec la création récente du Fonds d'investissement Patrimoine nature Innovation, a pour ambition d'acquérir en 6 ans près de 20 000 hectares d'actifs fonciers dont les qualités biologiques et paysagères seront préservées.

La DDTR a aussi été fortement mobilisée par la mise en œuvre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) arrêté par la loi de finances rectificative du 9 mars 2010. Ce programme de 35 Md€ se décline en cinq domaines prioritaires très voisins des ambitions d'Elan 2020 : l'enseignement supérieur et la formation, la recherche, les filières industrielles et les PME, le développement durable et le numérique. La Caisse des dépôts s'est vu confier la

gestion de 7,5 Md€. La majorité des actions sont conduites par la DDTR qui a créé une mission « Investissements d'avenir » dès mars 2010 chargée d'assurer la liaison avec les directions régionales et les collectivités locales, préparer l'organisation comptable et budgétaire, mettre en place et suivre la plateforme de gestion « achatpublic.com » et, enfin, définir et mettre en place le suivi et l'évaluation des conventions opérées par la Caisse des dépôts.

Elles sont au nombre de huit et ont toutes été présentées à la Commission de surveillance avant leur signature par le Commissariat général à l'investissement et la Caisse des dépôts.

Elles concernent les champs d'action suivants :

- l'économie sociale et solidaire : 100 M€ pour consolider le secteur par la création d'emplois dans les structures en développement ;
- la formation professionnelle en alternance avec une enveloppe de 250 M€ pour moderniser les structures de formation en alternance et une seconde de 250 M€ pour le développement de l'offre de logements pour les jeunes en alternance ;
- la création de sociétés d'accélération de transfert de technologies, objectif doté de 900 M€ ;
- la valorisation de la propriété intellectuelle avec l'abondement de 50 M€ du fonds France Brevets ;
- l'émergence des PME innovantes avec 400 M€ apportés au Fonds national d'amorçage ;
- la consolidation des moyens des pôles de compétitivité à hauteur de 200 M€ ;
- le développement de l'économie numérique avec 2 Md€ consacrés aux équipements à très haut débit et 2,25 Md€ pour le soutien des usages, services et contenus numériques ;
- l'investissement dans les villes avec 1 Md€ consacré à l'action « Villes de demain » qui vise à financer des projets innovants et exemplaires de ce que sera la ville du futur.

Un premier bilan de la mise en œuvre de ces conventions sera présenté à la Commission de surveillance en juillet 2011. Elle est très attentive au bon déroulement du PIA. La Caisse des dépôts est gestionnaire des conventions. Ce rôle doit être précisé et connu des acteurs candidats ou parties prenantes au PIA pour prévenir tout risque d'image ou de retour négatif vers ses équipes régionales ou nationales.

☉ En termes de pilotage, la DDTR a poursuivi sa démarche d'optimisation de la performance.

Pour chacun des axes prioritaires d'Elan 2020, elle s'est dotée d'outils permettant de mesurer la pertinence de ses investissements ou interventions, en croisant la performance de l'offre et la légitimité de la demande.

Le travail conséquent initié en 2009 a permis de dresser une cartographie des engagements réalisés et la mise en place opérationnelle, au 1^{er} janvier 2010, d'un dispositif de cotation systématique des projets en amont des décisions d'engagement. 89 des 91 opérations cotées en 2010 répondent aux critères d'intérêt général définis dans le corps de doctrines de la Caisse des dépôts

Parallèlement, la DDTR a amélioré la gestion de son portefeuille de participations grâce au déploiement d'un info-centre qui permet maintenant un suivi en continu de ces participations et de leur rentabilité.

La mise en place de ce dispositif a été saluée par la Cour des comptes dans son rapport sur la gestion des sociétés d'économie mixte.

Les directions régionales ont bénéficié des efforts engagés au niveau national pour renforcer leurs moyens de suivi. Grâce à une meilleure évaluation des enjeux de leurs investissements et à un partage plus fluide d'informations avec le siège, elles sont en mesure de réaliser les arbitrages nécessaires quand une participation arrive à maturité. Les produits de cessions d'actifs ont ainsi atteints 50 M€ en 2010. Ils ont été réinvestis dans des projets nouveaux.

Enfin, fidèle aux engagements pris à l'issue de la réflexion stratégique conduite pour renforcer la synergie entre les équipes du siège et les directions régionales, la DDTR a mis en œuvre en 2010 ses plans d'amélioration des performances, dans plusieurs domaines : management, travail en mode projet, valorisation des fonctions d'appui au développement exercées dans les directions régionales, action commerciale et communication interne. Ces progrès sont d'autant plus importants que l'activité de la DDTR s'est fortement accrue en 2010 et ses interlocuteurs externes comme internes, en régions et au siège, sont devenus plus nombreux.

Pour 2011, les orientations stratégiques de la DDTR visent la poursuite des quatre priorités

d'Elan 2020 pour conforter le rôle d'investisseur de long terme de la Caisse des dépôts dans des projets structurants pour les territoires, aux côtés de l'Etat, de collectivités territoriales et de partenaires privés.

Sur la période 2011/2013, la DDTR se fixe cinq objectifs pour poursuivre son action au service du développement économique dans un cadre stabilisé avec une enveloppe de moyens financiers de 1,2 Md€. Elle pourra ainsi jouer son rôle d'investisseur contra cyclique tout en assurant une gestion active et avisée de son portefeuille de participations :

- déployer les nouveaux axes d'investissement que sont le PIA et l'action du FSI en régions ;
- compléter l'offre de services de la Caisse des dépôts dans les domaines du vieillissement, du tourisme et de la confiance numérique ;
- accompagner la montée en puissance des besoins de financement du logement social par les fonds d'épargne,
- contribuer à la modernisation de l'offre de services bancaires aux professions juridiques et aux clientèles institutionnelles en s'impliquant dans le projet Horizon 2015 ;
- enfin, optimiser le pilotage de ses moyens qui est au cœur des relations qu'elle a nouées avec les décideurs locaux et les acteurs publics, au bénéfice de projets utiles au pays.

La Commission de surveillance a auditionné à six reprises le Directeur du développement territorial et du réseau en 2010 du fait notamment de la mise en œuvre du PIA. Elle a noté les progrès réalisés pour rendre compte de l'activité déployée au service des quatre priorités d'Elan 2020 et présenter clairement les investissements d'intérêt général.

Elle se félicite des efforts engagés pour évaluer, quantitativement et qualitativement, la pertinence des investissements réalisés. Elle salue les progrès constatés dans la gestion des participations qui ont permis de restructurer les entités en portefeuilles et de disposer d'une capacité d'autofinancement accrue pour de nouveaux projets. Ces progrès s'inscrivent dans la droite ligne des recommandations émises par la Cour des comptes au cours de son contrôle de la gestion des sociétés d'économie mixte.

Ce bilan offre une meilleure visibilité de l'activité du réseau, caractérisée par un dynamisme soutenu, avec des réalisations 2010 dépassant les objectifs, pourtant ambitieux, présentés à la Commission de surveillance. Les bons

résultats de la DDTR ont été obtenus dans un contexte d'appropriation d'activités nouvelles, comme la montée en puissance du FSI en régions, l'ouverture sur les nouvelles filiales du Groupe et la prise en charge de huit conventions du PIA.

La Commission de surveillance salue la décision du Directeur général d'avoir réservé une allocation de moyens financiers à la DDTR pour les trois années à venir. L'Etablissement a un rôle d'investisseur contra cyclique, notamment dans ses rapports avec les décideurs locaux. Le cadrage pluriannuel des ressources et emplois de la DDTR est une solution pertinente.

Le Président de la Commission de surveillance lors des visites qu'il effectue dans les directions régionales, en y rencontrant systématiquement des élus locaux, a pu observer que la déclinaison opérationnelle des quatre objectifs d'Elan 2020 correspond à leurs attentes et que les équipes en régions sont animées par l'envie d'apporter la meilleure solution à leurs interlocuteurs.

(Voir procès-verbaux des séances des 3 février, 24 mars, 5 mai, 7 juillet, 21 juillet, 8 septembre 2010 et 16 mars 2011)

LA DIRECTION DES BACK-OFFICES

Chargée d'exécuter les flux numéraires et les flux sur les instruments financiers, de conserver les valeurs, de valoriser le portefeuille d'actifs de la Caisse des dépôts et de les comptabiliser, la Direction des back-offices a connu une très forte expansion de ses activités de production depuis sa création en 2003, après la filialisation des activités financières concurrentielles de la Caisse des dépôts.

Les services de back-office sont placés sous l'autorité du Caissier général, qui détient ainsi la responsabilité directe de l'exécution des opérations.

L'article L 518-13 du code monétaire et financier précise que le Caissier général est responsable du maniement des fonds. Il est chargé de la recette, du paiement des dépenses, de la garde et la conservation des valeurs.

Il fournit un cautionnement dont le montant est fixé par un arrêté, sur proposition de la Commission de surveillance.

Il prête serment devant la Cour des comptes après justification de son cautionnement.

Il est responsable des erreurs et déficits autres que ceux provenant de la force majeure.

Il faut également rappeler que la loi (article L 518-9 du code monétaire et financier) prévoit que les membres de la Commission de surveillance "vérifient toutes les fois qu'ils le jugent utile et au moins une fois par mois, l'état des caisses, la bonne tenue des écritures et tous les détails administratifs".

C'est ainsi qu'en fin d'année, le Caissier général propose un calendrier prévisionnel des contrôles pour l'exercice à venir, validé en séance par la Commission de surveillance.

En 2010, les contrôles mensuels de titres et de numéraire et les contrôles annuels ont été exercés par le conseiller d'Etat et les magistrats de la Cour des comptes. Ils n'ont donné lieu à aucune observation majeure.

L'activité de la Direction des back-offices est restée très soutenue en 2010 alors que ses effectifs sont restés stables avec 239 postes budgétaires et que ses charges de fonctionnement diminuent.

Elle est, en matière d'échanges financiers, l'interface des directions de la Caisse des dépôts avec les systèmes et correspondants de place.

Ses principaux clients sont la Direction des fonds d'épargne, la Direction des finances, la Direction des retraites et les fonds qu'elle gère, la Direction des services bancaires, le Fonds de réserve pour les retraites et le Régime additionnel de la fonction publique.

Près de 330 millions d'opérations en numéraire ont été réalisées et plus de 100 000 opérations sur instruments financiers.

Les encours de titres conservés à la Caisse des dépôts sont de l'ordre de 320 Md€ en moyenne annuelle.

L'Etat, via l'Agence des participations de l'Etat, lui confie la conservation de portefeuilles d'actions représentant près de 100 Md€ d'actifs sur 2010.

Les mutations de l'industrie financière qui s'internationalise et travaille dans des délais plus réduits, rendent le portefeuille de la Caisse des dépôts plus varié, complexe et sophistiqué.

Ce positionnement impose des exigences fortes de sécurisation de ses prestations qui participent de la mission de dépositaire de confiance de la Caisse des dépôts, d'adaptation permanente de ses traitements aux spécificités des clients finaux et de maîtrise de ses coûts.

La Direction des back-offices anticipe les évolutions en adaptant ses systèmes d'information et ses procédures pour répondre aux nouvelles exigences de sécurité et de disponibilité, et bien servir ses clients avec lesquels elle entretient des relations contractualisées.

C'est pourquoi elle a engagé en 2010 un projet structurant portant sur la refonte de son système informatique d'administration des instruments financiers, conçu en collaboration avec la Direction des finances et la Direction du Fonds d'Epargne, dans une logique d'intégration complète de la chaîne de traitement des opérations.

Elle a également mis en service, au profit de ses clients, les nouveaux moyens de paiement européens que sont le virement «Sepa Credit Transfer » et le prélèvement en réception « Sepa Direct Debit ».

Enfin, elle a poursuivi sa collaboration avec la Banque de France dans le but d'établir un partenariat en vue de mutualiser les opéra-

tions de petits montants (inférieurs à 800 000 €) au moyen d'une structure ad hoc. Ce partenariat a un double objectif, d'une part, de sécuriser la surveillance et la gestion des systèmes de paiement, d'autre part, de réduire les coûts unitaires de traitement des opérations en se partageant la charge des investissements importants. Ce rapprochement concerne 10% du volume des opérations de petits montants traitées sur la place.

La Commission de surveillance a auditionné la Direction des back-offices en mai 2010. Elle a noté une croissance contenue des charges de fonctionnement alors que l'activité continuait de s'accroître tout en se diversifiant. La surveillance des risques a également été renforcée avec des incidents de production en net recul par rapport à 2009.

Les investissements informatiques, inévitables dans le domaine de la gestion des instruments financiers, ont démarré.

Le partenariat avec la Banque de France a été marqué par la signature d'un accord de principe entre les deux parties fin mars 2011 après une présentation de son avancement à la Commission de surveillance.

Les deux objectifs majeurs ont donc été atteints avec le souci permanent de professionnaliser les équipes.

(Voir procès-verbaux des séances du 26 mai 2010 et du 16 mars 2011)



Le Fonds d'épargne

Au cœur de la Caisse
des dépôts et doté
d'une structure

comptable propre, le Fonds d'épargne est l'instrument irremplaçable de
financement, au meilleur coût, du logement social, de la politique de la
ville et des équipements de l'aménagement du territoire.

Le Fonds d'épargne assure, d'une part, la sécurité et la liquidité de l'épargne réglementée, collectée par les réseaux bancaires et centralisée à la Caisse des dépôts et, d'autre part, sa transformation en prêts de long terme pour des investissements d'intérêt général.

L'année 2010 a été une année d'activité intense pour la Direction du Fonds d'Epargne qui a mobilisé ses 290 collaborateurs et l'ensemble des directions régionales, comme en témoignent les faits marquants suivants : un volume de 17,4 Md€ de nouveaux prêts signés, soit une augmentation de 34 % par rapport à 2009, la finalisation du cadre de gestion du Fonds d'Epargne entre l'Etat et la Caisse des dépôts signé le 17 mars 2011, le renouvellement de la convention triennale avec l'Union sociale pour l'habitat, la baisse de la commission moyenne versée aux réseaux collecteurs de 0,6 à 0,5% applicable au 1^{er} mai 2011, mais anticipée pour le calcul des provisions sur prêts déficitaires au 31 décembre 2010, l'intervention de l'Autorité de contrôle prudentiel sur les risques de crédit et les risques de taux.

Le dynamisme de l'activité s'est accompagné d'une forte mobilisation des équipes au service des clients et partenaires avec la mise en place d'une application permettant aux réseaux distributeurs de déclarer leur collecte en ligne, l'élargissement de l'éco prêt logement social réhabilitation à 20 000 logements et la conception d'un service Internet de valorisation des économies d'énergie à destination des bailleurs sociaux.

Le résultat 2010 de 1 485 M€ en progression de 27 % avec un excédent de fonds propres de 965 M€, et la veille permanente exercée sur les fondamentaux de l'équilibre du Fonds d'épargne, démontrent le professionnalisme et l'efficacité de la Direction des fonds d'épargne, direction de plein exercice de la Caisse des dépôts.

La loi de modernisation de l'économie a renforcé les attributions de la Commission de surveillance relatives au Fonds d'Epargne. Elle prévoit, notamment, que les modalités de calcul de la rémunération versée aux réseaux distribuant le Livret A et le Livret de Développement durable sont fixées par décret en Conseil d'Etat après avis de la Commission de surveillance. Son avis est également requis pour l'émission de titres de créances au bénéfice du Fonds d'Epargne.

La Commission de surveillance doit présenter au Parlement le tableau des ressources et emplois du Fonds d'Epargne pour l'année écoulée. Ce document est repris dans l'annexe 5 du présent rapport.

Le Comité du Fonds d'Epargne est un comité spécialisé de la Commission de surveillance. Présidé par Arlette Grosskot, il s'est réuni à six reprises pour examiner les dossiers présentés à la Commission de surveillance, laquelle a auditionné, à neuf reprises, le Directeur des Fonds d'épargne du fait, notamment, de la publication de nouveaux décrets relatifs à la centralisation du Livret A et du Livret de Développement durable.

⊕ De nouvelles règles de centralisation

L'année 2010 a été une année d'ajustement des règles fixées par la loi de modernisation de l'économie de 2008.

La loi de modernisation de l'économie (LME) a réaffirmé le rôle central de la Caisse des dépôts en tant que prêteur du secteur du logement social. Elle a modifié les modalités de distribution du Livret A et du Livret de Développement durable (LDD), les conditions de centralisation des fonds à la Caisse des dépôts et le cadre de gestion de cette ressource.

Depuis janvier 2009, tous les établissements bancaires peuvent distribuer le Livret A et le LDD.

Cette mesure a eu pour double effet de restaurer la marge d'intérêt du Fonds d'Epargne et de diminuer le coût des prêts proposés par la Direction du Fonds d'Epargne.

La plupart des mesures de bonification des prêts sur Fonds d'épargne, décidées et financées par la Caisse des dépôts sur ses fonds propres (section générale), quand le taux du prêt était inférieur au coût de la ressource, devraient maintenant être écartées.

Précédemment, la centralisation des dépôts à la Caisse des dépôts concernait 100 % de la collecte pour le Livret A et 9 % pour le LDD. La loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et ses décrets d'application ont garanti, pour la première fois, à la Caisse des dépôts, un niveau plancher de centralisation des dépôts collectés sur ces deux produits égal à 125 % des encours de prêts au logement social et à la ville.

Le taux de centralisation devait, selon le décret, n'être fixé qu'à partir de 2012, au terme d'une période de transition de trois ans (2009/2012) en tenant compte, en particulier, d'un niveau de référence de 70 % auquel la Commission de surveillance est très attachée. Toutefois, dès novembre 2010, en anticipant d'un an sur l'échéance de la période transitoire, la Commission de surveillance a été informée de projets de modification : l'une visant le taux de commissionnement des réseaux et, la seconde, les conditions de la centralisation.

Le 15 décembre 2010, un projet de décret relatif à la rémunération des réseaux collecteurs du Livret A et du LDD, visant à baisser le taux moyen des commissions versées par la Caisse des dépôts aux établissements distributeurs a été examiné par la Commission de surveillance. Après un débat nourri, ce projet a reçu un avis positif de la Commission de surveillance grâce à la prépondérance de la voix de son Président.

C'est le 19 janvier 2011, après une série d'auditions devant les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat des principales parties prenantes - Président de la Fédération bancaire française, Président de l'Union sociale de l'habitat, Président de la Commission de surveillance et Directeur général de la Caisse des dépôts et Ministre de l'économie et des finances - que la Commission de surveillance a émis un premier avis négatif sur le second décret relatif à la centralisation précisant sa position et les amendements demandés.

Enfin, lors de sa séance du 2 février 2011, la Commission, tout en reconnaissant plusieurs avancées, a confirmé son avis négatif du fait de l'absence d'une remontée progressive du taux de centralisation à 70% dont l'annonce figurait dans le décret de 2008 relatif à la période transitoire et, de ce fait, de l'absence de garantie apportée à la puissance publique sur la possibilité d'élargir les emplois pour le financement de l'investissement de long terme, à côté de l'obligation légale de financement prioritaire du logement social et de la politique de la ville.

C'est le 16 mars 2011 que le décret N°2011-275 a finalement été publié au Journal officiel. Il couvre les deux volets, la centralisation et la rémunération des établissements collecteurs, sur la base des éléments clés suivants.

Il fixe la part centralisée à la Caisse des dépôts à 65% de la collecte, ce qui correspond au taux effectif fin 2010, mais est inférieur au taux qui était en vigueur en 2008, avant la période transitoire triennale. Il rétablit le lien entre centralisation et collecte. Il transcrit le ratio minimum fixé par la loi de 125 % entre les dépôts centralisés à la Caisse des dépôts au titre du Livret A et du LDD et les prêts dédiés au logement social et à la politique de la ville. Il prévoit l'ajustement du taux de centralisation pour en assurer le respect permanent.

La forte croissance des encours de prêts attendue sur les dix prochaines années, pour répondre aux besoins de construction et de rénovation du parc de logements sociaux, pourrait conduire à l'application de ce mécanisme protecteur.

Le décret renforce les garanties de respect effectif du ratio de 125 % en introduisant un seuil d'alerte.

Il prévoit, en effet, que dès que le ratio devient inférieur à 135 %, les banques en sont informées de façon à ce qu'elles puissent anticiper suffisamment en amont l'application éventuelle du ratio de 125 % imposé par la loi et se préparer à ajuster à la hausse les montants centralisés à la Caisse des dépôts.

Il fait référence au taux de centralisation à la Caisse des dépôts de 70 % qui était le point d'équilibre fin 2008 avant la mise en place de la LME et qui avait été donné comme un objectif. Sans être contraignant, le dispositif prévoit la réalisation d'un bilan si ce taux n'est pas atteint à partir de 2015.

L'option de renoncement sur fonds dont les établissements collecteurs peuvent conserver la disponibilité est maintenue. Elle pourra désormais être partielle et ne conduira plus à centraliser ces fonds à la Caisse des dépôts, mais à les répartir entre les autres établissements collecteurs.

En revanche, la recentralisation obligatoire des sommes que les banques ne parviendraient pas à employer, conformément à leurs obligations, se fera auprès de la Caisse des dépôts.

Enfin, la répartition entre les banques du montant non centralisé à la Caisse des dépôts sera réalisée en fonction de la part de marché de chaque distributeur. La convergence vers un taux unique à tous les établissements collecteurs est prévue sur 11 ans.

Concernant la rémunération des réseaux, le décret prévoit une réduction à compter du 1^{er} mai 2011, de 0,6 % à 0,5% du taux moyen des commissions versées aux distributeurs. Le taux de commissionnement de chaque établissement étant variable pendant la période de convergence.

⊕ La gestion du fonds d'épargne

La gestion de l'épargne réglementée est confiée depuis 1837 à la Caisse des dépôts. Elle est assurée par une direction dédiée, structurée en deux services en charge, l'un de la distribution des prêts avec l'appui des directions régionales, et l'autre, de la gestion financière.

La Caisse des dépôts centralise et gère, à la demande de l'Etat, une large part des dépôts placés par les épargnants sur les livrets exonérés d'impôt : Livret A, Livret Bleu, Livret de Développement durable (LDD) et Livret d'Epargne populaire (LEP).

Les comptes de la section du Fonds d'Epargne sont individualisés et certifiés par les commissaires aux comptes. Ils sont établis aux normes françaises.

La gestion du Fonds d'Epargne vise quatre objectifs :

- financer le logement social et d'autres dépenses d'intérêt général au meilleur coût,
- rémunérer l'épargnant adéquatement,
- rémunérer, de manière appropriée, les établissements collecteurs,
- rémunérer la garantie de l'Etat.

Les travaux menés depuis 2003 ont permis de procéder, comme l'a souhaité la Commission de surveillance, à une prévision triennale des résultats et des fonds propres pour aider à la décision annuelle de fixation du montant du prélèvement versé à l'Etat en rémunération de sa garantie.

La méthode approuvée par la Commission de surveillance lors de sa séance du 23 mai 2007 intègre, pour les fonds propres, la décision d'appliquer des évaluations adaptées de la réglementation de Bâle II. Elle permet de donner une justification objective à l'avis émis chaque année par la Commission de surveillance sur le montant prélevé par l'Etat sur le résultat du Fonds d'Epargne. Cette approche sera enrichie des enseignements des travaux conduits par la Direction des Fonds d'épargne pour l'élaboration du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts.

La politique de gestion des actifs du Fonds d'Epargne a été présentée, pour la deuxième année consécutive, à la Commission de surveillance le 3 février 2010, après un examen

AVIS DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE relatifs à la rémunération des réseaux collecteurs du livret A et du livret de développement durable, au régime de centralisation des dépôts collectés et à la rémunération du livret d'épargne populaire

La Commission de surveillance, lors de sa séance du 19 janvier 2011, a examiné le projet de décret relatif à la centralisation du Livret A et du Livret de Développement Durable.

Dès le 15 décembre 2010, la Commission de surveillance, en se prononçant sur l'avis concernant la rémunération des réseaux collecteurs du Livret A et du Livret de Développement Durable, et le Directeur général dans sa lettre du 4 janvier 2011, avaient alerté le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie sur la nécessité d'amender le texte proposé.

A ce jour, le projet de texte n'a pas évolué :

- il transforme de manière durable le taux plancher légal de 125 % en taux plafond,
- il prive l'Etat de toute marge de manœuvre pour répondre aux besoins de financement à long terme de notre économie hors du champ du logement social et de la politique de la ville, la notion de corridor introduit des disparités entre les réseaux collecteurs et, par le plafond de 3 %, ôte au Fonds d'épargne et donc à l'Etat toute possibilité de bénéficier d'un surplus de collecte pour la mise en œuvre des politiques publiques,
- enfin, il confond centralisation et recentralisation, alors que la loi de modernisation de l'économie les distingue clairement et fixe aux

établissements collecteurs des obligations de réemploi des fonds, dont on ne peut vérifier la réalité à ce jour,

Ces points ont été largement repris lors des auditions organisées à la demande du Bureau de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale. En conséquence, la Commission de surveillance émet un avis négatif sur le projet de décret.

Elle ne méconnaît pas les nouvelles exigences prudentielles auxquelles devront faire face les établissements financiers. Elle considère, toutefois, que l'épargne réglementée collectée sur le Livret A et le Livret de Développement Durable ne peut en être une variable d'ajustement. Il s'agit, en effet, d'une épargne défiscalisée qui a pour contrepartie des obligations légales d'emploi.

Elle souhaite que le texte soit amendé, de manière à :

- supprimer toute notion de corridor pour garantir au Gouvernement le maximum de souplesse,
- prévoir une progression linéaire du taux de centralisation d'un point par an dans les cinq ans à venir, pour atteindre 70 % en 2016,
- traiter distinctement le calcul du taux de centralisation fixé dans le décret, des effets d'une recentralisation ultérieure.

La Commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations, réunie le 2 février 2011, donne acte des modifications apportées au projet de décret relatif à la rémunération des réseaux collecteurs du Livret A et du Livret de Développement Durable, au régime de centralisation des dépôts collectés, ainsi qu'à la rémunération du Livret d'Epargne Populaire, qui répondent aux attentes exprimées par la Commission de surveillance dans sa séance du 19 janvier 2011.

Toutefois, elle constate qu'à l'exception notable de la suppression du corridor, celles-ci ne sont pas contraignantes.

En conséquence, elle souhaite que soient précisées les conditions de mise en œuvre d'une remontée à un taux de centralisation de 70 %, si ce taux n'est pas atteint au 1^{er} mai 2015.

Elle s'interroge sur la pertinence d'une modulation accentuée du commissionnement des réseaux bancaires.

Elle maintient son avis négatif, compte tenu de l'absence de relèvement progressif du taux de centralisation dans le décret.

détaillé en Comité du Fonds d'Épargne. Cet exercice a permis de montrer que les objectifs d'allocation d'actifs de l'année 2009 avaient été atteints et de présenter les principales options de gestion d'actifs pour l'année 2010 également pleinement respectées.

Celles-ci avaient été arrêtées dans un contexte de reprise progressive de l'économie mondiale où se posait la question de la question de soutenabilité des finances publiques déficitaires avec de fortes tensions sur les marchés obligataires souverains et une baisse marquée pour les actions des sociétés financières et celles des pays émergents, la diminution progressive des actifs financiers résultant de la croissance des prêts.

Les résultats sur les trois principales classes d'actifs peuvent être résumés ainsi :

La performance agrégée du portefeuille de taux est supérieure à celle de l'indice de référence constaté sur le marché : 1,58 % contre 1,43 %. Une diminution nette de 7 Md€ a dû être opérée pour assurer la liquidité nécessaire à la croissance de l'activité des prêts.

Cette baisse a été obtenue essentiellement par la réduction des encours à taux fixe.

La taille du portefeuille d'actions cotées a, conformément aux objectifs, été maintenue. La performance absolue du portefeuille sur 2010 se situe à - 1,13 %, soit entre celle de l'indice de référence (70 % du CAC 40 et 30 % Euronext 200), qui affiche une évolution de 0,07 % et celle du CAC 40 qui est de - 3,20 %. Ce résultat n'intègre pas les dividendes qui se sont ainsi élevés à plus de 400 M€ en 2010.

Concernant enfin les actifs non cotés, les premiers placements en fonds d'infrastructures et d'immobilier ont été effectués dans le cadre de la politique de diversification du portefeuille. 200 M€ ont été engagés pour une prévision initiale de 400 M€, peu de fonds ayant été levés en 2010.

Par ailleurs, la performance du portefeuille de capital investissement sur le premier semestre est supérieure à l'indice de référence : 13,7 % contre 11,3 %.

Le rapport de gestion du Fonds d'Épargne et les comptes certifiés 2009 ont été examinés par la Commission de surveillance le 14 avril 2010.

Les comptes du Fonds d'Épargne sont établis en normes françaises.

Au 31 décembre 2009, le bilan du Fonds d'Épargne représentait 223,6 Md€, en augmentation de 2 Md€ par rapport à fin 2008.

Trois points clés caractérisent son évolution :

- la quasi stabilité des dépôts à 211,6 Md€ après trois années de croissance significative,
- la très forte croissance des prêts qui représentent, fin 2009, 114,4 Md€ contre 104 Md€ à fin 2008. Les prêts au logement social et à la politique de la ville constituent près de 90 % de l'encours global, s'élevant à 101,7 Md€, soit un accroissement de 7,6 Md€ par rapport à fin 2008,
- la diminution du volume d'actifs financiers de 7 Md€, du fait du rythme soutenu d'augmentation des prêts et de la quasi stabilité des dépôts.

L'évolution de l'encours des dépôts à 211,6 Md€ illustre les premiers effets de la généralisation de la distribution du Livret A.

La collecte aux guichets sur le Livret A et le Livret de Développement durable a atteint 13,2 Md€, hors intérêts à capitaliser, dont 16,5 Md€ pour le Livret A et - 3,3 Md€ pour le Livret de Développement durable.

Le Fonds d'Épargne n'a pas profité de la forte collecte sur les Livrets A et de Développement durable, en raison de la substitution opérée par le décret d'application de la loi de modernisation de l'économie, pendant une période de transition de trois années (2009/2011), d'un montant de fonds centralisés, indépendant de la collecte, à un montant qui, jusque là, était la conséquence d'un taux de centralisation, ce qu'il redeviendra à partir de 2012. Cette substitution a eu pour effet de ramener de 70 % en 2008 à 65 % fin 2010, le taux effectif de centralisation à la Caisse des dépôts, des dépôts des épargnants, alors même que, selon le décret du 4 décembre 2008 relatif à la rémunération des réseaux collecteurs (article 5, III), le niveau de centralisation de 70 % est et demeure le niveau de référence.

Les intérêts courus de l'année, qui sont de 4 Md€, ont permis de compenser la baisse de 3,2 Md€ de la collecte centralisée, résultant d'une collecte de + 1,1 Md€ sur les Livrets A et LDD et d'une décollecte de 4,3 Md€ sur le LEP.

Les engagements hors bilan sur prêts s'élèvent à 32 Md€. Ils sont en progression de + 1,5 Md€ en 2009, dont 0,9 Md€ pour le refinancement des banques ayant consenti des prêts pour le logement social (PLS) et des prêts pour le logement intermédiaire (PLI).

Concernant les revenus des prêts, on constate une dégradation de 980 M€ qui s'explique principalement par deux effets cumulatifs : la diminution de 115 M€ des intérêts sur prêts par rapport au 31 décembre 2008 et la forte augmentation des provisions pour crédits déficitaires, traduite par une dotation de 641 M€ au 31 décembre 2009, contre une reprise de 229 M€ au 31 décembre 2008.

Les efforts engagés pour réduire le coût de la ressource vont permettre, à l'avenir, de limiter cet effet. La Caisse des dépôts souscrit, à cet égard, à la recommandation de la Cour des comptes de réduire le taux de commissionnement des réseaux de 0,6 % à 0,5 % (niveau correspondant à ce qui est pratiqué, de longue date, sur le LEP), ce qui permettrait d'aligner exactement le coût de la ressource et le taux du principal prêt de la gamme, à savoir le prêt locatif à usage social (PLUS). Dès lors, ce dernier ne ferait plus l'objet d'aucune provision pour crédit déficitaire en situation cible.

Concernant les revenus courants des actifs financiers, un repli de - 2,6 Md€ est enregistré par rapport à fin 2008 avec une baisse de 2,5 Md€ des produits de titres de taux et de 0,1 Md€ pour les dividendes sur actions. Cet effet est dû à la baisse très significative des taux courts et de l'inflation.

La plus-value nette globale dégagée pour la gestion des portefeuilles de titres, atteint 0,460 Md€ contre 0,758 Md€ en 2008.

Par ailleurs, les estimations de dépréciation des titres se traduisent par une reprise de 1,178 Md€ contre une dotation de 2,650 Md€, enregistrée au 31 décembre 2008.

Les charges afférentes aux dépôts sont passées de 9,89 Md€ à 6,05 Md€, sous le double effet de la baisse des intérêts versés aux déposants (- 3,7 Md€) et de celle des commissions versées aux réseaux collecteurs (0,1 Md€).

Enfin, il convient de saluer le redressement des fonds propres du Fonds d'Epargne en 2009, grâce au résultat net réalisé et à la dotation de 1 001 M€ du Fonds pour Risques bancaires généraux (FRBG). L'excédent de fonds propres au 1^{er} janvier 2010 s'établit à 742 M€, selon les normes d'exigence en fonds propres dans le cadre réglementaire de Bâle II.

Le 25 juin 2010, la Commission de surveillance a approuvé le projet de décret fixant à 742 M€ le prélèvement sur le résultat 2009 du Fonds d'Epargne versé à l'Etat, en rémunération de sa garantie.

Le détail des comptes 2009 a été présenté dans le rapport au Parlement 2009.

Le rapport de gestion du Fonds d'Epargne et les comptes certifiés 2010 ont été examinés par la Commission de surveillance le 30 mars 2011.

Quatre traits marquants caractérisent l'arrêté des comptes 2010.

- la poursuite de la généralisation du Livret A, avec une base de collecte de 161,5 Md€ pour 2010 ;
- la baisse supplémentaire de 0,10 % des commissions de distribution au 1^{er} mai 2011, qui se traduit dans les comptes 2010 par une diminution de la provision pour risques et de charges de près de 560 M€ ;
- un contexte de marché marqué par une dépréciation sur les actifs de 231 M€ au 31 décembre 2010 et des performances améliorées sur les titres indexés sur l'inflation, alors que la contraction des encours et la baisse des taux EONIA et EURIBOR ont pesé sur les rendements de titres,
- l'évolution des modalités d'appréciation du profil de risque de crédit des emprunteurs qui autorise une reprise de provision pour dépréciation de 214 M€.

Le bilan du Fonds d'Epargne atteint 224,9 Md€ au 31 décembre 2010. Sa croissance de 1,3 Md€ traduit, au passif,

une relative stabilité des dépôts centralisés, pour un global de 211,9 Md€, en augmentation de 0,3 Md€ à l'actif, une accélération de la croissance des prêts en augmentation de 8,1 Md€ pour un encours de 122,5 Md€ et un recul, en conséquence, du portefeuille d'actifs financiers de 6,8 Md€.

Concernant les dépôts, il est souligné la décollecte de 3,6 Md€ constatée sur le LEP et due, en partie, aux contrôles d'éligibilité réalisés par La Banque Postale.

Concernant les prêts, la croissance constatée sur la période 2006/2010, représente 29,1 Md€, soit une évolution de + 31 %, l'encours des prêts au logement social et à la politique de la ville passant de 84,8 Md€ en 2006 à 110 Md€ en 2010, soit 90 % des signatures de l'année écoulée. Les prêts alloués aux nouveaux emplois (infrastructures, transports, universités, eaux usées, hôpitaux) représentent 3 Md€ d'encours au 31 décembre 2010, contre 2,5 Md€ au 31 décembre 2009.

Le portefeuille d'actifs financiers a vu son volume diminuer de 109,1 Md€ en 2009 à 102,3 Md€ à fin 2010 pour permettre le financement de la croissance des prêts.

Le portefeuille de titres de taux en représente 88,5 % avec 90,5 Md€ à fin 2010, contre 97,7 Md€ à fin 2009.

Le portefeuille de placement connaît le recul le plus significatif avec - 6,5 Md€ pour atteindre 57,5 Md€ à fin 2010.

Le portefeuille d'investissement montre une baisse légère de - 0,7 Md€.

Le portefeuille de titres indexés sur l'inflation, essentiellement en portefeuille d'investissement, a baissé de 0,4 Md€ pour atteindre 31,3 Md€. Aucun achat n'a été réalisé en 2010.

Le portefeuille d'actions, soit 11 % du total (y compris OPCVM et capital investissement) enregistre une légère progression, avec un montant total de 10,6 Md€ au 31 décembre 2010.

Les engagements de prêts comptabilisés hors bilan représentent un montant de 33,3 Md€ à fin 2010, soit + 4 % par rapport à fin 2009 (+ 1,3 Md€).

Les revenus nets des prêts s'élèvent à 3,5 Md€ en 2010, contre 3,7 Md€ en 2009. Deux mouvements contraires expliquent la légère diminution constatée sur les revenus générés par les prêts : la compression de 999 M€ des intérêts versés et la reprise de 197 M€ sur les provisions pour crédits déficitaires contre une dotation de 641 M€ en 2009.

Les revenus générés par les actifs financiers sont en léger repli.

En tenant compte des plus ou moins-values dégagées comme des reprises ou dotations de provisions, les revenus dégagés par les portefeuilles s'établissent à 3,26 Md€ contre 4,62 Md€ à fin décembre 2009, soit un écart de - 1,36 Md€ qui se répartit ainsi :

- une légère baisse de 87 M€ des produits réalisés sur les actifs de taux ;
- une relative stabilité des dividendes sur actions et OPCVM (- 6 M€) ;
- une plus-value nette globale de 516 M€ dégagée sur la vente de titres contre 368 M€ en 2009 ;
- enfin, des dépréciations sur les titres traduites par une dotation de 231 M€, (dont 361 M€ sur les actifs de taux), contre une reprise de 1 178 M€ au 31 décembre 2009.

Les orientations prises dans l'allocation des actifs ont bien fonctionné. Le résultat dégagé par le portefeuille de titres indexés sur l'inflation de 611 M€ a notamment permis de compenser les effets négatifs imputables à la contraction des encours sur le portefeuille d'actifs financiers et à la baisse des taux courts.

Le portefeuille actions a permis d'assurer un montant de plus de 400 M€ de dividendes.

Les charges sur les dépôts sont en forte diminution. Elles sont en retrait de 988 M€ pour s'établir à 5,06 Md€ à fin 2010, contre 6,05 Md€ en décembre 2009. Les intérêts versés aux déposants ont baissé de 962 M€ et les commissions versées aux réseaux collecteurs de 26 M€.

Le résultat net du Fonds d'Epargne s'établit, pour 2010, à 1,485 Md€, contre 1,164 Md€ en 2009, soit un accroissement de 321 M€, qui représente 27 % d'augmentation.

Le produit net bancaire s'inscrit en diminution à 1 709 M€ au 31 décembre 2010, contre 2 250 M€ au 31 décembre 2009, du fait non seulement d'un accroissement de la marge de 720 M€, mais aussi d'un résultat 2009 qui bénéficiait de dépréciations très importantes sur le portefeuille d'actifs financiers.

Le coût du risque est en baisse de 51 M€.

Enfin, le FRBG fait l'objet d'une dotation de 179 M€ pour couvrir les exigences de fonds propres au titre du pilier 2 de la réglementation de Bâle II (risque global de taux).

L'analyse des fonds propres au 31 décembre 2009, conduite selon les mêmes méthodes que précédemment, conclut à un excédent de fonds propres de 965 M€ prélevable par l'Etat, en rémunération de sa garantie.

Ce montant est inférieur au montant de 1 230 M€ inscrit en projet de loi de finances initial, mais demeure très important.

L'évolution de la marge brute réalisée et prévisionnelle montre une nette amélioration des marges à partir de 2009, du fait des mesures prises par la loi de modernisation de l'économie. Cependant, ces effets sont progressivement compensés, à moyen terme, par l'amortissement du stock de prêts à marge élevée, les prêts à Livret A + 1,30 % laissant place aux nouveaux prêts Livret A + 0,60 %.

Les rendements du portefeuille d'actifs financiers devraient permettre de compenser cette évolution. Toutefois, la question de l'horizon de placement et du niveau de fonds propres pour un modèle prudentiel approprié sera étudiée de manière approfondie.

➔ Les emplois

Pour la cinquième année consécutive, la progression des signatures de prêts sur fonds d'épargne est très importante. Elle s'élève à 34%, dans une conjoncture de reprise progressive de l'économie.

La dynamique de production des prêts a encore été très soutenue en 2010 avec un montant de contrats signés qui atteint 17,4 Md€ contre 13 Md€ en 2009, soit un niveau record jamais constaté. 92% de ce montant concernent le financement du

logement social et la politique de la ville. Cette activité soutenue résulte de la poursuite du plan de cohésion sociale et du programme national de renouvellement urbain, de la montée en puissance des enveloppes de prêts pour le plan Hôpital 2012 et du traitement des eaux résiduaires usées, ainsi que de la mise en œuvre des plans de financement d'urgence et de relance, décidés fin 2008 par le Gouvernement en faveur du logement, des collectivités locales, des PME, des infrastructures de transport et des universités.

Les fonds d'épargne ont ainsi contribué à la construction ou l'acquisition de plus de 133 000 logements en 2010 dont près de 90 000 au titre du Plan de cohésion sociale, pour un montant de 11,4 Md€. Au total, cela représente une progression de plus de 25 % par rapport à 2009.

220 275 logements ont été réhabilités dont 20 614 au titre de l'éco prêt, pour un montant global de prêts de 1,4 Md€. Le volume d'encours atteignait 122,5 Md€ à fin 2010 contre 114,4 Md€ fin 2009, soit une augmentation de 7 %.

Cette évolution conforte les prévisions de la Direction du Fonds d'Épargne de croissance soutenue de l'encours global de prêts dans les prochaines années pour atteindre environ 156 Md€ en 2013 et 177 Md€ en 2016, soit une progression de 45 % sur six ans.

Concernant l'activité de financement du logement social et de la ville, l'année 2010 marque la montée en puissance des "prêts verts" dans la gamme de produits proposés par le Fonds d'Épargne, comme l'illustrent les trois constats suivants :

- L'éco prêt logement social présente un bilan positif : au 31 décembre 2010, plus de 65 000 logements ont reçu un accord de la part des comités d'engagement. En termes d'impact environnemental, l'éco prêt a déjà rempli les objectifs qui lui étaient fixés : ce seront ainsi 3,3 millions de tonnes de CO² rejetées en moins dans l'atmosphère sur 30 ans.

- La gamme des prêts BBC (bâtiments basse consommation) pour la construction a, quant à elle, rencontré une forte mobilisation des organismes HLM qui ont, au-delà de toute prévision possible, sollicité ces prêts.

Ainsi leur commercialisation a dû être arrêtée au bout d'un an, alors que trois années étaient planifiées. Au 31 décembre 2010, près de 400 M€ de contrats de prêts BBC ont été signés, permettant ainsi le financement de plus de 5 000 logements répondant aux normes les plus exigeantes en termes de performance énergétique. Au final, cette campagne aura permis la réalisation de 20 000 logements basse consommation.

- Dans le cadre du dispositif éco quartier, trois projets ont déjà bénéficié des prêts Gaia bonifiés, pour plus de 30 M€ au total. Les opérations étant identifiées et sélectionnées en phase de conception, un délai s'est révélé nécessaire avant de passer à la phase opérationnelle de financement. La campagne de bonification a donc été prorogée jusqu'au 31 décembre 2011, dans la limite de disponibilité de l'enveloppe de 100 M€.

Concernant le financement du logement locatif social et la politique de la ville, ce sont les prêts PLUS qui ont à nouveau été les plus largement demandés : 6,7 Md€ pour un total de 11 Md€ pour 73 444 logements financés.

1,3 Md€ de signatures concerne les prêts au logement très social (PLA) pour près de 17 000 logements.

Les prêts PLS représentent 1,1 Md€ pour 16 000 logements.

Enfin, les prêts pour la réhabilitation des logements représentent un montant de 1,4 Md€ dont 0,2 Md€ pour la réhabilitation thermique.

Les prêts destinés au financement de l'habitat spécifique (établissements pour personnes âgées, personnes handicapées, jeunes...) ont atteint 1,9 Md€ en 2010 et représentent près de 35 000 logements ou places d'hébergement dont 11 800 nouvelles pour les personnes âgées.

Les projets urbains et politique de la ville, financés à hauteur de près de 1 Md€ en 2010 concernent 324 opérations, dont la moitié consacrée à du portage foncier.

Les prêts directs de refinancement pour le logement social et la politique de la ville, en 2010, s'élèvent à 2,4 Md€, dont 2,2 Md€ pour le refinancement de PLS. Depuis 2009, sous l'impulsion du plan

de relance notamment, plusieurs dizaines de projets d'infrastructures ont été financés par la Caisse des dépôts sur fonds d'épargne, pour développer les équipements des territoires en matière de transport (lignes à grande vitesse, modernisation des transports urbains, transport fluvial) et d'enseignement (universités), améliorer l'offre de soins (hôpitaux et cliniques) et accroître les capacités de traitement des eaux urbaines en métropole et dans les collectivités d'outre mer. Les prêts sur fonds d'épargne de la Caisse des dépôts figurent désormais parmi les instruments de référence disponibles pour le financement de grands projets de transport, en partenariat public/privé et leur intervention est souvent considérée comme déterminante pour l'équilibre de tels projets.

Au total, entre 2009 et 2013, 11, 5 Md€ de prêts sur fonds d'épargne seront ainsi consacrés au développement des équipements des territoires, dans les secteurs du transport, de la santé et du traitement de l'eau.

Les prêts destinés à ces projets d'infrastructures durables ont donné lieu, en 2010, à 757 M€ de signatures dont 549 M€ sur des projets de transport.

20 villes françaises ont déjà obtenu des prêts du Fonds d'Epargne pour le financement de leurs projets de tramway ou de métro, au titre de l'enveloppe de 7 Md€ dédiée aux infrastructures de transport et consommée à fin 2010, à hauteur de 3 Md€.

109 M€ ont été consacrés au financement d'opérations de rénovation ou d'extension d'hôpital dans le cadre de l'enveloppe hôpital 2012 et 66 M€ pour le financement des universités.

Enfin, le Fonds d'Epargne finance le Groupe Oséo, sous forme de prêts à long terme. L'encours à fin décembre 2010 est de 5,2 Md€ dont une enveloppe de 2 Md€ accordée à Oséo pour soutenir les PME dans le cadre du plan de relance décidé par le Gouvernement fin 2008.

➔ Les principaux projets

Quatre initiatives destinées à optimiser la gestion du Fonds d'Epargne se sont concrétisées en 2010.

La signature du cadre de gestion destiné à préciser les responsabilités respectives de l'Etat et de la Caisse des dépôts, ainsi que leurs relations, dans l'esprit de ce que précisait déjà le rapport Nasse/Noyer : "il est de la responsabilité de l'Etat de choisir les domaines bénéficiaires des prêts. Il est de celle de la Caisse des dépôts qu'ils soient distribués et gérés efficacement".

Ce document vise à donner plus de souplesse et d'autonomie à la Direction des Fonds d'épargne, dès lors qu'il définit les responsabilités et les rôles respectifs de l'Etat et de la Caisse des dépôts dans les décisions relatives au Fonds d'Epargne.

Une première version, examinée en Comité du Fonds d'Epargne le 12 novembre 2009 a fait l'objet d'échanges entre la Direction générale du Trésor et la Direction des Fonds d'Epargne pour convenir que le cadre de gestion aurait un caractère conventionnel entre l'Etat et la Caisse des dépôts, comme le recommandait la Cour des comptes dans son dernier rapport public sur le Fonds d'Epargne.

Le cadre de gestion a été signé le 17 mars 2011 par le ministre en charge de l'économie et le Directeur général de la Caisse des dépôts. La définition des caractéristiques des prêts et des catégories d'investissements du portefeuille financier relève de la responsabilité du ministre en charge de l'économie. La Caisse des dépôts dispose, pour sa part, d'une autonomie de gestion dans le choix des investissements financiers et dans l'octroi des prêts.

La croissance exceptionnelle des prêts a conduit la Direction des Fonds d'épargne à anticiper les besoins de liquidités du Fonds d'Epargne à horizon 2020.

Elle a communiqué le résultat de ses travaux de projection à l'Observatoire de l'épargne réglementée et a permis d'objectiver les arguments du débat sur l'évolution des règles fixées par la loi LME au moment des discussions relatives aux projets de décret examinés par la Commission de surveillance.

Le travail effectué par la Direction des Fonds d'épargne a été d'autant plus précieux que les mesures d'ajustement ont été anticipées d'un an.

La Commission de surveillance a pu noter que ces prévisions étaient en parfaite cohérence avec celles de l'Union sociale pour l'Habitat.

La Direction des Fonds d'épargne s'est mobilisée pour pouvoir fournir les éléments définissant le modèle prudentiel du Fonds d'Epargne et conduire les travaux demandés. L'Autorité de contrôle prudentiel a engagé deux missions, l'une sur les risques de taux qui a fait l'objet d'une lettre de suite adressée fin avril 2011 à la Caisse des dépôts et, la seconde, sur les risques de crédit.

Enfin, la Direction des Fonds d'épargne a profité de l'exercice 2010 pour engager la refonte des systèmes de gestion des prêts. Des investissements informatiques conséquents ont été réalisés pour rénover, industrialiser et fiabiliser les procédures.

La Commission de surveillance se félicite du retour à l'équilibre du Fonds d'Epargne, grâce à la restauration de sa marge d'intérêt. La loi de modernisation de l'économie a porté les fruits escomptés lors de son adoption en août 2008. Le résultat dégagé en 2010 en témoigne.

La Commission a salué, à plusieurs reprises en 2010, la qualité, la réactivité et le professionnalisme des équipes de la Direction des Fonds d'épargne.

Les atouts de cette Direction lui ont permis, à la fois d'anticiper et de s'adapter aux ajustements du cadre législatif, tant dans sa politique d'offre de prêts, que dans l'allocation de ses actifs et la gestion des dépôts.

Les travaux de projection des emplois et ressources du Fonds d'Epargne ont été très utiles à la Commission de surveillance.

Enfin, celle-ci se réjouit de la contractualisation des relations Etat/Caisse des dépôts qu'elle appelait de ses vœux.

(Voir procès-verbaux des séances des 3 février, 3 mars, 14 avril, 23 juin, 7 juillet, 27 octobre, 3 novembre, 17 novembre, 15 décembre 2010, 19 janvier, 2 février, 16 février et 30 mars 2011)

LES FILIALES

La contribution des filiales au résultat du Groupe s'est encore accrue en 2010 pour représenter 67 % du résultat récurrent 2010, soit 1 215 M€ sur le total de 1 819 M€.

Cette évolution confirme l'originalité du Groupe, défini par la loi comme exerçant des missions d'intérêt général et des activités concurrentielles.

Sous l'impulsion de la Direction générale, le pilotage des filiales a été renforcé au cours de l'année 2010 avec l'élaboration d'une "Charte des filiales du Groupe" qui définit les droits et les devoirs des filiales à l'égard de l'Etablissement public et inversement. Le texte précise ainsi les devoirs des filiales en matière de communication, de marque, de contrôle continu de risques, d'action sur le territoire, de ressources humaines ou encore de relations contractuelles intra groupe.

Il souligne également les précautions à suivre pour écarter de potentiels conflits d'intérêts.

Ce document a été porté à la connaissance de la Commission de surveillance le 8 septembre 2010 qui a salué le travail réalisé.

Cette Charte vient compléter utilement les doctrines d'actions qui avaient été publiées en 2009. Elle est jointe en annexe 4 du rapport.

Chaque filiale du Groupe fait l'objet, au moins une fois par an, devant la Commission de surveillance, d'une présentation de ses activités et des perspectives pour l'année à venir.

Depuis 2008 et la mise en œuvre d'Elan 2020 et des quatre axes stratégiques du Groupe (logement, PME, économie de la connaissance/universités et développement durable), les auditions de certaines filiales se font dans le cadre de la revue du programme auquel elles apportent leur contribution quand cette revue est présentée à la Commission de surveillance.

Pour les autres, elles donnent lieu à leur inscription d'un point spécifique à l'ordre du jour d'une réunion de la Commission de surveillance.

L'année 2010 a été particulièrement riche, puisqu'elle a vu la création de filiales comme CDC Climat, CDC Biodiversité et CDC Infrastructures.

Le plan retenu pour la présentation des faits marquants 2010 s'articule autour de six catégories d'entités: la filiale d'assurances : CNP Assurances, les filiales qui concourent au financement des entreprises, les filiales d'investissement, les filiales de l'environnement, les filiales immobilières et, enfin, les filiales de services.

CNP ASSURANCES

CNP Assurances est le 1^{er} assureur de personnes en France. Il est également le numéro 2 des retraites complémentaires dans les grandes entreprises. "Permettre à chacun de sécuriser son avenir et celui de ses proches à un coût raisonnable", telle est la mission de CNP Assurances depuis 150 ans".

Le groupe développe son activité sur trois domaines. Il conçoit, fabrique et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite et prévoyance.

Il est présent dans 15 pays, via 28 000 points de vente et notamment en Espagne, au Portugal, en Italie, en Grèce et Chypre, au Brésil et en Argentine. Il accompagne plus de 24 millions de clients, 14 millions en France et 10 à l'international où il développe, avec ses filiales, le modèle de la bancassurance éprouvé avec succès en France. Il emploie 4 600 collaborateurs dont plus de 3 000 dans l'hexagone.

Au 31 décembre 2010, son capital est réparti de la manière suivante : 40 % détenus par le groupe Caisse des dépôts, 35,48 % par Sopassure (holding détenue à hauteur de 50,1 % par La Banque Postale et 49,9 % par le groupe des Caisses d'épargne), 23,43 % par le public et 1,09 % par l'Etat.

L'ancrage public et la solidité de ses principaux actionnaires, la fidélité à son métier et à ses valeurs, ainsi que sa gestion financière prudente, sont autant d'éléments qui font sa force.

Il définit sa responsabilité sociale autour de deux priorités : établir une relation de confiance avec ses parties prenantes et contribuer à la lutte contre l'exclusion financière et sociale.



➔ Les résultats 2010

Dans un contexte de taux historiquement bas, CNP Assurances a montré, en 2010, sa capacité de résistance et l'efficacité de son modèle économique. CNP Assurances a, en effet, développé les produits de risque en France et à l'international.

Le chiffre d'affaires global atteint 32,3 Md€ contre 32,6 Md€ en 2009, soit un repli de 0,8 %. Le niveau de primes collectées reste toutefois élevé après la croissance de 15,1 % constatée en 2009.

L'activité commerciale est soutenue par l'attrait des produits d'épargne en unités de compte, le dynamisme des contrats de prévoyance et de couverture de prêts enregistré sur l'hexagone et l'augmentation de 30,2 % du chiffre d'affaires réalisé au Brésil.

Les encours moyens gérés (hors participations différées aux bénéficiaires), qui sont le principal moteur de la croissance des résultats, ont continué d'augmenter en 2010 (+ 8,2 % contre + 6,1 % en 2009), sous l'effet d'une collecte nette structurellement positive. Au 31 décembre 2010, les encours étaient de 288 Md€.

Le résultat brut d'exploitation s'établit à 1,911 Md€. Il est en hausse de 8,8 % par rapport à 2009.

Ainsi pour la deuxième année consécutive, CNP Assurances affiche un résultat net supérieur au milliard d'euros. Il s'établit à 1,050 Md€, soit une progression de 4,6 % par rapport à 2009.

Sa contribution au résultat du Groupe Caisse des dépôts s'élève à 399 M€, en progression de 4% par rapport à l'exercice 2009.

Ces données financières présentées à l'Assemblée générale annuelle de CNP Assurances le 6 mai 2011 n'ont pas été communiquées à la Commission de surveillance au moment où ce rapport est rédigé.

La dernière audition du Président du Conseil d'administration de CNP Assurances a eu lieu le 7 juillet 2010. Lors de cette séance, les commissaires surveillants se sont notamment intéressés aux perspectives et à la mise en œuvre de la stratégie de partenariats de long terme de l'Assureur ainsi qu'à l'entrée de la Caisse des dépôts au capital de La Poste.

➔ La stratégie de CNP Assurances est fondée sur quatre axes :

Le développement à l'international

Depuis 1995 et ses premiers pas hors de France, CNP Assurances a considérablement élargi son activité à l'international qui constitue un levier majeur. Le Groupe s'appuie sur le modèle d'affaires de la bancassurance. Sa stratégie consiste, en effet, à nouer des partenariats de long terme – prise de contrôle ou création de compagnie - avec des institutions bancaires locales disposant des réseaux de distribution et à s'implanter sur des marchés où l'assurance de personnes présente un fort potentiel de croissance. CNP Assurances opère également sous le régime de la libre prestation de services dans

huit pays européens et détient deux succursales dédiées à l'assurance emprunteur en Espagne et en Italie. Principalement implantée en Europe du sud et en Amérique latine, CNP Assurances a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 6,2 Md€ à l'international, soit 19,1 % de son chiffre d'affaires total.

La contribution des filiales internationales au résultat brut d'exploitation est de 40 % contre 26 % en 2009.

Ces bons résultats confirment le bien fondé de la stratégie d'internationalisation, comme la pertinence du modèle de bancassurance.

Une démarche orientée clients

En France, pour gérer 14 millions de contrats individuels et 13 millions de contrats en couverture de prêts, CNP Assurances a mis en place une organisation dédiée à la satisfaction de ses assurés, conjuguant efficacité industrielle et service personnalisé. C'est ainsi que deux centres de clientèle sont entièrement dédiés aux activités de gestion et de services aux assurés.

Les actions engagées pour renforcer la qualité de service, la sécurité des traitements et la mise en conformité ont porté leurs fruits en 2010.

Une politique ambitieuse de maîtrise des risques

Depuis six ans, CNP Assurances mène une politique très volontariste, ayant à cœur de mieux connaître ses risques pour mieux les maîtriser et anticiper les évolutions réglementaires.

Son dispositif de contrôle des risques évolue en permanence. En 2009, il a été renforcé en se dotant de nouveaux moyens et en étendant son périmètre à l'ensemble du Groupe.

CNP Assurances doit, par ailleurs, relever le défi de Solvabilité 2, le nouveau référentiel prudentiel applicable dès la fin de l'année 2012. Elle avait déjà mis en place une organisation et des dispositifs lui permettant de répondre à une part significative des exigences liées aux normes en vigueur. Elle complète ses efforts et s'est dotée, au début de l'année 2010, d'une nouvelle structure : la Direction des Risques et de la Solvabilité.

CNP Assurances a intégré les exigences de Solvabilité 2 en réorientant progressivement son propre portefeuille d'actions vers un repli. Ce retrait n'est pas logique, mais s'impose pour ne pas exposer à des chocs de marché ses actionnaires.

Le Groupe demeure également très attentif à l'ensemble des régulations qui concerneront inévitablement certains de ses grands actionnaires parmi lesquels Sopassure qui regroupe La Banque Postale et le groupe BPCE.

Une réflexion est engagée sur quatre sujets qui auront un impact sur les exigences de fonds propres des établissements concernés : le traitement des certificats coopératifs d'investissement, Solvabilité 2, Bale III et l'application en France de la directive européenne des conglomérats.

Un acteur engagé

Garante des engagements pris vis-à-vis de ses assurés et de ses actionnaires, la gestion financière de CNP Assurances allie obligation de sécurité et optimisation de la performance. C'est dans cet esprit que CNP Assurances s'est engagée dans une démarche d'investisseur responsable, caractérisée par une allocation stratégique stable, des durées de détention très longues et des processus de sélection et de gestion de chaque compartiment d'actifs intégrant les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance. Portée par ses valeurs d'entreprise responsable, CNP Assurances a adhéré, dès 2003, au Pacte Mondial de l'ONU. Le Groupe participe ainsi aux réflexions de place sur la responsabilité sociétale des entreprises. Des objectifs ont été fixés dans chacun des axes de la démarche : promotion des supports d'investissement socialement responsable et extension de l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion des actifs, baisse de 3 % par an des émissions directes de CO² par salarié, progression du taux

d'emploi des personnes handicapées, introduction d'objectifs de développement durable conditionnant la rémunération variable des dirigeants, etc.

Premier propriétaire forestier de France, CNP Assurances intègre dans la gestion de son patrimoine, des objectifs environnementaux et sociaux, de même que dans celle de ses biens immobiliers.

L'entrée de la Caisse des dépôts au capital de La Poste

Comme le mentionne le rapport de la Cour des comptes publié le 6 juillet 2010, les deux parties en négociations doivent intégrer la situation spécifique de CNP Assurances qui représente un tiers des résultats de La Banque Postale qui, elle-même, procure 75 % des résultats du groupe La Poste. CNP représente, par ailleurs, près de 30 % du résultat consolidé du groupe Caisse des dépôts.

C'est La Banque postale qui est actionnaire de CNP Assurances via l'entité Sopassure dont elle détient 50,1 %.

L'accord de distribution de CNP Assurances avec ces deux grands réseaux distributeurs, La Banque Postale et le groupe BPCE, arrivent à échéance en 2015.

La Banque Postale a exprimé le souhait de disposer de la capacité de renégocier, non pas le principe de la distribution mais ses modalités, pendant l'année 2012, pour une application de 2013 à 2015.

La Commission de surveillance est sensible à ces données. Elle les a intégrées dans sa propre expertise du dossier d'ouverture du capital de La Poste en veillant à ce que toutes les synergies soient pesées pour encourager un ancrage durable du partenariat du réseau de La banque postale avec CNP Assurances.

➔ Les faits marquants 2010

Ils illustrent la capacité de CNP Assurances à consolider ses partenariats, à préserver les moyens financiers de sa croissance et enfin, à innover.

Ses partenariats avec les mutuelles ont été développés avec :

- la généralisation au 1^{er} janvier 2010 d'une offre dépendance à la Mutuelle générale de

l'Education nationale qui porte sur 2 millions de personnes ;

- la prolongation jusqu'en 2017 de la convention de partenariat avec la Mutuelle nationale de la fonction publique territoriale signée le 10 juin 2010 ;

- le renforcement des liens avec les Mutuelles de la Fonction publique et la prise de contrôle en août 2010 de MFP Prévoyance avec quatre objectifs : conforter le positionnement en prévoyance mutualiste des fonctionnaires, accélérer le développement de la prévoyance collective, participer à l'ouverture de nouveaux risques comme les affections de longue durée et, enfin, appuyer les mutuelles de fonctionnaires dans leur offre de service aux entreprises.

Pour accompagner son développement, CNP Assurances a émis, le 14 septembre 2010, 750 M€ d'obligations subordonnées. L'opération a été souscrite deux fois. Ce succès confirme l'intérêt et la confiance des investisseurs français et étrangers dans sa solidité financière.

Enfin, CNP Assurances a reçu plusieurs récompenses de renom dans le secteur de l'assurance. A noter parmi celles-ci, les « Trophées du Revenu » pour ses contrats multi supports , « l'argus d'or de l'innovation produit ou service » et le « trophée de l'innovation produit assurance de personnes » pour une garantie perte d'emploi pour les emprunteurs du Crédit immobilier de France.

La Commission de surveillance se réjouit de la solidité de CNP Assurances. Elle rappelle que CNP Assurances est une partie intégrante du Groupe Caisse des dépôts et doit le rester.

CNP Assurances est un contributeur majeur au résultat consolidé du Groupe Caisse des dépôts. Elle détient des savoir-faire dans les domaines de l'épargne, de la retraite et de l'assurance, indispensables à un acteur financier comme la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance sera particulièrement attentive à l'évolution du partenariat entre La Banque Postale et CNP Assurances. Elle souhaite qu'il s'inscrive dans la durée.

(Voir procès-verbal de la séance du 7 juillet 2010)

LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Le groupe Caisse des dépôts a placé la mission du développement des entreprises au centre de ses priorités.

Depuis le lancement, en 1994, de son premier programme d'investissement à destination des PME les plus innovantes, elle a progressivement mis en place un dispositif pour pallier les insuffisances du marché.

Ce dispositif s'est fortement développé au moment de la crise financière de 2008, avec la création du Fonds stratégique d'investissement (FSI).

L'objectif du Groupe est de répondre, directement ou indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales, aux besoins de financement des entreprises de toute taille, à chaque étape clef de leur existence, dans une perspective d'accompagnement de long terme. Aujourd'hui, avec ses filiales, le Fonds stratégique d'investissement, CDC Entreprises et Qualium Investissement, le Groupe propose une palette d'offres de financement adaptées à chaque situation. Afin de mieux orienter les chefs d'entreprise localement le Groupe a également renforcé sa présence dans les territoires en créant, avec Oséo, les plates-formes régionales Appui PME.

En participant au développement d'entreprises dont les projets de croissance sont porteurs d'innovation, de valeur ajoutée et de compétitivité pour le pays, le groupe Caisse des dépôts poursuit ainsi son ambition d'être une plate-forme de l'adaptation de la France à la mondialisation.

Plus précisément, l'objectif retenu dans Elan 2020 est de concourir à hauteur de 50 % à l'objectif gouvernemental défini en 2007 de création de 2 000 entreprises supplémentaires de 500 salariés durant la période 2009/2012.

Son ambition est donc de contribuer au

financement de 1 000 nouvelles entreprises en trois ans, soit une par jour.

Ce domaine d'activité a fait l'objet d'une importante réorganisation, visant à différencier les interventions s'inscrivant dans une démarche d'investisseur d'intérêt général, assurées par CDC Entreprises et celles inscrites dans le secteur concurrentiel, portées par Qualium Investissement.

La Direction du Développement territorial et du Réseau prend en charge, pour sa part, les interventions en faveur des très petites entreprises (TPE) décrites ci-avant dans le présent rapport.

La création du **Fonds stratégique d'investissement** (FSI), doté de 20 Md€ à parité par l'Etat et la Caisse des dépôts, est venue compléter les outils existants. Le Groupe est désormais en mesure d'offrir la palette complète des instruments de financement en fonds propres des PME, dans lequel il est spécialisé.

Enfin, la Caisse des dépôts contribue, via Oséo Financement, au financement du bas de bilan des entreprises. Une convention a été conclue afin de mieux coordonner les efforts des deux Institutions.

Grâce à la participation de la Caisse des dépôts, Oséo a pu, en 2009, accompagner plus de 80 000 entreprises (+ 28 % par rapport à 2008) et a ainsi cofinancé, avec ses partenaires bancaires 12 Md€ de nouveaux prêts bancaires garantis, dont 3,6 Md€ dans le cadre du Plan de relance, 7 Md€ de nouvelles créances interentreprises, 5 Md€ de nouveaux financements mis en place en partenariat avec des institutions financières, 560 M€ d'aides directes à l'innovation.

Le président d'Oséo a été auditionné par la Commission de surveillance le 5 mai 2010, lors de sa séance consacrée à la revue du programme financement des PME.

La Caisse des dépôts a été très attentive à la reconfiguration des structures d'Oséo.

Elle est, en effet, le deuxième actionnaire d'Oséo après l'Etat, son principal bailleur de fonds pour plus de 5 Md€ à fin 2010 et

enfin, un partenaire opérationnel pour le financement en quasi fonds propres des PME, notamment avec la filiale commune Avenir Entreprises, détenue à 60 % par la Caisse des dépôts.

Le groupe Caisse des dépôts est présent sur toute la chaîne de financement des entreprises françaises.

La palette de son offre de financement est structurée à partir de quatre critères : le montant du besoin en capital, le stade de développement de l'entreprise, le type d'outil souhaité (micro crédit, prêt d'honneur, fonds propres ou quasi fonds propres) et, enfin, le caractère de la participation envisagée par l'entreprise, minoritaire ou majoritaire.

Le Groupe, à travers ses filiales, le FSI, CDC Entreprises, Qualium Investissement, ou directement, s'efforce de répondre aux attentes spécifiques de chaque chef d'entreprise.

La revue du programme PME pour l'exercice 2010 sera présentée à la Commission de surveillance le 22 juin 2011. Le présent rapport a donc pour objectif de mettre en exergue les faits marquants 2010 des filiales qui concourent au financement des PME, à partir des données relatives à leurs résultats.

Rappel des réalisations et chiffres clés 2009

- 26 700 prêts d'honneur pour les TPE (très petites entreprises),
- 7 600 prêts Nacre (micro crédits accordés aux demandeurs d'emploi),
- 600 entreprises solidaires financées,
- 815 M€ investis par CDC Entreprises dans 713 PME, dont 510 M€ dans 330 nouvelles entreprises,
- 1,4 Md€ engagés en direct par le FSI au cours de sa première année d'exercice,
- 24 plates-formes régionales Appui PME, près de 500 dossiers traités (hors Ile-de-France).

LE FONDS STRATÉGIQUE D'INVESTISSEMENT

Le Fonds stratégique d'investissement a été créé en décembre 2008 pour renforcer le tissu industriel et préserver les intérêts stratégiques du pays.

Le Président de la République a décidé de confier à la Caisse des dépôts le contrôle du FSI, dont elle détient 51 % du capital, les 49 % étant portés par l'Etat.

Cette décision marque la reconnaissance du travail engagé depuis 1994 par la Caisse des dépôts pour investir dans les entreprises et les accompagner dans leur développement, quelle que soit leur taille. Elle confirme l'importance de la priorité PME d'Elan 2020.

Le Président de la Commission de surveillance et le Directeur général ont été étroitement associés au projet de création du FSI et à sa mise en œuvre.

Le FSI est une société anonyme, dotée de 20 milliards d'euros : 6 milliards d'euros disponibles en cash, apportés en janvier 2009 à parité par l'Etat et la Caisse des dépôts pour être immédiatement investis et 14 milliards de titres (7 milliards d'apports de l'Etat, 7 milliards d'apports de la Caisse des dépôts) transférés au FSI en juillet 2009.

A ce jour, le montant du capital libéré s'élève à 15,7 M€.

La gouvernance du FSI est organisée autour de trois instances ; son conseil d'administration, réuni pour la première fois dès le 19 décembre 2008 et présidé par le Directeur général de la Caisse des dépôts. Son comité d'investissement est présidé par Patricia Barbizet. Le Président de la Commission de surveillance participe sans voix délibérative aux réunions du comité d'investissement qui se tient toutes les deux semaines. Enfin, le FSI est doté d'un conseil d'orientation, présidé par Jean-François Dehecq, associant des partenaires sociaux, des économistes et des spécialistes du monde de l'industrie. Le rôle de ce conseil est de définir les orientations générales du Fonds.

L'ensemble des opérations réalisées directement ou indirectement par le FSI

s'inscrivent dans l'un des trois axes stratégiques d'intervention suivants :

- l'apport de fonds propres permettant aux entreprises de dynamiser leur croissance organique ou de procéder à des acquisitions visant l'accélération de leur développement ;
- la souscription au capital d'entreprises en mutation pour accompagner leur transformation si elles sont viables et porteuses d'avenir, malgré des difficultés temporaires ;
- la stabilisation de l'actionariat des entreprises disposant de positions concurrentielles solides et dont les compétences, le savoir-faire ou les technologies sont importantes pour le tissu industriel du pays.

Les doctrines du FSI, qui a pour règle de prendre ses décisions dans la plus grande transparence, sont largement inspirées de celles qui ont été définies par la Caisse des dépôts et validées par la Commission de surveillance.

Pour identifier et contacter les entreprises de croissance, le Directeur général du FSI a établi trois priorités : promouvoir la logique d'investissement socialement responsable, inscrire l'action du FSI dans la dynamique de développement des filières industrielles et élargir son périmètre d'action dans les régions.

Au 31 décembre 2010, le total des actifs du FSI s'établit à 21,8 Md€, dont 16,2 Md€ concernent l'industrie et les services.

Au cours de l'exercice, les nouveaux engagements décidés se sont élevés à 2,4 Md€, contre 1,4 Md€ en 2009, ce qui représente un investissement global de 3,8 Md€ depuis sa création.

426 entreprises ont donc été financées directement par le FSI ou par les fonds qu'il abonde.

1,7 Md€ ont été investis en direct en 2010 dans 21 entreprises, ce qui a porté à 42 au 31 décembre 2010 le nombre d'investissements réalisés.

L'investissement du FSI dans des entreprises cotées permet de consolider leur actionariat, de stabiliser leur capital et d'accompagner leur croissance pour

conforter leur position sur des marchés en recomposition. Il est réalisé, le plus souvent, pour accroître leurs fonds propres, mais peut intervenir aussi pour se substituer à un actionnaire sortant.

L'entrée du FSI au capital d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) leur apporte, dans la durée, les moyens d'assurer leur croissance avec l'objectif d'en faire des leaders mondiaux.

Enfin, le FSI investit également dans des PME ayant une forte capacité de croissance, liée à la qualité ou la spécificité de leurs produits et à leur savoir-faire.

220 M€ ont été investis par des fonds créés par le FSI pour accompagner le développement de 65 entreprises.

Ces opérations ont été réalisées par les fonds sectoriels que sont le Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles, dans lequel sont présents PSA et Renault, le Fonds Bois, dédié à la filière bois, avec Eiffage, l'ONF et le Crédit Agricole, le Fonds Innobio, créé pour les biotechnologies avec de grands laboratoires pharmaceutiques ou, enfin, le Fonds de consolidation des entreprises (FCDE), créé pour renforcer les fonds propres d'entreprises affectées par la crise, mais capables de rebondir.

Par ailleurs, 500 M€ ont été investis dans 340 entreprises par des fonds partenaires du programme FSI/France Investissement.

La situation de beaucoup de PME s'aggravant en raison de la crise financière, le FSI a lancé, en octobre 2009, le "programme FSI-PME" doté de 1 Md€. Le programme simplifie et amplifie certains dispositifs déjà en place, tout en créant deux nouveaux outils plus adaptés et plus réactifs :

- l'enveloppe mise à disposition de FSI-PME pour les investissements directs a été doublée, passant de 150 à 300 M€,
- le financement FSI/France Investissement, à travers les 177 fonds nationaux et régionaux, est également conforté, l'enveloppe allouée par le FSI étant portée annuellement de 200 à 300 M€.

➔ Une approche pragmatique des investissements

La volonté d'anticipation des besoins de financement de demain se traduit par des analyses stratégiques effectuées sur des filières comme l'aéronautique, le nucléaire, l'édition de logiciels, l'agroalimentaire, le luxe, les éco-technologies...

Elles permettent au FSI de repérer les entreprises championnes sur leur marché et d'identifier les éventuels investissements à réaliser.

➔ Un actionnaire impliqué et responsable

En matière de gouvernance, les règles de conduite du FSI font référence au code Afep-Medef. Investisseur avisé, soucieux de la préservation de ses intérêts patrimoniaux, le FSI est un actionnaire actif qui accompagne la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise qui a motivé son investissement. Il demande donc à être représenté au conseil d'administration et au sein de certains de ses comités opérationnels. Pour exercer ce rôle, il propose des administrateurs qui peuvent faire partie ou non du FSI.

Lorsqu'il est représenté dans les instances de gouvernance, le FSI exerce pleinement son rôle au service de l'intérêt social des entreprises. Il assume sa responsabilité d'actionnaire, en votant systématiquement en Assemblée générale.

Enfin, dans le cas où la structure actionnariale le justifie, la mise en place d'un pacte d'actionnaires accompagne la réalisation de l'investissement lui-même.

Le FSI est, par ailleurs, un investisseur socialement responsable qui se montre attentif aux aspects environnementaux, sociaux et sociétaux. Il le fait en encourageant les bonnes pratiques et en accompagnant les entreprises dans leurs démarches d'amélioration, tout en prenant en compte les particularités et contraintes de chaque secteur d'activité. Ces orientations valent tant pour le FSI que pour les fonds partenaires.

Pour sa première année de plein exercice au sens comptable, le FSI contribue à hauteur de 320 M€ au résultat 2010 du Groupe Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance salue la volonté du FSI d'accroître sa présence en régions et de détecter, en amont, les entreprises championnes sur leurs marchés.

Elle considère que le FSI remplit depuis deux ans les missions qui lui ont été confiées.

Son activité est reconnue par les pouvoirs publics et par les acteurs économiques et financiers.

La lisibilité du dispositif sera, à l'avenir, renforcée avec un ancrage régional plus marqué, grâce aux relais efficaces que sont les Directeurs régionaux de la Caisse des dépôts.

Le FSI a créé une dynamique sur l'ensemble du dispositif PME de la Caisse des dépôts. Il doit accroître son accessibilité pour les chefs d'entreprises, grosses ou moyennes, en recherche de capitaux propres.

Enfin, la Commission de surveillance suivra avec attention les disponibilités du FSI, d'une part, sur la fraction du capital non encore libéré et, d'autre part, sur les modalités de l'apport de 1,5 Md€ du Fonds d'Epargne au FSI annoncé par le Président de la République le 25 janvier 2011.

(Voir procès-verbaux des séances des 20 janvier, 24 mars, 5 mai, 9 juin et 13 octobre 2010)

CDC ENTREPRISES

Filiée à 100 % de la Caisse des dépôts, CDC Entreprises, société de gestion agréée par l'Autorité des Marchés financiers, est en charge des activités d'intérêt général du Groupe dans le domaine du capital-investissement. Elle emploie 93 personnes.

Elle gère les investissements du Fonds stratégique d'investissement (FSI) au travers du dispositif FSI/France Investissement, ceux de la Caisse des dépôts, dorénavant son deuxième souscripteur et d'autres Institutions publiques et privées, sur la cible des PME de croissance.

Elle a pour mission de développer les différents segments du marché français du capital investissement afin de favoriser le financement en fonds propres des PME technologiques et de l'industrie traditionnelle créatrices de valeur et d'emplois.

CDC Entreprises intervient directement et indirectement, de l'amorçage technologique aux petites transmissions d'entreprises, aux niveaux national et régional. Ses investissements, toujours minoritaires, la conduisent à participer au capital des PME jusqu'à un montant unitaire maximum de 10 M€

A fin 2010, elle gère 4,8 Md€, dont 3,7 Md€ pour le compte du FSI.

➔ Activité d'investissement dans des fonds

CDC Entreprises gère principalement des fonds de fonds et prend des participations minoritaires aux côtés d'acteurs publics et privés dans des fonds et des sociétés de capital investissement national, régional et sectoriel.

Elle intervient en tant qu'investisseur avisé de long terme et prend des positions plus risquées que les acteurs privés.

CDC Entreprises investit aux conditions de marché et recherche la rentabilité de chacun de ses investissements, ce qui lui permet d'exercer un effet d'entraînement auprès des investisseurs privés.

L'activité d'investissement dans les 194 fonds affiliés à CDC Entreprises et gérés par des sociétés indépendantes s'est maintenue à un

rythme soutenu en 2010, avec l'entrée au capital de 23 nouveaux fonds et le lancement des deuxièmes générations du fonds "Patrimoine et création" et du fonds de co-investissement direct (FCID).

➔ **Activité d'investissement direct**

CDC Entreprises détient aussi à fin 2010, un portefeuille de 105 participations directes dans des entreprises, contre 67 à fin 2009. Avec les nouvelles orientations de FSI/France Investissement, cette activité a vu son cadre d'intervention s'élargir.

A noter également la reprise en gestion du Fonds Mode et Finance qui voit, à cette occasion, sa durée de vie prolongée de 14 ans et ses capacités d'investissement augmenter à 10 M€ et du Fonds Bioam dont elle était respectivement actionnaire et sponsor.

CDC Entreprises investit ainsi directement au travers d'opérations :

- de **capital risque** comprises entre 1,5 M€ et 10 M€ et de **capital développement** et **petites transmissions** (croissance externe, regroupement, développement à l'international...), d'un montant de 2 M€ et 10 M€ ;
- de **croissance et de transmission** inférieures à 2 M€, via Avenir Entreprises, sa filiale avec Oséo ;
- **mezzanine** au travers du fonds OC+ géré par CDC Entreprises et Avenir Entreprises ;
- de **renforcement des fonds propres** en lien avec la médiation du crédit aux entreprises, via le FCDE, géré par sa filiale Consolidation et Développement Gestion ;
- **sectorielles de financement d'entreprises culturelles et créatives** dans les domaines des marques patrimoniales et des médias, **de la mode**, des sociétés fournissant des produits et services **technologiques et innovants dans le domaine de la santé** et de la **filière bois**.

➔ **Faits marquants**

CDC Entreprises s'est, par ailleurs, vue confier, par l'Etat, la gestion du Fonds national d'amorçage dans le cadre du programme d'investissements d'avenir. Ce fonds de fonds, doté de 400 M€, a pour objectif d'investir dans des fonds d'amorçage, le segment du capital-risque technologique dont se détournent le plus les investisseurs institutionnels en raison du niveau élevé de risque. Ses fonds sont spécialisés dans le financement initial des entreprises technologiques en création. Son agrément est en cours par la Commission européenne, et les premières opérations pourraient avoir lieu au deuxième trimestre 2011.

Les investissements réalisés par CDC Entreprises, tant dans les fonds de capital investissement, qu'en direct dans les PME, se sont maintenus à un niveau élevé en 2010. Elle a ainsi engagé 577 M€ (contre 422 M€ en 2009); dont 531 M€ au titre du programme FSI/France Investissement. Depuis le lancement de ce programme, initié avec la Caisse des dépôts fin 2006 et repris en juillet 2009 par le FSI, CDC Entreprises a ainsi engagé, fin 2010, 1,7 Md€ sur les 2 Md€ prévus pour la période 2006/2012. Au cours de l'année, CDC Entreprises a participé à l'augmentation de capital de 50 PME pour un montant de 132,1 M€ (dont 34 nouveaux investissements) pour un montant de 113 M€.

Ses filiales, majoritaire (Avenir Entreprises) et minoritaire (Consolidation et Développement Gestion), ont, quant à elles, réalisé 74 opérations d'investissement dans des PME pour 101,6 M€.

➔ **Résultats 2010**

Au total, avec l'ensemble de ses filiales, CDC Entreprises a réalisé 121 investissements pour 233,7 M€.

Plus de 380 nouvelles PME et ETI ont été financées avec le programme FSI PME, géré par CDC Entreprises, contre 350 en 2009.

Au travers du dispositif Averroès Finance, qui a pour vocation d'accompagner le développement des PME de croissance non cotées au Maghreb et au Machrek, CDC Entreprises a investi fin 2010 dans 6 fonds d'investissement au sud de la Méditerranée.

La contribution de CDC Entreprises au résultat de la Caisse des dépôts atteint, en 2010, 11,4 M€.

(Voir procès-verbal de la séance du 5 mai 2010)

QUALIUM INVESTISSEMENT

Filiale de la Caisse des dépôts, Qualium investissement (ex CDC Capital Investissement) est une société de gestion de portefeuilles agréée par l'autorité des marchés financiers (AMF), active depuis plus de dix ans. Elle compte 34 collaborateurs. Sa stratégie d'investissement a été recentrée sur le capital transmission et le capital développement concurrentiel.

Elle investit en fonds propres, prend des participations majoritaires pour accompagner, dans la durée (5 à 7 ans), des entreprises principalement françaises dotées d'un management de qualité, leaders sur leur secteur, à rayonnement international et bénéficiant de réelles potentialités de consolidation et de développement.

Ses montants unitaires d'investissement sont compris entre 20 et 75 M€ dans des sociétés valorisées entre 40 et 250 M€.

Qualium Investissement gère, pour compte de tiers, 1,7 Md€ à travers des fonds communs de placement à risques (FCPR), qu'elle investit dans des PME.

En 2010, le comité des investissements de la Commission de surveillance a donné un avis positif à un investissement maximum de 330 M€ soit 250 M€ auxquels s'ajoute un complément de 0,4 € pour 1 € levé à l'extérieur du Groupe, pour constituer le FCPR Qualium Fund.

Cet investissement trouve sa justification dans le fait que dans les dix ans à venir, 500 000 entreprises françaises seront confrontées à des problèmes de transmission et que, par ailleurs, seulement 25 % des PME en France sont positionnées à l'export, contre 45 % en Allemagne.

Cette opération s'inscrit dans une réelle logique d'investisseur de long terme pour assurer le patrimoine entrepreneurial et l'accompagner dans le développement à l'export.

Les membres du comité des investissements ont été particulièrement sensibles à la mécanique d'intéressement prévue pour les intervenants au fonds. Elle rompt, de manière louable, avec les pratiques habituelles.

➔ Chiffres clés 2010

Au 31 décembre 2010, Qualium Investissement détenait 16 participations dans des entreprises françaises non cotées, représentant un chiffre d'affaires global de 4 Md€ et plus de 35 000 emplois.

Qualium Investissement a investi dans trois nouvelles entreprises : Tournus Investissement (équipement de cuisine en inox), La Foir'Fouille (distribution discount) et Sogal (portes de placard et dressing). Elle a réalisé quatre cessions totales : Plastiques Gosselin (consommables pour laboratoires), Autobar (distributeurs automatiques), Nutrial/Banania (poudres chocolatées) et Eurofarad/Exxelia (composants électroniques). Elle a également participé au rapprochement d'Histoire d'Or avec Marc Orian, les n° 1 et 2 de la bijouterie fantaisie.

Elle a, en parallèle, lancé le Fonds Qualium I dont les engagements s'élevaient à 275 M€ au 31 décembre 2010.

En dix ans, 1,2 Md€ ont été investis dans plus de 50 sociétés présentes dans tous les grands secteurs d'activité.

Les éléments fournis à la Commission de surveillance le 5 mai 2010, montrent des taux de rendement importants, même s'il est confirmé que les dossiers ne sont pas sélectionnés uniquement sur le critère de rentabilité.

Elle apprécie la volonté affichée de Qualium Investissement d'agir comme un investisseur, à la fois économiquement rentable et socialement responsable.

Elle salue le recentrage de Qualium Investissement sur l'activité de transmission des PME et l'objectif d'accompagner le développement des entreprises à l'international.

La Commission de surveillance a particulièrement apprécié l'audition du 5 mai 2010 consacrée exclusivement à la revue du programme PME.

Elle a mesuré les progrès accomplis par la Caisse des dépôts pour clarifier et amplifier la portée de son dispositif de soutien à la création et au développement des

entreprises françaises, articulé à la fois sur l'intérêt général et le concurrentiel.

Elle encourage les différentes équipes mobilisées sur cet axe prioritaire à poursuivre leurs efforts, tant au siège qu'en régions.

Elle a émis des souhaits visant, notamment, une plus grande lisibilité de l'offre de financement de la Caisse des dépôts et l'élaboration d'un tableau de bord intégrant, pour chaque entité dédiée au développement des PME, des éléments de risque, de résultats et d'incidences en termes de fonds propres.

Ce dernier donnerait une vision à la fois économique et financière du dispositif PME.

[\(Voir procès-verbal du 5 mai 2010\)](#)

LES FILIALES IMMOBILIÈRES

La Caisse des dépôts a fait du logement un axe prioritaire de sa stratégie. Elle est un acteur majeur de l'immobilier en France.

Elle intervient avec ses quatre métiers complémentaires : prêteur avec les financements du Fonds d'Épargne, investisseur sur ses fonds propres avec la Direction du Développement territorial et du Réseau, bailleur avec la Société nationale immobilière, pôle immobilier d'intérêt collectif, détenue à 100 % par le Groupe Caisse des dépôts et promoteur avec Icade, société immobilière d'investissement, du secteur concurrentiel.

La SNI et Icade exercent un rôle déterminant pour la mise en œuvre des priorités logement et développement durable du plan stratégique Elan 2020.

LA SOCIÉTÉ NATIONALE IMMOBILIÈRE

La SNI est l'un des premiers bailleurs français avec près de 300 000 logements gérés, dont 114 000 logements intermédiaires et 180 000 logements sociaux. Elle emploie 4 762 personnes.

La SNI couvre une large palette de l'offre locative d'intérêt général et de services immobiliers.

En 2009, la SNI a poursuivi ses actions au service de l'intérêt général, tant en acquérant environ 10 000 logements en l'état futur d'achèvement, dans le cadre du plan de relance de l'immobilier, qu'en participant activement à la mise en place de la convention d'utilité sociale et en favorisant le développement durable, notamment à travers ses premières réalisations MUSE (maison urbaine pour le siècle de l'environnement).

2010 a confirmé le rôle clé de la SNI dans les problématiques du logement et de l'immobilier public :

- le développement de la filiale "Habitat Devenir" avec la livraison de huit premiers programmes MUSE pour un total de 444 logements modulaires industrialisés à basse consommation à ossature en bois pour un objectif initial de 600 à horizon 2011,
- la bonne fin de l'opération de cession des 30 000 logements d'Icade auprès d'un consortium de bailleurs sociaux. La SNI a assuré le rôle de chef de file pour 25 offices départementaux et bailleurs sociaux d'Ile de France,
- la poursuite de la mise en location progressive des 10 000 logements achetés par la SNI en état futur d'achèvement dans le cadre du plan gouvernemental de relance,
- l'accord intervenu en novembre 2010 entre l'Etat, les partenaires sociaux d'Action Logement et le groupe SNI pour doter Adoma, premier opérateur national de logements très sociaux, de moyens financiers et du management nécessaire à son redressement et à la poursuite de ses missions sociales au profit des populations les plus fragiles.

L'activité 2010 peut également s'illustrer par ces trois chiffres : 7 800 logements acquis ou livrés, 8 100 réhabilités et 9 100 nouveaux logements engagés.

➔ L'évolution de la SNI sur le moyen terme

Sur la période 2008/2010, la production de logements par le groupe SNI a considérablement augmenté pour représenter aujourd'hui près de 34 000 logements.

Cet afflux de logements a donné lieu à une nouvelle démarche commerciale, visant à favoriser l'accession sociale à la propriété au profit des locataires en place. Le Groupe a prévu de commercialiser 3 500 logements annuels dans les cinq ans à venir.

Dans un contexte où les tensions sur les logements restent fortes, le groupe SNI a ainsi approfondi sa réflexion sur le parcours résidentiel en travaillant, en particulier, sur

l'accession sociale à la propriété avec pour double objectif de répondre aux obligations de la loi en libérant des logements sous-occupés et en organisant la sortie du parc social de locataires en dépassement de plafond et répondre également aux souhaits des clients en termes de cadre de vie en leur proposant une offre de mutation au sein du parc locatif et une offre d'accession à la propriété, dans le neuf et l'ancien. Cette démarche a abouti à proposer des rendez-vous de mobilité aux locataires concernés et à les informer sur l'évolution de leur parcours résidentiel vers, le cas échéant, l'accession à la propriété.

La palette de réponses est très large du fait des atouts du groupe SNI qui couvre l'intégralité de l'offre locative : une politique de vente à l'occupant avec un objectif visant 1 % du parc, la mise en place du métier de syndic gestionnaire de copropriétés sociales et intermédiaires, la construction de programmes en accession sociale et intermédiaire et des dispositifs de sécurisation de l'accession pour l'acquéreur.

➔ La démarche environnementale du Groupe SNI

Depuis le 1^{er} juillet 2010, tous les permis de construire déposés par la SNI sont aux normes de bâtiments basse consommation.

Concernant la réhabilitation, 10 à 20 % du parc présentent de réels problèmes en matière de consommation énergétique. Pour traiter ces situations, il faut s'assurer de la durée d'exploitation résiduelle des logements concernés qui est d'environ 30 ans pour amortir le coût de leur mise aux normes.

Les engagements du groupe SNI à l'horizon 2020 imposeront de diminuer considérablement les niveaux de consommation des bâtiments existants. Une première phase de traitement des 10 % d'immeubles "énergivores" a été menée et se prolonge par des objectifs à 2015 et 2020 sur le niveau de consommation moyen du parc du groupe SNI.

En 2020, le Groupe devrait atteindre en moyenne l'objectif national de 150 kWh/m²/

an. Plusieurs incertitudes demeurent néanmoins sur les niveaux de financement et les contraintes techniques (traitement du chauffage électrique, par exemple). Les énergies renouvelables seront également plus présentes dans le mix énergétique du parc immobilier géré par le groupe SNI. Là encore, la réglementation et les niveaux d'aides financières seront déterminants dans l'atteinte des objectifs de diminution des rejets de gaz à effet de serre. Le personnel du Groupe aura évolué vers une approche énergétique plus précise des chantiers de construction ou de réhabilitation et une exploitation des bâtiments en temps réel.

Cinq axes de progrès sont recensés :

- le développement des éco-matériaux au regard de l'énergie et de la consommation de ressources qu'ils nécessitent pour leur mise en œuvre ;
- la proposition de nouveaux produits de logement (type résidence médicalisée ou adaptée aux personnes âgées), en lien avec le parcours résidentiel qui permettra de mieux répondre aux besoins des locataires ;
- l'introduction de la domotique pour la gestion des consommations des logements pour l'eau, l'électricité, la sécurité et le confort ;
- l'accès facilité à l'information par la numérique ;
- la préservation et l'économie des ressources : eau (politique de gestion de l'eau pluviale et potable), foncier (densification, concentration sur les zones denses), énergie (politique énergétique), matériaux (filrière courte, recyclage).

➔ **La contribution à la réforme de la politique du logement social**

La SNI a, grâce à son approche pragmatique de la situation du logement en France et aux constats qu'elle a pu en tirer, formalisé dix axes de progrès.

Ses principaux constats sont les suivants : l'inadéquation territoriale entre les besoins prioritaires de logements et les offres, l'atomisation du secteur HLM, la rupture du parcours résidentiel et un patrimoine de main morte, géré en circuit fermé.

La SNI a donc intégré dans sa stratégie des éléments de réponses articulés autour de trois objectifs :

- réorienter l'offre et la production du secteur avec une modulation de l'intensité des aides publiques selon les priorités sociales, l'état de nécessité des Etablissements Sociaux pour l'Habitat (ESH) bénéficiaires, la situation locale du marché du logement et une restructuration du secteur favorisant l'émergence de partenaires globaux couvrant l'ensemble des parcours résidentiels ;
- favoriser l'allocation optimale des ressources de financement avec la réalisation d'une partie des plus-values latentes du parc immobilier des ESH sur les zones tendues pour financer le développement dans les zones tendues et en permettant des transferts de ressources entre ESH au profit de territoires prioritaires ;
- encourager l'autonomie financière pour la production de nouveaux logements avec le développement d'activités rentables et fiscalisées par les ESH ou les sociétés intégrées aux groupes et l'accélération du renouvellement des fonds propres des ESH par l'accès à la propriété des occupants.

Ces préconisations promues par le groupe SNI devraient permettre avec le volume de logements construits grâce à la mise en œuvre du plan de cohésion sociale et des actions en faveur de la politique de la ville, d'apporter des solutions au manque de logements dans les zones tendues, souligné dans le projet de loi de finances pour 2009 et auquel la Commission de surveillance demeure très attentive.

➔ **Les résultats 2010**

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 582 M€, contre 574 M€ en 2009, soit une augmentation de 2,5 %.

Le résultat net atteint 126 M€, contre 121 M€ en 2009, soit une progression de 4 %.

La contribution du groupe SNI au résultat 2010 du Groupe Caisse des dépôts atteint 117 M€. Elle est en augmentation de 12 % par rapport à celle de l'exercice 2009.

Pour mémoire, il faut souligner la très forte

activité du pôle "ESH" qui regroupe, notamment, Efidis et Osica. Comptablement ses résultats ne peuvent être consolidés avec ceux du Groupe SNI.

Le résultat net du pôle ESH est de 285 M€ en 2010, contre 123 M€ en 2009, soit plus d'un doublement.

La Commission de surveillance salue le dynamisme et le professionnalisme du groupe SNI qui a connu une activité très soutenue en 2010. Elle a été très attentive au dénouement de l'accord finalisé sur la reprise de la gestion d'Adoma.

Elle se félicite de la réduction progressive de l'endettement du Groupe et de la reconstitution du niveau de fonds propres, avec un accroissement de 339 M€, les portant à 2 283 M€ au 31 décembre 2010.

Les efforts de consolidation de la croissance de l'activité ont porté utilement leurs fruits.

(Voir procès-verbaux des séances des 12 mai 2010 et 13 avril 2011)

ICADE

Filiaire à 55,8 % de la Caisse des dépôts, Icade, société immobilière d'investissement, cotée en bourse depuis avril 2006, développe trois métiers : le foncier, la promotion et les services dans l'immobilier tertiaire et les équipements public-santé.

Elle emploie près de 1 900 personnes.

L'année 2010 a été, pour Icade, celle de la montée en force de sa stratégie

Dans un contexte de marché économique, financier et immobilier difficile, Icade a renforcé son patrimoine tertiaire avec la finalisation de l'intégration de la "Compagnie La Lucette". Elle a accru la valeur des actifs en portefeuille par une commercialisation active et des développements porteurs de revenus sécurisés et réguliers.

Icade consolide ainsi, pour l'avenir, ses marges de manœuvre et sa capacité distributive.

En raison de son statut fiscal spécifique, Icade mène de façon active des arbitrages et réinvestissements assurant un niveau de distribution sécurisé.

Au premier semestre, Icade a cédé l'essentiel de son patrimoine de logements en dénouant l'accord signé, en novembre 2009, avec le consortium constitué autour de la SNI avec 25 bailleurs sociaux.

Après ces deux opérations majeures, le pôle foncier tertiaire constitue désormais le socle de l'entreprise.

Icade a pour ambition de renforcer sa position de foncière cotée de référence avec une large composante de bureaux et de se diversifier dans des actifs offrant une bonne résilience aux cycles immobiliers.

Au 31 décembre 2010, le patrimoine foncier d'Icade représente 6,1 Md€, contre 5,8 Md€ au 31 décembre 2009.

La part des bureaux et parcs tertiaires représente maintenant 67 % du patrimoine total, soit 4,1 Md€, contre 45 %, pour 2,6 Md€ en 2009.

Son pôle promotion place Icade parmi les trois premiers acteurs nationaux. Le Groupe est présent sur l'ensemble des segments du secteur logements, bureaux, centres commerciaux et public-santé avec, par exemple, la construction de résidences de services et d'établissements pour personnes âgées et dépendantes.

Pour le segment tertiaire, Icade poursuit également le développement de synergies avec son pôle foncier et, parallèlement, des opérations pour des investisseurs extérieurs.

L'activité de promotion résidentielle s'est traduite par un nombre de réservations de 5 541 logements et un chiffre d'affaires de 659 millions, en hausse de 7 % par rapport au 31 décembre 2009.

Le chiffre d'affaires promotion tertiaire, équipements publics et santé a atteint 380 M€ en 2010, en diminution de 22 % par rapport à 2009, résultant à la fois du ralentissement général de la promotion tertiaire et d'un rebond du marché de la promotion publique et de santé au second semestre.

Au total, le pôle promotion affiche un chiffre d'affaires de 1 031 M€ en 2010, contre 1 092 M€ en 2009, soit un retrait de 6 %. En revanche, le résultat opérationnel atteint 67 M€, contre 45 M€ en 2009, soit une progression de 49 %.

Enfin, **le pôle services**, troisième composante du Groupe, réalise un chiffre d'affaires de 107 M€ en 2010, en retrait de 29 % par rapport à 2009.

Cette évolution résulte de la cession, en 2009, des activités d'administration de biens et de gestion technique d'immeubles pour se recentrer sur les prestations liées au cœur d'activité d'Icade : la gestion locative d'immeubles tertiaires et résidentiels, les prestations des résidences de services mises à disposition d'étudiants ou d'actifs en mobilité et, enfin, le conseil et l'expertise.

L'année 2010 a donc confirmé l'efficacité de la stratégie d'Icade qui mixe les activités foncière et de promotion.

A court terme, les cash-flows sont renforcés. Ils lui permettent d'investir, à moyen terme, dans un vivier d'opérations immobilières à fort potentiel de valorisation en développant un patrimoine en fonction des besoins des utilisateurs pour créer de la valeur sur le long terme.

L'engagement d'Icade sur le parc tertiaire des portes de Paris à Aubervilliers, illustre tout à fait cette stratégie qui vise la valorisation de ce secteur géographique jouxtant Paris. Parmi les opérations structurantes, conduites par Icade, il faut souligner le parc du Millénaire, les entrepôts Mac Donald, le parc du Pont de Flandre, le parc du Mauvin...

➔ L'engagement d'Icade pour un immobilier durable

Aujourd'hui, Icade envisage l'avenir avec de solides atouts, avec une attention particulière en direction du développement durable (mises en chantier de logements BBC (bâtiments basse consommation), certification haute qualité environnementale, exploitation pour un bâtiment de bureaux, suivi du bilan Carbone). Mais ces acquis résident aussi dans le caractère unique des parcs tertiaires et leurs perspectives à l'horizon du Grand Paris et dans la capacité et le savoir-faire des équipes.

Le plan d'actions et la politique de développement durable d'Icade, se traduisent par des engagements concrets :

- opérations de promotions tertiaires et logements de niveau THPE (très haute performance énergétique) ;
- opérations de promotions tertiaires toutes étudiées sur une base bâtiment à basse consommation ;
- certification progressive du système de management général d'Icade Promotion pour que l'ensemble des opérations tertiaires et logements, bénéficie de la marque "NF Démarche HQE" ;
- réalisation annuelle de la cartographie énergie-carbone de l'ensemble des activités d'Icade ;
- réduction de 10 % du bilan Carbone entre 2007 et 2011 ;

- optimisation de l'exploitation des actifs d'Icade, notamment par des certifications HQE exploitation et lancement d'une démarche ISO 14001 pour la gestion des parcs tertiaires ;
- organisation annuelle des Trophées Icade du développement durable.

comprenant 361 M€ de plus-values exceptionnelles, ce qui en fait le premier contributeur au résultat global consolidé 2010 de la Caisse des dépôts.

(Voir procès-verbaux des séances des 12 mai 2010, 6 janvier et 13 avril 2011)

➔ Les résultats 2010

Au 31 décembre 2010, le résultat net part du Groupe est en hausse de 131,1 %, après une année 2009 où le résultat avait déjà progressé de 69 %.

Icade a publié un bénéfice net part du Groupe de 1 218 M€, fruit de la stratégie mise en œuvre depuis deux ans, consistant à extraire les plus-values des actifs matures et à utiliser ces ressources pour acquérir des actifs générant des cash-flows immédiats et récurrents.

Le chiffre d'affaires consolidé diminue de 4,9 % au 31 décembre 2010 à 1 432 M€, en lien avec les cessions de logements et des activités d'administration de biens aux particuliers et de gestion technique de bâtiments.

Le résultat opérationnel atteint 1 353 M€ (+ 103,4 % par rapport au 31 décembre 2009), grâce à une politique d'arbitrage soutenue des actifs matures.

La valeur du patrimoine s'établit à 6 129 M€, contre 5 804 M€ à fin 2009, soit un accroissement de près de 6 %, démontrant le caractère résilient du portefeuille d'actifs d'Icade. L'actif net réévalué de liquidation s'élève à 81,4 € par action au 31 décembre 2010, en baisse de 3,7 % par rapport au 31 décembre 2009 du fait de la distribution, en septembre 2010, d'un acompte sur dividende de 4 € par action.

La Commission de surveillance prend acte des bons résultats réalisés par Icade en 2010.

Elle se félicite de la conduite du plan stratégique d'Icade au rythme initialement prévu.

Elle souligne qu'au total, Icade apporte au Groupe Caisse des dépôts 678 M€,

LES FILIALES DE SERVICES

Le pilotage des filiales de service est assuré par la Direction des finances, de la stratégie, des filiales et de l'international.

Chaque année, les responsables de Transdev, d'Egis, de la Compagnie des Alpes et de Belambra présentent leur plan d'affaires et leurs résultats à la Commission de surveillance.

TRANSDEV

Le bilan et les perspectives de développement de Transdev ont été présentés à la Commission de surveillance le 22 septembre 2010. Le projet de rapprochement de Veolia Transport avec Transdev, finalisé le 4 mai 2010, après le Comité des investissements de la Commission de surveillance, a fait l'objet d'un suivi régulier par la Commission de surveillance tout au long de l'exercice.

Filiale à 74,4 % de la Caisse des dépôts, spécialisée dans le transport public, Transdev est le quatrième opérateur privé européen de transport public et leader européen du transport à la demande.

Le groupe est implanté dans 10 pays : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, l'Espagne, la France, l'Italie, le Maroc, les Pays-Bas, le Portugal et le Royaume-Uni.

En 2010, Transdev a assuré 2 milliards de voyages avec plus de 20 000 véhicules, dont 16 000 autobus et autocars, 500 rames de tramway, 100 rames de métro, 30 trains, 120 trolleybus, 50 navettes fluviales et plus de 4 000 véhicules de transport à la demande.

Cette filiale emploie près de 47 000 collaborateurs dont 18 500 en France et 15 000 aux Pays-Bas.

Transdev intervient tout au long de la chaîne de mobilité : du pilotage de grands projets à l'exploitation des réseaux et au développement de services aux passagers.

Son expertise lui permet, au service des politiques définies par les collectivités, d'être un intégrateur de mobilités, couvrant l'ensemble des services nécessaires au montage et à la gestion de systèmes complexes de transport.

Transdev bâtit des partenariats de confiance avec les collectivités locales. Elle conçoit et exploite tous types de réseaux urbains, interurbains et régionaux. Grâce à un dialogue permanent et une expérience unique en matière d'économie mixte, Transdev propose aux autorités organisatrices de transport, le type de partenariat le plus adapté à leurs projets et à leurs contextes, pour une délégation de service public performante.

Transdev s'est également attaché à réduire son impact sur l'environnement. Il est l'opérateur le plus engagé dans l'expérimentation de bus hybrides en Europe, par le nombre de projets et de sites impliqués, que ce soit à Londres, dans le sud des Pays-Bas, à Strasbourg ou en Ile de France.

En matière d'innovation, le Groupe est précurseur en développant de nombreux services d'information et de billettique : à Gênes, mais aussi aux Pays-Bas, au Portugal, tout comme en France à Montpellier, Grenoble, Strasbourg et Mulhouse.

En 2010, Transdev a fait la preuve de sa solidité financière et de la viabilité de son modèle économique. En dépit d'un environnement économique très dégradé, les résultats sont au rendez-vous : maintien du chiffre d'affaires et hausse du résultat opérationnel.

➔ En France

La croissance est restée soutenue, grâce au gain de contrats sur des bassins porteurs, malgré la forte concurrence et le ralentissement des activités. Son développement a été renforcé par des acquisitions de proximité et une présence forte dans les grandes agglomérations, au travers de réalisation de projets marquants, comme la mise en service à Mulhouse du premier tram-train interconnecté de France, de nouveaux contrats de réseaux urbains à Besançon et Maubeuge et le contrat Air France de desserte de l'aéroport de Paris/Roissy-Charles de Gaulle.

Le Groupe demeure le leader des transports d'altitude et des stations de sports d'hiver.

➔ A l'étranger

Aux Pays-Bas, grâce à une réorganisation profonde, Connexion a pu rester le leader incontesté du transport public régional. Au Canada et en Allemagne, Transdev s'est appuyé sur une stratégie de croissance externe pour renforcer ses bases. En Australie, à Brisbane, Transdev a été retenu pour la gestion des navettes fluviales. A Londres, plusieurs contrats ont été renouvelés. Enfin, au Maroc, l'exploitation du tramway Rabat/Salé a été confirmée.

En 2010 le chiffre d'affaires consolidé de Transdev s'est établi, comme en 2009, à 2,5 Md€. Le résultat net atteint 36,5 M€, en progression de 12 % par rapport à 2009.

2010 a été marquée par l'accord définitif de rapprochement entre Transdev et Veolia Transport.

Le projet d'alliance initié en 2009 et examiné par le Comité des investissements de la Commission de surveillance le 20 avril 2010, a été signé le 4 mai 2010 par la Caisse des dépôts, Veolia Environnement et la RATP.

L'accord respecte les conditions posées en 2009 par la Commission de surveillance avant d'entrer dans le processus de négociation :

- la réelle parité de l'actionnariat,
- la direction exécutive du nouvel ensemble

Véolia/Transdev confiée au management de Transdev,

- l'élaboration d'un projet industriel fondé sur des objectifs stratégiques partagés,
- le dénouement de l'actionnariat avec la RATP, par le biais de cessions provenant, à la fois de Véolia Transport et de Transdev.

La nouvelle entité issue du rapprochement de Véolia Transport et de Transdev présente les caractéristiques suivantes :

- par sa taille et ses complémentarités, elle devient un acteur majeur du transport collectif de voyageurs et de la mobilité durable ;
- Véolia Environnement en est l'opérateur industriel et la Caisse des dépôts le partenaire stratégique de long terme ;
- sa gouvernance équilibrée est conforme au rôle des deux parties ;
- ses ambitions stratégiques sont confortées par un objectif d'introduction en bourse, si les conditions de marché le permettent, dans les douze mois à venir.

Les instances représentatives du personnel ont été consultées et ont donné un avis favorable à l'opération.

Les autorités de la concurrence concernées se sont prononcées favorablement sur l'opération fin décembre 2010.

Le management des deux entités s'est impliqué à définir les orientations de la nouvelle entité Veolia-Transdev et préparer les décisions sur les sujets clés d'un rapprochement réussi et créateur de valeur.

L'ensemble du dispositif a été conduit dans un esprit d'équilibre avec l'objectif d'une introduction en bourse réalisée dans les meilleures conditions.

La Caisse des dépôts a participé à une augmentation de capital de Transdev de 200 M€ au bénéfice de la croissance externe de Veolia-Transdev.

Le 16 février 2011, le Comité des investissements de la Commission de surveillance a été de nouveau réuni pour examiner une modification apportée à l'accord de 2010, Veolia ne souhaitant plus intégrer globalement le nouvel ensemble, mais pratiquer une intégration proportionnelle.

La Caisse des dépôts intégrera donc dans ses comptes 50 % de Veolia-Transdev.

A la faveur de cette disposition, les deux actionnaires ont décidé d'accélérer la convergence vers une unité de management, en nommant à la tête de Veolia-Transdev un nouveau Directeur général, issu de la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance, après avoir demandé une information détaillée sur l'impact de l'intégration à 50 % dans les comptes consolidés de la Caisse des dépôts par rapport au schéma initial, a fait valoir l'importance de trois sujets : la marque qui sera retenue pour la nouvelle entité, la domiciliation de ses implantations et la parité du management.

Ces points constituent des leviers créateurs de valeur pour la nouvelle entité.

Ils permettront aussi de conforter la confiance des élus, autorités organisatrices, clients de Transdev et futurs clients du nouvel ensemble.

La lettre d'orientation qui sera confiée au nouveau Directeur général de Veolia-Transdev sera communiquée aux commissaires-surveillants. Un point périodique sur l'avancement du projet sera effectué devant la Commission de surveillance. Celle-ci a réaffirmé son soutien au Directeur général de la Caisse des dépôts. Elle souhaite que cette opération soit un succès pour l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, collaborateurs et clients.

Elle doit pouvoir valoriser les intérêts patrimoniaux du Groupe.

(Voir procès-verbaux des séances des 6 janvier, 3 février, 17 mars, 5 mai et 22 septembre 2010)

EGIS

Egis est un groupe de conseil et d'ingénierie de la construction présent dans les domaines des transports, de la ville, de l'industrie, de l'environnement et de l'énergie. Dans les domaines routiers et aéroportuaires, le groupe intervient également dans les métiers du montage de projets, du clef en main d'équipements et de l'exploitation.

Le 1^{er} janvier 2011, Egis et Iosis, leader français de l'ingénierie du bâtiment et du génie civil nucléaire, ont donné naissance à un groupe unique d'ingénierie globale de la construction. C'est le seul groupe français à figurer dans le classement des dix premiers groupes européens et des vingt premiers mondiaux.

Avec 11 000 collaborateurs, dont 7 000 dans l'ingénierie, le nouveau groupe est présent dans plus de 100 pays et dispose d'une cinquantaine d'implantations en France.

Proche des acteurs locaux et nationaux, Egis propose ses services, dès la conception, d'équipements publics pour l'aménagement des villes, des territoires et de la mobilité des personnes : hôpitaux, bâtiments tertiaires, tours, stades, musées, gares, aéroports, tramways...

Egis est aussi un acteur internationalement reconnu pour les grands projets : lignes de train à grande vitesse, autoroutes, terminaux portuaires, usines industrielles et nucléaires, aérien...

Il dispose également des meilleures expertises sur les sujets de l'eau, de l'environnement, du paysage, de l'énergie.

Le projet d'ouvrir le capital aux salariés issus de deux groupes par augmentation de capital, a été un succès. La Caisse des dépôts détient maintenant 75 % de son capital et Iosis Partenaires 25 %.

Cette opération de rapprochement présentée à la Commission de surveillance en 2009 a donc été finalisée avec succès. Cette alliance a montré la force d'un projet industriel et commercial partagé par ses deux partenaires.

➔ Un développement commercial soutenu en 2010

Près de 50 % de l'activité d'Egis sont maintenant réalisés hors de France.

Parmi les projets significatifs remportés en 2010, illustrant les différents domaines d'activités d'Egis, citons entre autres, la concession de l'autoroute A 63 (Bordeaux/Bayonne), au sein du groupement Atlandes : l'ingénierie de la LGV Sud-Europe-Atlantique, entre Tours et Bordeaux; le contrat d'ingénierie des bâtiments d'ITER, un des plus importants contrats d'ingénierie jamais signé en Europe, la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage du projet Autolib à Paris ; l'étude de faisabilité des bus à haut niveau de service (BHNS) de Marseille, la maîtrise d'œuvre de la deuxième ligne du métro de Rennes et la maîtrise d'œuvre de la création d'une ligne de tramway à Aubagne et de deux lignes du tramway à Nice ; l'ingénierie des grands stades de Lille, du Havre, de Marseille (stade Vélodrome) et de Nice ; celle des hôpitaux d'Aulnay et de Chambéry ; le mandat de la restructuration des Halles à Paris ; le projet d'aménagement Eurocalais 2020 ; le centre commercial Beaugrenelle à Paris.

A l'international, les succès récents sont la ligne à grande vitesse Kenitra/Tanger au Maroc, l'exploitation du service de contrôle de vitesse national irlandais, un mandat de maîtrise d'œuvre d'études et de travaux de lignes de métro en Inde, la concession des aéroports de Brazzaville, Pointe Noire et Ollumbo au Congo, l'autoroute M 25 au Royaume-Uni, ou encore, une étude de diagnostic pour 25 tunnels de la région de Bruxelles.

➔ Le développement durable

Le développement durable a toujours été un axe important pour Egis qui a créé une Direction du développement durable et de la performance dont la mission est d'intégrer les enjeux du développement durable dans ses offres de services, de professionnaliser les équipes sur ce sujet et de promouvoir "l'éco-responsabilité".

75 % des efforts de recherche et développement du groupe concernent désormais les solutions innovantes qui ont pu être identifiées dans les domaines d'activité d'Egis. Des offres significatives ont pu être proposées dès le premier semestre 2010 à la Banque mondiale, la Société des autoroutes du Nord et de l'Est de la France et au ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement.

La notoriété et le savoir-faire d'Egis lui ont valu l'attribution du grand prix "biodiversité et entreprises 2010", décerné par le ministère de l'écologie et la première place dans le consortium européen du "Risk management for roads in a changing climate".

➔ Les chiffres clés 2010

Le chiffre d'affaires 2010 a atteint 627 M€. La contribution d'Egis au résultat du Groupe est de 41 M€ en 2010, contre 19 M€ en 2009. 1 000 recrutements ont été réalisés en France et à l'International.

La Commission de surveillance se félicite des performances réalisées par Egis. Elle souligne que si la Caisse des dépôts n'avait pas favorisé un effort de regroupement de l'ingénierie française autour d'Egis, celle-ci aurait progressivement disparu du classement des grands acteurs européens et internationaux.

Elle se réjouit de la réussite de l'alliance avec losis et salue l'ouverture du capital aux salariés, qui va contribuer à soutenir la dynamique de croissance de l'activité.

(voir procès verbaux des séances des 6 janvier et 22 septembre 2010)

LA COMPAGNIE DES ALPES

La Compagnie des Alpes, détenue à 39,9 % par la Caisse des dépôts, est un acteur majeur du secteur des loisirs en Europe, présent dans deux domaines complémentaires, le ski et les parcs de loisirs. La société est cotée en bourse depuis 1994 et compte près de 6 000 actionnaires.

Premier opérateur mondial des remontées mécaniques, elle est présente sur 15 domaines skiables. Elle exploite également 15 parcs de loisirs, répartis dans quatre pays d'Europe (France, Pays-Bas, Belgique et Allemagne). En 2010, elle a totalisé 18 millions de journées skieurs et près de 9 millions de visiteurs dans ses parcs. Elle emploie près de 4 500 personnes.

Au cours de l'exercice 2009/2010, La Compagnie des Alpes a continué de démontrer sa solidité et sa performance dans un climat économique encore terne.

Les domaines skiables ont continué d'afficher une bonne résistance. L'activité des parcs de loisirs a pâti de facteurs exogènes globalement défavorables (conditions météorologiques et morosité économique). Les loisirs de proximité n'ont pas bénéficié du même engouement qu'en 2009, tandis que le retournement de tendance observé sur la clientèle touristique a favorisé les parcs de destination.

Pour accélérer ses évolutions et son développement, La Compagnie des Alpes s'est également dotée d'une nouvelle structure financière par le refinancement anticipé de sa dette bancaire, une augmentation de 100 M€ de son capital et une émission obligataire de 200 M€, ce qui lui donne une visibilité et une flexibilité stratégique accrues.

➔ La stratégie de la Compagnie des Alpes

Elle repose sur trois principes clés : l'optimisation de la rentabilité, la poursuite de la croissance externe dans les deux métiers, neige et parcs d'attractions et la recherche de synergies entre les parcs de loisirs et les remontées mécaniques.

Conformément à sa stratégie de gestion active de son portefeuille d'actifs et à ses ambitions de croissance, elle a reconfiguré son patrimoine d'activités.

Après les cessions des domaines suisse et italien (Téléverbier en juillet 2009, Saas Fee Berbahner en octobre 2009 et Courmayeur en mai 2010), la Compagnie des Alpes a intégré la société "Deux Alpes Loisirs" qui gère un domaine skiable de grande qualité. Cette opération a généré un chiffre d'affaires de 39 M€ sur 2010.

Elle a également racheté en novembre 2010, par anticipation et sans impact sur ses équilibres bilanciaux, la participation de 40 % dans STVI à Val d'Isère qui était encore détenue par SOFIVAL.

Dans le domaine des parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes a pris le contrôle effectif du Futuroscope de Poitiers le 14 janvier 2011 qui représente, pour l'exercice 2010, un chiffre d'affaires de 87 M€, avec 1,8 million de visiteurs en 2010.

Ainsi, la Compagnie des Alpes détient aujourd'hui deux des trois plus grands parcs d'attractions français. Par ailleurs, des négociations ont été menées avec un fonds d'investissement pour la cession, en janvier 2011, de sept parcs de loisirs régionaux, avec le maintien d'une participation minoritaire de 30 % pour faciliter la transition et accompagner les nouveaux exploitants.

➔ Les résultats

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe a progressé de 4,1 % à périmètre réel et diminué de 2,6 % à périmètre égal au 30 septembre 2010, hors effet Aqualibi. Il a atteint 597 M€ contre 576 M€ en 2009. Le résultat net part du Groupe a atteint 42 M€, soit une progression de 4,7 % à périmètre réel.

La contribution de la Compagnie des Alpes au résultat du Groupe est en progression de 9,1 %, à 17 M€.

➔ Les perspectives d'avenir

Dans les parcs de loisirs, la stratégie "grands parcs, grandes marques", va s'incarner dans le développement de la marque Walibi, qui va connaître une nouvelle jeunesse et faire l'objet d'une spectaculaire entrée en scène, dans les parcs et avec le lancement de produits dérivés, bandes dessinées, films d'animation... Elle vise aussi l'extension du concept et de la marque Grévin, avec l'ouverture d'un café destiné à compléter l'offre du site parisien et le lancement d'un ou deux projets visant à ouvrir des musées Grévin hors de l'hexagone... L'activité d'exportation de l'expertise de la Compagnie des Alpes en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'assistance au management de domaines skiables et de parcs de loisirs, va être développée dans la lignée des projets déjà initiés au Maroc (parc Sindibad à Casablanca) et en Russie (domaine skiable de Rosa Khutor à Sochi). Enfin, l'ambition de croissance externe est intacte, mais sélective. La marque de fabrique de la Compagnie des Alpes réside dans sa capacité à intégrer des sites et les opportunités d'acquisition seront considérées à l'aune de leur seul intérêt industriel.

Enfin, dans ses sites, la politique d'investissement de la Compagnie des Alpes sera marquée par un souci de qualité et de différenciation. Ainsi, dans les domaines skiables, au-delà des investissements en remontées mécaniques qui permettent d'utiles restructurations des domaines et un meilleur confort pour le skieur, un regard très attentif sera porté à l'enrichissement de l'offre : accueil, information, activités hors pistes, animations, événements.

L'univers du ski entre dans l'ère du marketing d'expérience. Le groupe doit faire la preuve de son sens de l'innovation et de la création, en collaboration avec toutes les parties prenantes des stations. Dans les parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes investira de manière très sélective, mais résolue, sur des projets d'amélioration du contenu pour offrir à ses visiteurs des expériences uniques et de qualité.

➔ L'engagement pour la protection de l'environnement

Les activités du groupe Compagnie des Alpes sont, pour la plupart, exercées en plein air, dans un cadre où la qualité de l'environnement est un élément majeur du plaisir et de la satisfaction des clients. Les entreprises du Groupe partagent donc toutes les mêmes préoccupations et les mêmes valeurs de respect de l'environnement, de préservation et de gestion des espaces naturels.

Tous les domaines skiables contrôlés par le Groupe ont obtenu une certification qualité sécurité environnement (QSE). C'est une première à cette échelle, en Europe. Cette certification QSE est le fruit d'un investissement financier et en ressources humaines important.

La Commission de surveillance a pris acte des résultats solides de la Compagnie des Alpes le 8 septembre 2010, en saluant la justesse de la stratégie adoptée par cette filiale pour se positionner comme opérateur majeur des loisirs actifs, neige et parcs d'attractions, et sa capacité à exercer les arbitrages de son patrimoine d'activité.

Elle estime qu'aujourd'hui, les synergies entre le pôle "parcs de loisirs" et le pôle "montagne" sont mieux comprises par les élus.

Enfin, elle se félicite du travail de restructuration de la Compagnie des Alpes et de son endettement avec, notamment, une augmentation de capital réussie, dans un période délicate.

(Voir procès-verbaux des séances des 7 juillet et 8 septembre 2010)

BELAMBRA

Filiale détenue à 34 % par la Caisse des dépôts, Belambra est le numéro 1 des clubs de vacances en France, pour les familles françaises et européennes. Acteur de référence dans le secteur de l'hébergement de loisirs en France, la Société dispose de 57 clubs de vacances implantés sur de très beaux sites. Il propose, chaque année, à près de 500 000 clients des solutions de vacances personnalisées pour tous les âges. Ses prestations de qualité pensées pour les familles proposent des services complets : restauration, animations sportives, clubs pour enfants. Elle emploie 2 500 personnes au plus fort de la saison estivale.

Après la modernisation de ses clubs de vacances, Belambra développe son parc. L'une de ses priorités est la valorisation du caractère exceptionnel des emplacements de ses clubs qui constituent un capital de marque sur le marché du tourisme en France.

Avec près de 250 M€ investis sur la période 2005/2012, Belambra a mené une transformation et une montée en gamme rapide de son offre, fondée sur une qualité de confort et de services. 90 % des clubs seront rénovés pour l'été 2011.

Cette stratégie donne des résultats encourageants et a permis de diversifier la clientèle de Belambra.

La progression du chiffre d'affaires réalisé avec des clients étrangers a été de 7,5 % en 2010, par rapport à 2009. Les clientèles belge, hollandaise, allemande et anglaise apprécient particulièrement le produit club aux standards de qualité élevés.

Par ailleurs, Belambra a également développé une offre groupes et séminaires avec la marque Belambra Business.

A noter également le partenariat économique qu'a noué Belambra avec les collectivités locales. De nombreux emplois sont proposés localement pour les métiers de la restauration, d'animation et d'entretien et les initiatives de découverte des régions très appréciées des clients ont un impact valorisant localement.

➔ Un engagement dans la préservation et la protection de l'environnement

Partenaire des communes pour l'aménagement de leur territoire et exploitant de sites d'exception depuis 50 ans pour certains, Belambra a à cœur la préservation et la protection de l'environnement. A l'occasion du programme de rénovation, le bâti est totalement intégré dans l'environnement, grâce à des architectes, des décorateurs et des paysagistes qui privilégient l'identité architecturale, la qualité paysagère et l'authenticité de chaque site. 116 000 arbres et végétaux ont été plantés dans les parcs des clubs Belambra depuis 2005.

La modernisation des clubs Belambra intègre l'éco-conception des bâtiments.

Parce que mieux connaître l'environnement c'est mieux le protéger, Belambra s'est associé à Laneo, communauté de passionnés de nature et auteurs d'initiatives éco-citoyenne, pour organiser le nettoyage de sites naturels comme les plages ou les alpages, à proximité de ses clubs. Ces opérations connaissent un fort succès auprès des équipes et des clients de Belambra.

Enfin, Belambra s'engage, en tant qu'entreprise responsable, puisqu'elle a réalisé son bilan carbone en 2007 pour mieux cerner ses marges de progression en matière d'émission de gaz à effet de serre.

➔ Les résultats 2010

Belambra a réalisé un volume d'affaires sur le périmètre exploité de 148 M€ et un résultat net de 15 M€.

La contribution de Belambra au résultat du Groupe est de 6 M€ pour 2010, contre 10 M€ en 2009, du fait de la diminution des loyers perçus, en raison des cessions immobilières réalisées.

La rénovation des sites et de l'offre de Belambra, réalisées conformément au plan à moyen terme, initié il y a trois ans, a réellement créé une nouvelle dynamique pour l'entreprise Belambra.

Aujourd'hui, Belambra est confronté à la définition d'objectifs pour un nouveau cycle de l'entreprise. Une analyse a été conduite sur ce sujet. Il en ressort qu'elle doit s'engager dans le développement de ses capacités d'accueil, sous une forme classique là où elle n'est pas présente, mais aussi sous des formes plus innovantes avec, notamment, une approche de gamme de produits élargie.

Les premières mesures envisagées seront présentées lors de la prochaine audition de Belambra devant la Commission de surveillance, en septembre 2011.

La Commission de surveillance salue le travail de réorganisation mené par les équipes de Belambra qui place l'entreprise parmi les premiers acteurs de son marché avec un niveau satisfaisant de performance.

Elle prend acte de la réflexion initiée pour assurer un relais de croissance rentable à Belambra.

Celle-ci s'inscrit d'ailleurs dans l'analyse conduite par la Direction générale pour appréhender le positionnement souhaitable du Groupe dans le secteur touristique qui a été présenté aux commissaires-surveillants le 8 septembre 2010.

Le Groupe a toujours été présent sur ce secteur qui connaît des mouvements de concentration importants et représente un fort potentiel économique en termes d'emplois et d'attractivité pour le pays.

Sa présence se manifeste, bien évidemment, avec ses deux filiales, la Compagnie des Alpes et Belambra, mais aussi par ses participations dans les sociétés d'économie mixte avec la problématique du renouvellement des parcs immobilier de tourisme social, dans les sociétés cotées du marché du tourisme et, enfin, dans l'accompagnement des politiques publiques engagées pour la rénovation du parc hôtelier ou encore la redynamisation du tourisme social.

Il ressort de la réflexion engagée que, outre le périmètre de diversification conduite par ses filiales, il y a un intérêt pour le Groupe à se renforcer dans le secteur de l'hébergement de loisirs, qui présente les trois caractéristiques suivantes : les

avantages comparatifs évidents du territoire français pour les activités d'hébergement de loisirs, l'émiettement et la vulnérabilité de l'offre actuelle sur ce domaine, dont l'attractivité est fragilisée face à la concurrence de l'offre touristique internationale et, enfin, la confirmation du mouvement de consolidation et de restructuration du secteur.

Dans ce contexte, la Caisse des dépôts dispose à la fois des moyens financiers, de l'expérience et de l'image lui permettant de jouer un rôle d'intégrateur au bénéfice de l'ensemble du secteur.

La Commission de surveillance a pris acte de ces premières conclusions qui vont faire l'objet, maintenant, d'un approfondissement pour orienter, à l'aune des critères de disponibilité de ressources financières et de rentabilité attendue, du plan d'action à mettre en œuvre.

Le renforcement du rôle de la Caisse des dépôts dans le secteur du tourisme doit être à la fois mesuré et contrôlé. Il s'accompagnera d'une doctrine d'intervention très explicite.

(Voir procès-verbal de la séance du 8 septembre 2010)

INFORMATIQUE CDC

Informatique CDC (ICDC) est un groupement d'intérêt économique, détenu majoritairement par la Caisse des dépôts. Il a pour mission de réaliser et d'exploiter l'ensemble du patrimoine informatique de la Caisse des Dépôts. Il opère également pour CNP Assurances et ses filiales ainsi que pour BPCE et Natixis. ICDC gère plus de 1 000 applications, pour 1 million d'utilisateurs et 1,5 million de transactions par an. Le GIE dispose de centres de données hautement sécurisés et répartis sur deux zones géographiques distinctes.

ICDC emploie 1146 collaborateurs. Son chiffre d'affaires 2010 s'élève à 287 M€.

⊕ **Une ambition : soutenir la croissance numérique du pays en accompagnant les acteurs publics dans leur projet de modernisation et de dématérialisation**

ICDC est un acteur informatique de référence dans les domaines de la banque, de l'assurance, des retraites et de la finance et un opérateur de confiance pour les acteurs publics. Son modèle repose sur deux principes majeurs : la mutualisation des ressources et une répartition des coûts, sur lesquels ICDC n'applique aucune marge bénéficiaire. Il constitue donc une solution aux impératifs de rationalisation des dépenses publiques et une alternative concrète aux propositions de la RGPP.

⊕ **La protection de l'environnement : des gains concrets et mesurables**

ICDC a engagé des démarches en faveur de la protection de l'environnement, fondées sur les principes de la norme Afnor SD 21 000. 100 % de l'électricité consommée par les locaux du siège proviennent d'énergie renouvelable. ICDC a lancé le projet d'un Bilan Carbone, afin de mesurer son empreinte environnementale.

⊕ **Un savoir-faire démontré dans la sécurisation et le pilotage de projets sensibles**

En 2010, ICDC a mené près de 100 projets informatiques confirmant ses capacités de production pour des métiers et dans des environnements à fort enjeu de sécurité.

Parmi eux, ICDC a lancé, pour le compte de la Caisse des dépôts, 7 grands chantiers, dont la refonte des systèmes d'informations des métiers historiques de la CDC (bancaire, prêt et investissement).

L'expertise d'Informatique CDC en matière de sécurisation des systèmes d'information a joué un rôle déterminant dans la réussite de tous ces projets. Parallèlement, ICDC a investi dans une Plate-forme de Confiance Numérique.

L'ambition d'ICDC pour les prochaines années est de consolider sa position auprès des acteurs publics, avec qui le GIE partage des valeurs communes, comme l'intérêt général qui n'est autre que celui de ses membres, le long terme et la protection des systèmes et données publiques.

LES FILIALES DE L'ENVIRONNEMENT

Le plan stratégique Elan 2020 fait du développement durable l'une des quatre priorités du Groupe.

Ce ne sont plus seulement quelques équipes, mais l'ensemble des collaborateurs du Groupe qui proposent des solutions innovantes de lutte contre le réchauffement climatique, de diversification des sources énergétiques et de promotion de la biodiversité, autant de domaines dans lesquels la Caisse des dépôts dispose de nombreux acquis.

Le Groupe concentre son activité en faveur de l'environnement sur trois priorités : la lutte contre le changement climatique, la préservation des écosystèmes et les infrastructures.

CDC CLIMAT

La Caisse des dépôts fait de la finance carbone un axe d'innovation et de développement. Elle appuie ainsi les politiques européennes et internationales de lutte contre le réchauffement climatique, qui articulent les contraintes sur les principaux émetteurs et les mécanismes d'échanges de crédits d'émission, pour assurer la répartition des efforts au moindre coût économique.

Dans un contexte de négociations internationales intenses sur le changement climatique, la Caisse des dépôts a décidé d'accroître son engagement face à l'enjeu mondial du réchauffement.

C'est pourquoi elle a créé, en février 2010, une filiale spécialisée. CDC Climat, filiale à 100 % de la Caisse des dépôts, dotée d'un statut de société anonyme, pourra nouer des partenariats et se développer à l'échelle internationale. Elle prend le relais de la mission climat créée en 1999.

Son ambition est de réduire les émissions de

gaz à effet de serre de 60 Mt d'ici à fin 2014 en investissant 250 M€.

Pour lutter contre le changement climatique, CDC Climat axe son activité sur trois directions : le développement des services aux marchés du carbone et du climat, l'investissement dans les actifs carbone et la recherche.

Les marchés plafonnés du carbone sont, à l'échelle internationale et européenne, le principal instrument de la politique climatique. Pour favoriser leur fonctionnement dans la sécurité et la transparence, **CDC Climat crée et gère des infrastructures** telles que des registres et des systèmes d'échange et de conservation d'actifs.

CDC Climat a accompagné le développement de BlueNext, premier marché au comptant dont elle est actionnaire à 40 % aux côtés de NyseBlue. Pour contribuer directement à la réduction des émissions de carbone, **CDC Climat investit dans des crédits carbone.**

En 2010, CDC Climat a lancé, avec d'autres investisseurs de long terme, le projet de Fonds carbone méditerranéen. Il apportera aux projets des pays des rives méditerranéennes un complément de savoir-faire et de financement, en exploitant leur potentiel de crédit carbone dans les énergies renouvelables, la gestion des déchets et l'efficacité énergétique, jusqu'en 2020.

Le Fonds capital carbone Maroc, et le Fonds de crédits carbone pour l'après 2012, créés en 2008, ont ouvert leur phase d'investissement.

Le Fonds carbone européen (ECF), lancé en 2005 et proche de la clôture, engrange des résultats environnementaux et financiers très satisfaisants.

La filiale CDC Climat Asset Management a été créée en septembre 2010. Elle est spécialisée dans la gestion des investissements en actifs carbone.

CDC Climat lui a confié, sous mandat, la gestion de 60 M€ à investir d'ici à fin 2011 avec pour objectif d'éviter 7 Mt d'émissions de carbone. Le mandat porte sur des réductions labellisées. Les crédits carbone seront acquis sur le marché primaire et, principalement, en Méditerranée, en Afrique

subsaharienne, mais aussi en Europe.

L'équipe de recherche sur l'économie du changement climatique a poursuivi ses études dans trois domaines : le système européen d'échange de quotas (EU ETS), le rôle des collectivités locales dans les politiques climatiques et les mécanismes de projets de réduction d'émissions. Elle réunit les acteurs du marché européen dans le cadre du "Club Tendances carbone" et les collectivités locales françaises impliquées au sein du "Club Villes, territoires et changement climatique". Le "Club Carbone forêt-bois" a été lancé pour susciter la valorisation des réductions d'émission de la filière sylvicole française.

La Commission de surveillance a pris note des résultats encourageants dégagés à l'issue de la première année de plein exercice de CDC Climat.

Ils témoignent de la capacité d'innovation de la Caisse des dépôts dans un domaine d'utilité mondiale.

Elle a été tenue informée des incidents intervenus sur les registres de quotas qui ont fait l'objet de fraude. Des mesures correctrices ont été décidées pour écarter la survenance de nouveaux dysfonctionnements. La responsabilité de la Caisse des dépôts et celle de CDC Climat n'ont pas été mises en cause.

(Voir procès-verbaux des 20 janvier, 22 septembre 2010 et 3 janvier 2011)

LA SOCIÉTÉ FORESTIÈRE ET CDC BIODIVERSITÉ

Des solutions pour la nature

➔ La Société forestière

est le principal spécialiste français de l'investissement forestier. Elle gère 240 000 hectares de forêts représentant 1 000 forêts dans 70 départements et plus de 80 groupements forestiers. Elle intervient aussi dans la transaction d'environ 4 000 hectares de forêt par an.

La Société forestière propose un service complet, adapté aux besoins de ses clients,

depuis l'expertise et l'assistance à l'investissement jusqu'à la commercialisation des produits, en passant par la gestion et la prise en charge de la totalité des questions administratives, juridiques et comptables.

La Société forestière, qui bénéficie de la certification ISO 9001 pour sa gestion forestière durable, a de plus fait éco-certifier l'ensemble des forêts qu'elle gère et adapte sa gestion forestière aux effets du changement climatique annoncé. Elle valorise donc les espaces qui lui sont confiés, selon le double critère d'une gestion durable et de performances financières, tout en tenant compte de l'évolution des marchés, des attentes de ses clients et des enjeux portés par la société.

➔ CDC Biodiversité

Logée au sein de la Société forestière, CDC Biodiversité, premier opérateur financier en compensation de la biodiversité, apporte des réponses concrètes et de long terme aux obligations de préservation et de compensation des atteintes à la biodiversité lors de la construction d'infrastructures ou d'une extension urbaine.

CDC Biodiversité assure le pilotage technique et financier d'actions favorables aux espèces et habitats naturels.

Elle assemble et coordonne les compétences requises à chaque étape.

Elle accompagne les actions sur le long terme : 30 à 50 ans et plus.

Elle se porte garante de l'atteinte des objectifs écologiques : restauration, gestion. Elle se situe à l'interface des acteurs des territoires : associations, gestionnaires d'espaces naturels, agriculteurs, experts et bureaux d'études, services de l'Etat, collectivités territoriales.

Ces deux filiales sont de plus en plus sollicitées par les décideurs locaux pour la préservation des espaces naturels et pour la recherche de solutions équilibrées en termes de bilan carbone;

Elles contribuent à organiser la transition entre l'environnement actuel et l'environnement décarboné de demain.

En 2010, elles ont en effet, par leurs actions :
- favorisé l'insertion des entreprises dans

"l'économie-monde" : le Fonds Bois, créé et géré par CDC Entreprises avec l'appui de la Société forestière, contribue à l'émergence d'acteurs de référence dans la filière ;

- développé les équipements des territoires avec des forêts productives gérées durablement par la Société forestière, le futur Fonds Patrimoine Nature Innovation qui va participer aux diverses valorisations des espaces et la création par CDC Biodiversité d'infrastructures écologiques ;

- inscrit le développement durable dans les logiques de marché : l'émergence du marché de la compensation écologique porté par CDC Biodiversité avec notamment la création de la première "réserve d'actifs naturels" d'Europe en partenariat avec le ministère de l'Ecologie dans la Crau, le développement de l'investissement privé en forêt avec la création, par la Société forestière, de groupements forestiers et de structures d'investissement, l'adaptation des forêts au changement climatique pour maintenir leur valeur.

Elle produit, dès à présent, l'équivalent de 65 GWh de bois valorisés en énergie et travaille au développement de la filière, en liaison avec les autres entités concernées du groupe Caisse des Dépôts.

CDC INFRASTRUCTURE

Face à l'enjeu du financement à long terme des infrastructures nécessaires au développement économique et à l'émergence d'une économie sobre en carbone, la création de CDC Infrastructure permet de réunir, dans une même entité, toutes les ressources humaines et financières de la Caisse des dépôts dédiées au métier d'investisseur en fonds propres dans la classe d'actifs "infrastructures". Cette filiale est rattachée à la Direction des finances, de la stratégie, des filiales et de l'international.

CDC Infrastructure investit à long terme dans des actifs d'infrastructure en service (dits "brownfield") et nouveaux (dits "greenfield"), principalement en France et, à titre secondaire, dans les autres pays européens (pas plus de 20 % du portefeuille) avec quatre objectifs :

- participer à la modernisation des infrastructures essentielles existantes,
- privilégier les actifs favorisant le développement durable,

- mettre l'accent sur les nouvelles infrastructures à réaliser dans le cadre du "Grenelle de l'Environnement",
- générer un résultat net récurrent sur les actifs matures permettant de financer les investissements dans les projets émergents.

Cette filiale, détenue à 100 % par la Caisse des dépôts, se positionne comme un actionnaire minoritaire de référence (entre 20 % et 49 % du capital) et accompagne, sur le long terme, ses participations, tout en s'autorisant une rotation de son portefeuille en fonction des opportunités.

CDC Infrastructure gère un portefeuille de 600 M€ avec une dizaine de participations dans les secteurs suivants :

- le transport autoroutier avec Sanef, le Viaduc de Millau et le projet de l'A88 dans le Calvados ;
- le ferroviaire avec Eurotunnel, Orlyval, le projet de tramway de Reims et du métro léger entre Lyon et l'aéroport Saint-Exupéry, la ligne à grande vitesse Tours/Bordeaux ;
- et, dans l'énergie, avec Gaz de Strasbourg et une participation dans un gazoduc Nord européen.

Avec une équipe d'une douzaine de personnes, CDC Infrastructure a pour mission d'étudier des projets dans le transport, l'énergie, les télécommunications, l'environnement, le plus souvent sous la forme de partenariats public/privé (PPP).

Au total, à partir d'un investissement initial de participations de 600 M€, CDC Infrastructure a pour objectif d'investir 900 M€ d'ici 2014 pour parvenir à un portefeuille de 1 500 M€. Ces prises de participations seront financées, en partie, par le réinvestissement des résultats de CDC Infrastructure, en partie par des souscriptions de la Caisse des dépôts à des augmentations de capital.

La contribution de CDC Infrastructure au résultat de la Caisse des dépôts s'élève à 22 M€ en 2010, contre 13 M€ en 2009. Cette progression significative provient de la prise en compte, en année pleine, des apports en actifs effectués par la Caisse des dépôts à CDC Infrastructure à la fin du premier semestre 2009.

(Voir procès-verbal du 22 septembre 2010)

Le pilotage du Groupe

LE PILOTAGE FINANCIER, STRATÉGIQUE ET INTERNATIONAL

L'exercice 2010 a permis le renforcement du pilotage financier et stratégique du Groupe avec la création du pôle finances, stratégie, filiales et international, placé sous la responsabilité du directeur général adjoint de la Caisse des dépôts qui en assure la coordination.

Cette nouvelle organisation va également resserrer le pilotage des filiales et mieux intégrer la dimension internationale du Groupe aux fonctions finances et stratégie.

La Commission de surveillance a accueilli favorablement cette évolution qui conforte la place centrale du pilotage du Groupe pour faire face aux enjeux économiques et financiers auxquels est confrontée la Caisse des dépôts.

Le pôle finances, stratégie, filiales et international a pour principales fonctions, le pilotage financier et stratégique, le suivi et le pilotage des filiales et la représentation auprès des

institutions européennes et le développement international.

Il assure, par ailleurs, la mission d'évaluation et de mesure des risques financiers et des exigences prudentielles, le secrétariat du Club des Investisseurs de Long Terme, le suivi des mandats et la maîtrise des responsabilités des administrateurs représentant la Caisse des dépôts dans les conseils d'administration.

Le pôle finances, stratégie, filiales et international regroupe quatre entités :

- la Direction des finances, garante de l'intégrité financière du groupe Caisse des dépôts, de la fiabilité de ses comptes et contributeur majeur à sa performance financière via la gestion du portefeuille financier de la section générale ;

- la Direction de la stratégie, du développement durable et des études qui a pour missions d'assurer l'animation et le pilotage stratégique des métiers et du Groupe, d'élaborer et suivre le modèle d'allocation des

ressources et de mettre au service du Groupe son expertise en matière d'études économiques et de développement durable ;

- le Département « développement des filiales et des participations » : directement rattaché au directeur général adjoint, il a pour mission le suivi des filiales, dans lesquelles il représente l'actionnaire Caisse des dépôts. Il est chargé d'identifier les opérations d'investissement et de développement pour le Groupe, ainsi que la conduite opérationnelle de ces projets ;

- la Direction des affaires européennes et internationales : chargée de la représentation européenne du Groupe et de la veille communautaire, elle défend les intérêts de la Caisse de Dépôts auprès des institutions communautaires et développe des partenariats opérationnels avec d'autres institutions financières de long terme.



LA DIRECTION DES FINANCES

Ses missions principales sont articulées autour de trois objectifs :

- optimiser la gestion du portefeuille financier dans le strict respect de règles prudentielles ;
- adapter les processus de gestion et de production comptables aux normes et aux exigences réglementaires ;
- mettre en conformité le contrôle des risques opérationnels et financiers de la Direction avec les exigences et bonnes pratiques de Place.

La Direction des finances est composée de deux départements, le département de la gestion financière et le département de la comptabilité et du pilotage financier.

En 2010, ses principales réalisations ont contribué à :

- la sélectivité des investissements de portefeuille dans un contexte de grande volatilité de marché ;
- la refonte des systèmes d'information de la filière investisseur et à l'optimisation du contrôle des données financières ;
- l'évolution du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts
- l'amélioration du pilotage financier et comptable du Groupe ;
- la mise en place de contrôles de second niveau et le renforcement du contrôle des risques financiers.

La gestion du bilan et la politique d'investissement en actifs financiers sont assurées par le département de la gestion financière.

Le rapport présenté à la Commission de surveillance le 3 février 2010 a montré que les objectifs d'allocation d'actifs 2009 avaient été atteints.

L'année 2010 a confirmé la robustesse de la gestion financière à la Caisse des dépôts. La rigueur et la pertinence des options choisies ainsi que l'expérience des équipes ont permis de réaliser l'ensemble des objectifs présentés à la Commission de surveillance et de surperformer par rapport aux références de marché.

L'évènement majeur survenu en 2010, pour le bilan social de la Caisse des dépôts, est la hausse plus forte qu'attendue des dépôts des notaires.

Sur la partie à plus court terme du bilan, le prêt de 20 Md€ accordé à l'Acoss en début d'année représente la quasi-totalité du financement Caisse des dépôts. En moyenne, sur l'année, le financement complémentaire au prêt a été de 0,8 Md€, traduisant la montée en charge de l'Agence sur les marchés d'émission d'emprunts.

Pour 2011, la Caisse des dépôts optimisera son intervention par rapport aux marchés, en apportant à l'Acoss des lignes de back up (pour 1,5 Md€) et des financements fermes sur quelques jours, chaque mois, pour 3,5 Md€, de façon à faciliter le passage des à coup de trésorerie de l'Acoss les jours de paiement de la CNAV. Par ailleurs, le prêt de 20 Md€ sera remboursé de façon étalée dans le temps au cours du premier semestre. L'impact de ce remboursement sur le bilan de la Caisse des dépôts sera absorbé par les placements de trésorerie à l'actif et les

programmes court terme (Certificats de Dépôts et Commercial Paper) au passif.

Le bilan social de la section générale s'élève, au 31 décembre 2010, à 110,3 Md€.

Compte tenu de la hausse des dépôts juridiques, l'actif investisseur et le passif investisseur s'équilibrent à 67 Md€.

Pour sa partie court terme, les deux évolutions significatives concernent : à l'actif, un écart à la hausse de près de 5 Md€ des encours des avances et prêts consentis à l'Acoss et au passif, le retrait de 4,5 Md€ de l'encours de trésorerie.

Le profil du bilan se caractérise par l'importance des investissements en actions (12,2 Md€) et des participations (21 Md€). Le risque du bilan porte donc principalement sur ces deux postes.

En 2010, les dividendes des portefeuilles actions ont pratiquement atteint 400 M€, soit une rentabilité à des niveaux de 3 %, comparables à des rendements obligataires. La récurrence dans le temps de ce niveau de rentabilité incite à une certaine confiance dans la capacité du portefeuille à contribuer, dans le futur, à la génération de résultat pour la Caisse des dépôts.

Pour 2011, il est donc prévu de conserver les encours des portefeuilles actions au niveau actuel.

L'investissement en taux fixe a été plus élevé en 2010 qu'initialement prévu pour couvrir la hausse des dépôts des notaires qui induit un excédent de taux fixe au passif.

Pour 2011, sous réserve de la réalisation des hypothèses d'évolution des dépôts des notaires, une partie de l'enveloppe prévue sur le portefeuille de taux pourrait être utilisée pour des achats immobiliers, dans une optique de gestion locative sécurisée ; les actifs immobiliers, lorsqu'ils sont bien choisis, offrent, en effet, en plus d'un revenu récurrent assez stable, une protection naturelle contre une hausse potentielle de l'inflation.

Le risque de liquidité est quasiment nul. Le risque de change, enfin, est intégralement couvert.

Le résultat de la trésorerie en 2010 reste supérieur à 150 M€, dont une partie relève de la gestion du financement de l'Acoss et qui vient rémunérer les risques de liquidité et de financement pris par la Caisse des dépôts sur de tels montants.

Hors Acoss, le gain sur la trésorerie provient essentiellement de l'effet très positif de la notation "AAA" de la Caisse des dépôts par rapport au taux moyen des placements réalisés, malgré la qualité des signatures exigées pour ces derniers, et de gain sur les écarts de rémunération entre maturités courtes qu'a permis la bonne anticipation des tirages de l'Acoss.

Les principaux éléments intervenus dans la gestion du portefeuille ont été les suivants.

Les achats bruts du portefeuille d'investissement taux (4,5 Md€) ont été effectués tout au long de l'année, en totalité sur des signatures AAA ; le portefeuille de crédit a atteint son encours de "croisière" en fin d'année à 10 Md€, sur d'excellentes signatures (aucun défaut ou provision n'est du reste observé) et en assurant une rémunération de près de 1 % au-dessus de l'Euribor. Ces deux portefeuilles permettront à la Caisse des dépôts de bénéficier, ainsi, de revenus réguliers sur les prochaines années.

La performance du portefeuille actions est de 3,9 % sur l'année, très largement au-dessus du CAC (-3,3 %) et de son indice de référence (0,1 %). Les dividendes perçus s'élèvent à 390 M€, en recul par rapport à 2009 en raison des apports au FSI et de l'absence de versement de quelques grandes entreprises.

Les dégagements de plus-values atteignent 210 M€ en normes comptables internationales. Malgré une année peu favorable au marché actions, le portefeuille est en plus-values nettes positives, sans tenir compte de provisions supérieures au stock de moins-values latentes.

Le portefeuille immobilier, après une année 2009 difficile, s'est redressé en 2010.

Concernant l'immobilier, l'imposition des nouvelles normes HQE conduit, maintenant, les gestionnaires à envisager également des acquisitions de biens neufs, ce qui ne se faisait pas dans les mêmes proportions jusqu'alors.

Les performances de gestion de la section générale sont, pour l'ensemble des classes d'actifs concernés, supérieures aux indices de référence de la place, notamment sur les cinq dernières années.

La Direction financière a tiré les enseignements de ces bons résultats pour arrêter des options pour 2011.

La bonne gestion à long terme des actions cotées donne de meilleures performances qu'une gestion centrée sur l'obsession des indices de référence.

Le portefeuille d'investissement en obligations demeure le cœur du modèle de l'allocation d'actifs.

Les titres de ce portefeuille sont, sauf exception, détenus jusqu'à échéance, le risque de taux n'est pas provisionné, ce qui est la règle et seul le risque de contrepartie des titres (au minimum AAA) peut être provisionné sur production de note documentée justifiant la provision.

Le risque de taux est apprécié globalement sur le bilan. Dans la situation actuelle du bilan, le risque pour la section générale est plus important à la baisse des taux longs qu'à la hausse.

Le principe de sécurité prévaut pour le portefeuille d'investissement.

Concernant le "private equity", le portefeuille a plutôt bien résisté à la crise.

Il se répartit aujourd'hui sur 80 fonds. Dans une optique de gestion de portefeuille, des cessions partielles sont envisagées.

Au 31 décembre 2010, les fonds propres consolidés du Groupe s'établissent à 20,2 Md€ contre 19,2 Md€ à fin 2009.

La permanence de son passif long constitué de ses fonds propres et des dépôts des professions juridiques permet à la section générale d'être beaucoup moins exposée que d'autres acteurs économiques à des contraintes de liquidité. Elle lisse donc, dans le temps, les chocs sur la valeur des actifs qu'elle détient. En outre, son endettement à moyen/long terme est faible par rapport à la taille de son bilan. N'ayant pas d'actionnaire et dépendant de ses seuls résultats pour accumuler des fonds propres, le modèle prudentiel interne très protecteur de la section générale vise à garantir sa notation AAA.

🔄 Le programme d'émission de titres de créances

La Caisse des dépôts a la possibilité, depuis 2006, conformément au code monétaire et financier, d'émettre des titres de créances selon un programme d'émission, dont elle saisit la Commission de surveillance pour décision.

Les opérations d'emprunt réalisées en 2009 et 2010 ont accru la visibilité internationale de la signature Caisse des dépôts. Ceci a favorisé le développement des placements privés, réalisés à un taux plus intéressant, réduisant substantiellement le risque moyen d'écart des opérations.

La Commission de surveillance a donné, lors de sa séance du 13 octobre 2010, son accord sur le programme proposé et a fixé, pour l'année 2011, l'encours maximal de titres de créances émis à 63 Md€.

La Commission de surveillance et le Comité d'examen des comptes et des risques (CECR) ont salué la qualité de la gestion du bilan et la politique avisée d'investissement conduite par les équipes de la Direction financière du Groupe.

Le Département de la comptabilité et pilotage financier assure la production des comptes de la section générale et la consolidation des comptes du Groupe, en étroite association avec les commissaires aux comptes.

Les équipes de cette entité centrent leur activité sur six missions : le pilotage financier, la mise en conformité aux normes comptables, la gestion des systèmes d'information nécessaire à la production des comptes, la comptabilité sociale arrêtée aux normes françaises, l'établissement des comptes consolidés en normes IAS/IFRS et, enfin, la production des données demandées par l'Autorité de contrôle prudentiel.

La loi de modernisation de l'économie prévoit *"que la Commission de surveillance est saisie pour avis, au moins une fois par an, sur les comptes sociaux et consolidés et leurs annexes, le périmètre et les méthodes de consolidation, les réponses aux observations des contrôleurs externes et l'examen des engagements, hors bilan, significatifs"*.

Ainsi, quatre rendez-vous sont pris chaque année avec la Commission de surveillance sur le seul sujet des comptes et résultats social et consolidé, après réunion préalable du Comité d'examen des comptes et des risques.

L'exercice 2010 a confirmé la dynamique de sortie de crise très progressive, annoncée en 2009, avec toutefois une attention particulière portée à l'évolution du marché obligataire souverain et du marché des actions. Cinq faits ont marqué l'année :

- la finalisation du rapprochement de Veolia Transport/Transdev : le nouvel ensemble est détenu à parité par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et sera intégré proportionnellement dans les comptes du Groupe. L'opération est sans impact sur le résultat 2010 ;
- l'entrée de la Caisse des dépôts au capital du Groupe La Poste conclue par l'accord du 18 octobre 2010 et traduit le 11 février 2011 dans un protocole d'investissement Etat/Caisse des dépôts ;
- l'intégration de la société Compagnie La Lucette par Icade SA, le 29 octobre 2010, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2010 et le dénouement de l'accord de cession signé en novembre 2009 par Icade avec un consortium

de 26 bailleurs sociaux qui s'est traduit par la vente de 23 358 logements en 2010, pour un résultat de cession de 1,2 Md€ ;

- le rapprochement d'Egis et Iosis avec une prise de contrôle à hauteur de 100 % de la société holding réalisée fin décembre 2010 et qui s'est accompagnée, début 2011, d'une ouverture du capital du nouveau groupe aux cadres référents des deux sociétés et d'une participation ouverte à l'ensemble des salariés ;
- l'évolution de Dexia a conduit à un complément de perte de valeur de 349 M€.

Le résultat net consolidé s'établit à 2 151 M€ en 2010 contre 1 980 M€ en 2009, soit une progression de + 8,6 %.

Le résultat récurrent 2010 s'élève à 1 819 M€ contre 1 646 M€ en 2009. Il représente 85 % du résultat social. Il est en progression de + 10,5 %.

L'augmentation du résultat récurrent s'explique par deux mouvements de sens contraire :

- la baisse importante de la contribution récurrente de la Caisse des dépôts, sous l'effet de la baisse des rendements des portefeuilles actions et taux, du transfert de 10 Md€ d'actifs au FSI et de la baisse des revenus de trésorerie,
- la hausse de la contribution des filiales, et tout particulièrement de l'effet année pleine de la contribution du FSI.

Les principaux éléments non récurrents s'analysent ainsi :

- en 2009, la réévaluation des titres Compagnie Nationale du Rhône (+224 M€), imposée par la consolidation par mise en équivalence, et le retraitement du latent sur Dexia (+ 115 M€),
- en 2010, le supplément de plus-values réalisé par Icade par rapport à 2009 (+ 361 M€), la dépréciation de l'écart d'acquisition de Dexia (- 349 M€), le retraitement du latent sur Dexia (+ 185 M€), et les éléments exceptionnels indiqués par la CNP (+ 365 M€), la plus-value exceptionnelle sur Egis (+ 15 M€) et les plus-values nettes de provision sur la section générale (+ 84 M€).

La contribution par pôle au résultat récurrent montre le fléchissement de 29% à 21 % de

la part du pôle Caisse des dépôts dans le résultat récurrent 2010, le retrait de la contribution du pôle banques-assurances lié à la diminution des résultats de Dexia, la passage de 9 à 21 % de l'apport du pôle financement des entreprises, un léger retrait de 28 à 25 % du pôle immobilier et tourisme et, enfin, l'accroissement de la contribution du pôle infrastructures, transport et environnement qui représente 8 % du résultat, contre 3 % en 2009.

Le résultat social s'établit à 1 118 M€ en 2010, contre 1 564 M€ en 2009.

En 2009, le résultat social se situait à un niveau élevé du fait des plus et moins-values et reprises de provisions constatées (reprise du marché et apport au FSI).

La marge d'intérêt est réduite de 7 % et représente 2 131 M€, contre 2 283 M€ en 2009.

L'origine de cette évolution s'explique par la remontée de 4,3 Md€ des dépôts à vue juridiques et une baisse des intérêts versés sur les dépôts, une diminution du rendement de la trésorerie, une hausse de 301 M€ des revenus des participations, compensée par des revenus des portefeuilles actions en baisse de 145 M€, le retrait des produits de taux de 173 M€ et, enfin, des dividendes sur les participations immobilières en baisse de 157 M€.

Les frais généraux représentent 413 M€, en progression de 2,3 % par rapport à 2009.

Le produit net bancaire s'élève à 1 962 M€, en baisse de 24 % par rapport à 2009. Cette baisse s'explique par le niveau exceptionnellement élevé du PNB en 2009 (2 580 M€), sous l'effet des importantes reprises de provisions (1,7 Md€) liées au redressement de cours de bourse et aux apports du FSI.

En 2010, 14 valeurs de la section générale ont été dépréciées durablement pour un montant global de 246 M€.

Au 31 décembre 2010, le stock de provisions à caractère durable sur le portefeuille actions (2,3 Md€) est supérieur aux moins-values latentes (1,5 Md€), soit un

écart de 0,8 Md€, ce qui témoigne d'une gestion prudente du provisionnement des portefeuilles actions.

La contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) s'établit à 369 M€, contre 419 M€ en 2009.

En application de la nouvelle règle de versement à l'Etat, précisée en annexe 7, la fraction du résultat versée au titre de 2010 s'établit à 75 % du résultat social, soit 839 M€, ce qui représente 39 % du résultat net consolidé part du Groupe.

La Commission de surveillance a rendu un avis favorable sur les comptes 2010 lors de sa séance du 30 mars 2010 en présence des commissaires aux comptes.

[\(voir procès-verbaux des séances des 3 février, 14 avril, 5 mai, 23 juin, 13 octobre, 15 décembre 2009 et 30 mars 2011\)](#)

LA DIRECTION DE LA STRATÉGIE

Ses missions principales sont au nombre de trois :

- concevoir la stratégie du Groupe et veiller à sa bonne déclinaison dans toutes les entités du Groupe (directions de l'Etablissement public et filiales), en particulier lors des opérations d'investissement ;
- mettre au service du Groupe sa compétence en matière de développement durable et d'études économiques afin de concilier approches financière et extra financière ;
- produire, à destination du Directeur général et des instances de gouvernance, les éléments de synthèse et de communication nécessaires à leur action.

Elle est composée de deux départements : le département « stratégie, économie et développement durable » et le département « pilotage stratégique Groupe et métiers ».

Elle assure également le secrétariat du comité des engagements.

Ses principales réalisations en 2010 ont été :

- la revue régulière des actions relatives aux quatre priorités stratégiques d'Elan 2020 avec la production des revues de programmes détaillées pour la Commission de surveillance présentant les avancées quantitatives et qualitatives et les enjeux à venir, à partir de ses analyses de l'environnement économique de la Caisse des dépôts ;
- l'animation de la réflexion sur le développement durable et l'investissement socialement responsable et la mise en œuvre de ces exigences au sein du Groupe ;
- l'élaboration d'un plan stratégique à moyen terme et de lettres d'objectifs pour chaque direction de l'Etablissement public et chaque filiale ;
- l'élaboration d'un cadrage macroéconomique de moyen terme, fournissant des hypothèses communes à l'ensemble des entités du Groupe ;
- le suivi, dans un tableau de bord mensuel, des activités du Groupe ;
- et, enfin, la rédaction en 2010 d'une charte des relations de l'Etablissement public et des filiales qui a été présentée le

8 septembre 2010 à la Commission de surveillance et figure en annexe 4 du présent rapport.

A noter également son rôle dans l'évaluation des conventions signées entre l'Etat et la Caisse des dépôts qui a permis à la Commission de surveillance de décider, à partir du recensement des différents mandats confiés à l'Etablissement des deux conventions qui seront évaluées pour son compte en 2011 : Agir pour l'emploi et l'ANRU.

LE DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

analyse, suit et gère les participations de la Caisse des dépôts.

Il est représenté dans les instances de décisions des entités. Il y exerce, pour les filiales, le rôle d'actionnaire de la Caisse des dépôts.

Il identifie les opérations d'investissement et de développement à réaliser et conduit leur mise en œuvre opérationnelle.

En 2010, les équipes ont été fortement mobilisées sur les opérations présentées ou suivies en comité des investissements de la Commission de surveillance, réuni pour tout investissement de la Caisse des dépôts d'un montant de 150 M€ ou stratégique. Il s'agit principalement du rapprochement de Transdev avec Veolia Transport, de l'entrée de la Caisse des dépôts au capital de La Poste, du financement d'un prêt pour la construction par Airbus de l'A400M, de la création de CDC Climat et du lancement d'un fonds d'investissement pour la filiale Qualium Investissement.

LA DIRECTION DES ACTIVITÉS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

L'année 2010 a été l'année de la concrétisation de la dynamique d'ouverture européenne et internationale dans laquelle le groupe s'est engagé en 2007 au titre de son plan stratégique Elan 2020. Sa présence dans plus de 80 pays, ses partenariats bi et multilatéraux, l'impulsion du Club des investisseurs de long terme, les contributions partenariales aux débats d'idées ou encore le lancement des fonds d'investissement dans les infrastructures durables Marguerite et InfraMed ont été autant de facteurs qui ont contribué à inscrire son action dans la cartographie internationale de l'investissement de long terme.

La dynamique d'ouverture européenne et internationale, intervenue dans un contexte d'économie mondialisée, marquée par la montée en puissance des pays émergents, l'interdépendance des relations entre pays et le même besoin de répondre à d'immenses défis collectifs reposent sur trois axes :

- la coopération entre investisseurs de long terme ;
- l'affirmation de la présence du groupe dans le débat européen ;
- un engagement accru sur la région méditerranéenne.

Son déploiement s'appuie sur des moyens renforcés : une plus grande intégration de l'international dans le modèle économique du Groupe, une représentation permanente auprès des institutions européennes réouvertes en 2008 sous présidence française de l'Union européenne et une participation au sein du Centre pour l'intégration en Méditerranée à Marseille.

Pour le Groupe Caisse des dépôts, **la coopération internationale** est à la fois un levier de son intervention en faveur des régions françaises qui cherchent elles-mêmes à saisir les opportunités de la mondialisation, un moyen de favoriser le déploiement des entreprises françaises à l'étranger et inversement, la mobilisation des capitaux étrangers au bénéfice de l'économie française.

En 2010, le Groupe a densifié ses contacts ou noué des partenariats avec des institutions multilatérales (Banque mondiale, Banque européenne d'investissement, OCDE, Forum économique de Davos...) et de grandes institutions financières Cassa depositi e prestiti, KfW, Caisse de dépôt et de gestion du Maroc, Caisse de dépôt et de placement du Québec, banques de développement de Russie et de Chine...).

Parallèlement, il s'est attaché à accompagner l'élargissement du Club des investisseurs de long terme, dont Augustin de Romanet, initiateur de la démarche en 2009, exerce la présidence. Ce Club, qui regroupe aujourd'hui douze grandes institutions financières représentant les principales zones économiques mondiales et pesant un total de bilan de plus de 3 000 Md\$, bénéficie déjà d'une reconnaissance internationale. Il s'attache à promouvoir l'utilité économique de l'investissement de long terme et à créer un contexte propice à la cohérence de certaines coopérations opérationnelles. Pour l'avenir, le Groupe entend prolonger et nourrir sa dynamique d'ouverture internationale par de nouvelles initiatives opérationnelles : création d'un mécanisme économique et financier de long terme permettant d'accueillir des capitaux étrangers au service de l'économie française, nouveaux projets de co-investissements en cohérence avec les objectifs de la stratégie de l'Union européenne à horizon 2020 (UE 2020) en matière d'innovation, soutien aux PME...

A travers ses actions, **le Groupe Caisse des dépôts a consolidé sa dimension européenne**. La convergence de ses priorités d'action avec la stratégie UE2020 l'a conduit à s'affirmer à ce niveau, pour promouvoir son expertise, développer des stratégies d'alliances et contribuer à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques communautaires. Réciproquement, il s'est attaché au renforcement de la culture européenne au sein de ses métiers, à travers l'animation d'un réseau dédié de correspondants internes, le déploiement d'un module de sensibilisation aux questions européennes ou le développement de contacts ciblés. En 2010, avec l'appui de sa représentation permanente, auprès des institutions européennes à Bruxelles, le Groupe a

renforcé ses relations avec l'ensemble des acteurs et noué des partenariats sur des sujets d'intérêt commun.

Il a apporté, aux côtés de ses homologues européens, une contribution directe au plan de relance de l'économie avec **la création du fonds d'investissement Marguerite** pour le financement des infrastructures environnementales, énergétiques et de transport dans l'Union européenne, dont le premier closing s'est établi à 710 M€. En 2010, l'équipe de gestion de ce fonds a été mise en place, l'examen des premiers projets d'investissements lancé et le processus de collecte final de fonds initié avec l'ambition de les porter à 1,5 Md€.

Parallèlement, en liaison avec les membres européens du Club des investisseurs de long terme, le Groupe a poursuivi ses démarches en faveur d'un cadre réglementaire prudentiel et comptable mieux adapté à l'investissement de long terme. A l'heure des réflexions sur les leviers de la croissance et de l'emploi et alors que les tensions sur les finances publiques se traduisent le plus souvent par une diminution des investissements publics. Un tel cadre peut inciter les investisseurs à privilégier des approches long-termistes. Cette problématique est aujourd'hui mieux reconnue par les instances communautaires. En particulier, le commissaire au marché intérieur et aux services, Michel Barnier, a reçu, le 30 septembre 2010, dans le cadre des discussions au Comité de Bâle et à l'International Accounting Standards Board, les propositions formalisées par la Caisse des dépôts et ses partenaires européens. De même, la communication de la Commission européenne pour la réforme du marché unique européen est un indicateur d'une plus grande prise de conscience. Enfin, compte-tenu de son savoir-faire en matière d'ingénierie financière et de gestion de mandat, le groupe est également intervenu dans le contexte des réflexions initiées par les institutions européennes sur le futur cadre financier et les nouveaux instruments financiers envisagés dans ce contexte.

L'ancrage historique du Groupe Caisse des dépôts en Méditerranée le conduit à intervenir de façon privilégiée en faveur du développement de cette région, grand

pôle de prospérité en devenir et partenaire naturel. Il est la première institution française à avoir inscrit le succès de l'Union pour la Méditerranée (UpM) dans ses priorités et propose à ce titre, sur un mode partenarial, une gamme de services à la fois financiers, au service de l'esprit d'entreprise, de la promotion des investissements ou encore de l'émergence de villes et territoires durables. Une telle priorité est stratégique pour cette région où les taux de croissance urbaine figurent parmi les plus élevés au monde.

Noué en 2001 et renouvelé en 2010, le partenariat avec la Caisse de dépôt et de gestion du Maroc s'articule autour de cinq axes : développement durable ; territoires ; villes ; logement ; économie et PME ; société de la connaissance ; coopération institutionnelle. La Caisse des dépôts a été partenaire du 1^{er} Forum mondial des caisses des dépôts organisé en janvier 2011 par son homologue marocaine afin de renforcer le dialogue entre institutions comparables.

Outre le lancement du fonds InfraMed pour les infrastructures urbaines, énergétiques et de transport qui effectuera en 2011 son closing final, le Groupe a mis en place en partenariat avec Proparco (groupe Agence française de Développement), le fonds Averroès Finance II, l'un des principaux outils de financement du capital risque dans la région.

Le fonds InfraMed lancé en 2008 par la Caisse des dépôts et la Cassa Depositi e Prestiti, se fonde sur une approche partenariale originale entre institutions du nord et du sud de la Méditerranée. Sa vocation : investir en fonds propres dans des infrastructures urbaines, énergétiques et de transport de la région. Avec un premier closing en 2010 à 385 M€, enveloppe qui pourrait atteindre plus de 600 M€ et un objectif de levée de fonds de 1 Md€, il est le 1^{er} instrument de financement de l'Union pour la Méditerranée et le plus important fonds d'infrastructure de la région.

Le Groupe décline son initiative pour des villes et territoires méditerranéens durables à travers le Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée dont il est l'un des membres fondateurs. Il assure le co-pilotage de ses deux premiers

programmes urbains et a contribué au lancement de premières opérations, notamment dans le champ de la ville durable.

La Caisse des dépôts a, par ailleurs, accompagné la création du "Réseau Entreprendre International" et, dans le cadre de l'Initiative pour l'Investissement en Méditerranée), la promotion des investissements au Maghreb et au Machrek. Le Groupe s'est encore associé à la mise en place d'un Fonds d'amorçage, de réalisation et d'orientation pour soutenir l'innovation et l'emploi. Son action dans le domaine du développement durable est concrétisée avec le Fonds Maroc forêts, le Fonds carbone capital Maroc ou son implication dans la mise en œuvre du Plan solaire méditerranéen, projet phare de l'Union européenne pour la Méditerranée. Enfin, le Groupe a initié en 2010 un programme d'appui à la coopération décentralisée en favorisant la mise en place de l'Institut de la Coopération Internationale des Collectivités.

La Commission de surveillance a salué les initiatives et réalisations de la Direction des activités européennes et internationales le 9 juin 2010 lors de sa réunion qui s'est déroulée à Bruxelles.

Cette première séance hors de l'hexagone sera suivie d'une deuxième réunion à Berlin le 15 juin 2011.

Les commissaires-surveillants participeront également le lendemain à la journée annuelle du Club des investisseurs de long terme.

La Commission de surveillance considère qu'il est indispensable, pour une institution comme la Caisse des dépôts, de consolider son action à l'extérieur du pays pour asseoir son rôle d'investisseur de long terme en s'intéressant aux meilleures pratiques financières internationales en développant des missions d'intérêt général maîtrisées au profit de pays à fort potentiel de développement et en mobilisant des partenaires étrangers au bénéfice d'investissements en France.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 9 juin et 22 septembre 2010\)](#)

La volonté exprimée par la Direction générale depuis 2004 de piloter, avec rigueur et fermeté, le budget de l'Établissement public se traduit, aujourd'hui, dans les faits.

Le maintien dans la durée d'une pression significative a permis une amélioration de la fonction achat, la rationalisation des dépenses immobilières d'entretien et d'investissement, la poursuite de la réduction des dépenses de fonctionnement informatique au profit des développements, la mise en œuvre d'un programme immobilier pour rationaliser l'occupation des implantations de la Caisse des dépôts et, enfin, une optimisation de la gestion des effectifs, la masse salariale représentant les deux tiers du budget total de fonctionnement.

L'important chantier d'organisation interne visant à accroître la performance opérationnelle de l'Établissement s'est poursuivi en s'articulant sur quatre axes : la rationalisation de l'organisation, l'évolution des fonctions de pilotage, l'organisation des fonctions support et l'optimisation du pilotage du contrôle des charges.

Aujourd'hui, le budget de la Caisse des dépôts s'articule en trois parties renseignées pour l'ensemble des directions de l'Établissement public : plans de performances et objectifs chiffrés associés, prévisions de dépenses et de recettes et évolution des principaux postes de dépenses.

Le budget fait l'objet de trois examens par an en Commission de surveillance : en décembre pour l'établissement du budget, en octobre pour son exécution à mi-année et en mars de l'année suivante pour son exécution sur l'année écoulée.

Ainsi, M. Lavondès, rapporteur du budget devant la Commission de surveillance, a pu souligner, dans ses rapports, les conditions satisfaisantes d'exécution des budgets 2009 et 2010.

➔ Pour 2009

Pour 2009, le rapport d'exécution a été présenté le 31 mars 2010 à la Commission de surveillance. Le budget avait été élaboré dans un contexte marqué par la crise financière et le retournement de l'économie. Dans cet environnement, la Caisse des dépôts a fait l'objet d'une forte sollicitation, tant des pouvoirs publics que des collectivités locales, nécessitant une mobilisation de ressources financières et économiques.

L'exécution du budget 2009 respecte, pour la sixième année, la norme de progression annuelle des charges nettes. Elle représente un montant total de 768,5 M€ en charges brutes, soit une augmentation de 1,4 % par rapport à l'exécution 2008 et un taux de consommation de 96 %, contre 98,5 % en 2008.

La mise en œuvre effective du plan d'économies dans les domaines des systèmes d'information et de l'immobilier a produit ses effets.

L'exécution budgétaire en charges nettes s'établit à 405 M€ contre 392 M€ en 2008. Cette progression a pu être limitée à 3,3 % du fait de l'accroissement des remboursements, lié à l'augmentation de l'activité et la mise à disposition de moyens auprès du FSI.

Au plan des investissements, le budget réalisé s'élève à 59,7 M€ pour un initial de 67,1 M€.

Cette sous-consommation de 11 % résulte principalement du décalage de certains projets informatiques et de la replanification des opérations immobilières prévues sur l'archipel parisien.

Le rapporteur a salué les bonnes conditions de l'exécution du budget 2009.

Pour assurer le respect des grands équilibres économiques de l'Établissement, garant du développement de ses missions, la poursuite de l'action engagée pour maîtriser le budget reste indispensable, compte tenu :

- de la dynamique de progression de la masse salariale des personnels en fonction, qui reste élevée, en particulier sur la population de droit privé, une fois neutralisé l'effet conjoncturel lié aux départs en retraite des personnels en préretraite ;
- du choc démographique résultant des départs en retraite à partir de 2011 ;
- du risque d'augmentation des prix des services, des loyers et de l'énergie ;
- de l'évolution nécessaire des systèmes d'information : modernisation, dématérialisation des processus, sécurité et continuité des activités.

Le calcul des coûts définitifs 2009 montrent ainsi que, pour une production croissante, les prix de revient unitaires complets ont baissé, améliorant nettement la performance de la gestion, en particulier des mandats.

➔ Pour l'exercice 2010

Pour l'exercice 2010 le budget a été établi dans les mêmes conditions que celles de 2009 avec, toutefois, une mesure plus précise des moyens à mettre en œuvre pour faire face à l'accroissement de l'activité.

La présentation des objectifs et des indicateurs de performance a été modifiée pour les rendre plus clairs.

La prévision des charges brutes à périmètre constant s'élève à 814,2 millions d'euros, en augmentation de 3 % par rapport à la prévision d'exécution 2009. Cette augmentation s'explique, notamment, par l'importance des charges nouvelles résultant des demandes de l'Etat, qui seront supportées en 2010 en année pleine. Il est indispensable, toutefois, de relativiser l'importance de cette hausse, car la plupart des dépenses font, en effet, l'objet de remboursements. La hausse des remboursements fait que, en 2010 à nouveau, l'augmentation des charges nettes à périmètre constant par rapport à la prévision d'exécution 2009 restera dans la limite de 3,5 %. En définitive, le projet de budget 2010 en charges nettes à périmètre constant, s'établit à 439,4 millions d'euros.

S'agissant des charges supplémentaires entraînées par les missions nouvelles, les

dotations demandées pour le budget 2010 sont assez contrastées si on les compare à celles retenues pour 2009. Elles sont en baisse de plus d'un tiers en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement : 19,7 millions d'euros au lieu de 30,7 M€. Elles sont également en très forte diminution en ce qui concerne les créations d'emplois : 44 en fin d'année (34 emplois à temps complet) au lieu de 119 (89 emplois à temps complet). En revanche, la dépense d'investissement liée aux mesures nouvelles est en très forte augmentation, passant de 3,7 millions d'euros en 2009 à 9,8 en 2010, et portant pour l'essentiel sur l'immobilier.

Comme chaque année, trois sujets ont donné lieu à une attention particulière : l'immobilier, l'informatique et les charges de personnel.

Pour l'immobilier, 2010 est une année charnière. Des opérations importantes se sont achevées à Arcueil, à Angers et au quatrième étage de la rue de Lille, mais d'autres sont engagées, notamment, pour restructurer le hall du 56 rue de Lille à Paris. Cela laisse augurer un surcroît de dépenses jusqu'en 2012/2013, sous réserve de retards toujours possibles en matière de travaux immobiliers. Il doit être clair cependant qu'à terme assez bref, certaines de ces opérations – et notamment l'installation et le regroupement d'entités à proximité de la gare de Paris-Austerlitz – doivent se traduire par des économies de coûts de fonctionnement.

En matière informatique, les trois années qui viennent seront marquées par la réalisation progressive de six grands projets, dont la plupart ont été engagés en 2009 et qui ont pour objectifs principaux de renforcer la sécurité, d'améliorer les performances et de remplacer des systèmes devenus obsolètes.

Le recours aux compétences de l'Autorité de contrôle prudentiel implique une refonte de la filière de production des états réglementaires nécessaires à ces nouveaux contrôles.

La Direction des retraites bénéficiera d'une modernisation de son système informatique assurant le paiement des pensions, qui permettra d'abaisser les coûts d'exploitation et de maintenance et de faire face à l'augmentation du nombre des retraités due à l'évolution démographique.

De son côté, la Direction du Fonds d'épargne a engagé la refonte de son système informatique de gestion des prêts liés au financement du logement social et de la politique de la ville.

S'agissant de la rénovation du système informatique de la Direction des Services bancaires, pour remplacer des applications frappées d'obsolescence fonctionnelle et technique, une procédure de dialogue compétitif a été engagée pour choisir le prestataire chargé de rédiger le nouveau système.

Comme pour l'immobilier, la réalisation de ces projets entraînera un surcroît d'investissements pendant trois ans, mais devra être générateur, en raison de la modernisation des systèmes, de diminution des coûts de fonctionnement et d'amélioration des performances.

M. Lavondès a rappelé enfin à la Commission de surveillance les préoccupations causées par l'évolution des charges de personnel. Elles sont d'autant plus vives que les frais de personnel représentent 70 % de l'ensemble des charges brutes, de telle sorte qu'il devient de plus en plus difficile de compenser la hausse de ces frais par des baisses sur les autres chapitres qui ont déjà fait l'objet, ces dernières années, de réelles mesures d'économies.

Ces préoccupations portent sur trois points principaux :

- l'impossibilité, à l'avenir, de compenser la hausse du coût des salariés de droit public de la main d'œuvre par les économies résultant du passage à la retraite des personnels en préretraite,
- la hausse des coûts de 4,4 %, toutes catégories de personnels confondues, même si cette moyenne dissimule une forte disparité existant entre personnels de droit public (+ 2,8 %) et de droit privé (+ 4,7 %),
- la mise en évidence des problèmes posés à la Caisse des dépôts par la différence de statuts et de situation de ses personnels.

M. Lavondès affirme croire à l'utilité, voire à la nécessité de cette dualité des statuts. Toutefois, il considère que sa bonne gestion exige maintenant un nouvel effort d'analyse et de réflexion. C'est à partir de cette analyse

que la Commission de surveillance a donné un avis favorable au projet de budget 2010 qui lui a été présenté le 16 décembre 2009.

➤ **Le budget 2010 a été exécuté dans des conditions satisfaisantes**

En charges brutes, le niveau global de la dépense s'établit à 768 M€, soit 2,3 % de plus que l'exécution 2009 et 5,8 % de moins que la prévision budgétaire.

L'ensemble des opérations prévues a été réalisé avec, notamment, le soutien apporté aux entreprises, le développement soutenu des prêts au logement social et en faveur de la politique de la ville, mais aussi la mise en place des mandats confiés à la Caisse des dépôts concernant le Programme d'investissements d'avenir.

Lors de la séance consacrée à l'exécution du budget 2010, François Lavondès a attiré l'attention de la Commission de surveillance sur deux points.

D'une part, le taux de consommation du budget 2010 s'élève à 94,2 %. Ceci doit permettre d'atteindre l'objectif défini d'une baisse de 10 % d'ici à 2013 des dépenses, hors frais de personnel.

D'autre part, la dépense réelle de 2010 n'excède que de 17,5 M€ celle de 2009. Ce montant est inférieur au coût des dépenses prévues au budget 2010 au titre des missions nouvelles qui était de 19,8 M€.

Ce résultat prouve qu'à périmètre constant, la dépense de fonctionnement n'a pas augmenté et montre les progrès de productivité réalisés par l'Etablissement public.

En charge nette des remboursements, la dépense totale est en hausse de 3,2 %, respectant ainsi la norme annuelle de croissance de 3,5 % des charges nettes adoptée en 2005.

La Commission de surveillance a noté qu'en 2010, en raison de l'accroissement des missions accomplies au bénéfice de tiers, et dont les coûts sont facturés à prix coûtant, le montant des remboursements, qui s'établit à 448 M€, est supérieur de 30 M€ à celui des charges nettes de l'Etablissement public.

Un seul point de déception a été souligné. Il concerne le retard pris pour la refonte de

trois systèmes d'information jugés prioritaires concernant la filière crédit, la filière finances et l'informatique bancaire.

La Commission de surveillance a pris acte de la bonne exécution du budget 2010 lors de sa séance du 30 mars 2011.

➤ **Le projet de budget 2011**

Il a été établi dans un contexte de croissance des missions de la Caisse des dépôts avec la montée en puissance des actions initiées en 2010 : la poursuite de la refonte des systèmes informatiques, l'adaptation du dispositif de contrôle des risques, en liaison avec l'intervention de l'Autorité de contrôle prudentiel, la prise en charge de la gestion des huit conventions du Programme d'investissements d'avenir.

Le projet de budget pour 2011 prévoit un montant de charges brutes légèrement inférieur à 850 M€, nouvelles missions comprises, en hausse de 1,4 % par rapport au budget 2010 rebasé pour tenir compte, notamment, de la hausse des contributions sociales employeur afférentes aux agents de droit public.

Pour sa part, le montant des charges nettes prévu s'établit à près de 435 M€, respectant ainsi, pour la septième année consécutive, le plafond d'augmentation annuelle que la Direction générale et la Commission de surveillance ont fixé à 3,5 % lors de la réforme budgétaire de 2005. Ainsi, le budget net de fonctionnement 2011 réalise une économie de 5 % par rapport à celui de 2010.

Cette évolution s'explique, non seulement par l'augmentation des charges remboursées, mais aussi par les économies réalisées en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage informatique et en matière immobilière.

Deux questions appellent à nouveau une attention particulière pour 2011 : les investissements à réaliser sur les systèmes d'information et la maîtrise de la masse salariale.

L'investissement informatique à réaliser se traduit par une augmentation de 24 % par rapport à 2010, du fait du décalage pris sur

trois des six grands projets à rénover : le système d'information investisseur, la filière crédit et le projet informatique bancaire.

Concernant l'évolution de la masse salariale, qui représente 67 % des charges brutes totales, François Lavondès souligne que l'évolution des effectifs reste très raisonnablement maîtrisée, mais invite la Caisse des dépôts à poursuivre ses efforts.

Il faudra également veiller à l'évolution du coût de la main d'œuvre et à la répartition des agents de l'Etablissement public entre les deux statuts, de droit public et de droit privé.

Cette problématique s'est traduite dans la décision du Directeur général d'éviter tout décalage entre la rémunération des agents de droit privé et celle des agents de droit public.

Le projet de budget 2011 a été approuvé par la Commission de surveillance le 15 décembre 2010.

Elle a salué les efforts de contrôle et de réduction des charges de l'Etablissement public.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 16 décembre 2009, 31 mars, 13 octobre, 15 décembre, 30 mars 2011\)](#)

Dans la continuité des objectifs d'Elan 2020, la Direction des ressources humaines a lancé de nouveaux projets au niveau du Groupe et a conduit, au cours de l'année 2010, un travail sur les enjeux et priorités de la fonction ressources humaines de l'Etablissement public pour la période 2010/2014.

Ce nouveau plan d'action, baptisé AmbitionRH-2014, a pour objectifs d'améliorer la performance de la fonction et la qualité du service apporté aux métiers opérationnels et aux collaborateurs, de renforcer sa capacité d'anticipation et de pilotage, de la positionner en moteur sur les enjeux de demain.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les principales actions menées en 2010 par la fonction ressources humaines : maîtrise des effectifs et de la masse salariale, création d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, promotion de la diversité et refonte des processus clés de la Direction des ressources humaines, notamment de son système d'information ressources humaines.

Ces priorités correspondent aux points d'attention soulignés par la Commission de surveillance. Ils visent à maîtriser les grands équilibres de la fonction employeur.

Pilote de l'ensemble des projets, la Direction des ressources humaines intervient au service et en soutien des filiales dans le respect du principe de subsidiarité.

Son activité en 2010 s'est développée autour des cinq objectifs suivants :

➔ **Améliorer l'encadrement et la mobilité au sein du Groupe**

Doté de 70 000 collaborateurs avec la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de gestion et d'accompagnement individuel des cadres dirigeants, la signature de l'accord mobilité Groupe et la mise en ligne de la bourse de l'emploi "mobil idées" qui diffuse l'ensemble des offres du Groupe,

➔ **Poursuivre son action en faveur du dialogue social**

Avec la tenue de 159 réunions d'instances de représentation des personnels, dans un esprit constructif qui a permis la signature d'un accord triennal au sein de l'Etablissement public améliorant l'emploi des seniors.

L'édition 2010 du baromètre social a confirmé le dynamisme de Groupe. 80 % des collaborateurs estiment bénéficier de bonnes conditions de travail. Les principales attentes portent sur la fonction ressources humaines, notamment sur la reconnaissance des efforts et des compétences et sur les opportunités d'évolution et de promotion.

➔ **Promouvoir la diversité au sein du Groupe.**

La promotion des femmes à des postes de responsabilité est une priorité pour la Direction générale. Une responsable a été nommée, à cet effet, en juin 2010. Des progrès ont été réalisés, aussi bien au niveau du Comité de direction de l'Etablissement public (deux femmes en avril 2011), que sur des fonctions stratégiques (dix femmes DR/DIRA au 1^{er} avril 2011). Au sein du Groupe, 40 % des cadres sont des femmes. Au sein de l'Etablissement public, le chiffre est de 50,2 %. Au niveau des cadres dirigeants, elles sont 19 % au sein du cercle 1 (ex cadres dirigeantes), 29 % au sein du cercle 2 (ex cadres de direction) et 42 % au sein du vivier Perspectives Groupe. Une action spécifique a été engagée afin d'augmenter la part des femmes dans les conseils d'administration du Groupe.

La politique volontariste engagée par le Groupe Caisse des dépôts en faveur de l'emploi des personnes handicapées produit ses effets. Au 31 décembre 2009, le taux d'emploi consolidé Groupe s'établit à 2,8 %, contre 2,3 % un an plus tôt. L'analyse, entité par entité, fait apparaître des situations contrastées : l'Etablissement public et la CNP bénéficient d'un taux d'emploi relativement élevé : 4,6 % chacun, mais l'année 2010 devrait encore voir une progression importante de ces résultats,

grâce au quadruplement des dépenses pour les entreprises adaptées, au lancement d'une politique de recherche d'étudiants et diplômés en situation de handicap, à la création du réseau des chargés de mission handicap. La perspective d'atteindre un taux d'emploi de personnes handicapées de 6 % en 2011 paraît bien avancée pour l'Etablissement public, mais des efforts restent à accomplir au niveau des filiales.

Les seniors permanents en fonction au sein de l'Etablissement public, âgés de 55 ans et plus, y représentaient, en juillet 2010, près de 26 % des effectifs. Les seniors de l'Etablissement public sont majoritairement des hommes, non cadres, sous statut public. Cinq directions ont une proportion de seniors supérieure à 25 %. La Caisse des dépôts a signé un accord en faveur de l'emploi des seniors le 29 janvier 2010, qui va permettre aux collaborateurs de bénéficier d'entretiens de troisième partie de carrière, d'une prise en compte des besoins d'aménagement de poste et d'un aménagement du temps de travail en fin de carrière.

➔ **Maintenir les grands équilibres de l'Etablissement public en privilégiant le recrutement public**

La masse salariale a progressé de 514,9 M€ à 533,9 M€ entre 2009 et 2010, soit une évolution de 3,7 %. Cette progression est inférieure à celle des deux exercices précédents (+ 4,5 % en 2009 et + 7,2 % en 2008), et en ligne avec le prévisionnel 2011 (+ 3,8 %). Cette maîtrise s'explique par l'objectif de convergence des évolutions de la valeur des points privé et public (0,5 % en niveau pour chacun). En 2011, la valeur du point d'indice des salariés n'augmentera pas, comme pour les fonctionnaires.

Dans le même temps, l'évolution des effectifs permanents en fonction a été relativement modérée : le nombre de collaborateurs de l'Etablissement public est passé de 5 128 à 5 186 : + 58 personnes (1,1 %) pour 216 personnes recrutées. Ces nouveaux collaborateurs sont majoritairement sous statut public (110), sont plutôt des femmes (115), d'une moyenne d'âge de 35/36 ans, affectés à des postes de cadres, dans les

domaines de l'analyse financière, de l'ingénierie financière et de la relation clientèle.

Les perspectives de départs à la retraite conduisent à privilégier le recrutement public.

Depuis 2005, l'augmentation globale des effectifs payés en fonction dans l'Etablissement public de 4.863 à 5.186 (+ 6,6 %), s'est principalement opérée au profit des effectifs salariés (+ 28 %), ce qui s'est traduit par une diminution relative de la part des personnels de droit public dans les effectifs globaux de 69 à 65 %. L'année 2010 se caractérise par la stabilité des effectifs publics. 216 collaborateurs ont été recrutés en 2010, dont 110 sous statut public et 106 sous statut privé.

Les projections d'évolution de l'effectif de l'Etablissement public font apparaître une augmentation sensible du nombre de départs à la retraite entre 2011 et 2014 : 700 départs environ seront constatés (près de 13,5 % de l'effectif actuel), dont 80 % seront des personnels de droit public.

Pour maintenir un équilibre des emplois publics/privés proche de ce qu'il est actuellement (65 % d'agents de droit public, 35 % de droit privé et mines) la Caisse des dépôts devra mettre en place une politique de recrutement d'agents de droit public dynamique.

Ce sont plus de 200 agents de droit public qu'il faudra recruter chaque année (sur la base d'un effectif constant) pour garantir le maintien du ratio actuel et compenser les départs. Le recrutement sera donc majoritairement public. Il passera par une augmentation importante du nombre de concours, l'amélioration de l'accueil en détachement et le recours aux contrats de droit public. Pour l'année 2011, cet objectif devrait être atteint, puisque l'Etablissement public prévoit de recruter 196 collaborateurs de droit public, dont 106 issus des concours, 60 contractuels et 30 agents détachés.

Enfin, une importante action a été menée en termes de formation à l'Etablissement public.

Le coût global de la formation a augmenté de 18,5 M€ en 2009 à 19,9 M€ en 2010 (+ 7,7 %). Le nombre de jours de formation a

progressé de près de 5 % pour s'établir à 19 043 jours, soit 879 jours supplémentaires et le nombre de collaborateurs formés est passé parallèlement de 4 260 à 4 523. Le taux d'accès à la formation s'établit désormais à 87 %, soit une augmentation de 4 points par rapport à 2009, alors que la durée moyenne de formation est restée stable à 4,2 jours par personne.

➔ **Accroître les capacités d'anticipation et améliorer les processus de gestion pour relever les enjeux de 2011**

La Direction des Ressources humaines a initié une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau du Groupe et au niveau de l'Etablissement public. Cette démarche, qui doit aboutir à la signature d'accords en 2011, vise à anticiper les conséquences des évolutions stratégiques des métiers et du retournement démographique sur les effectifs et emplois et de donner aux collaborateurs de la lisibilité sur leurs opportunités d'évolution professionnelle. La négociation est conduite en parallèle aux niveaux Groupe et Etablissement public. Elle associe étroitement la Direction de la Stratégie et les ressources humaines des directions opérationnelles. Les outils en cours d'élaboration permettront d'identifier les filières transversales et d'établir une cartographie précise des métiers par filières transverses, de disposer d'une cartographie des compétences et de mettre en place un outil de suivi des métiers et des compétences. L'objectif est d'identifier les actions à mettre en œuvre en termes de gestion des ressources humaines, afin d'adapter l'évolution des compétences actuelles aux besoins futurs des métiers.

La Direction des Ressources humaines a initié un projet de mobilisation et d'accompagnement managérial pour l'Etablissement public, afin que les managers jouent plus efficacement leur rôle, partagent une culture commune et assurent une circulation fluide de l'information.

Par ailleurs, une réflexion va être conduite en 2011 pour renforcer le rôle des responsables

des ressources humaines de proximité dans les domaines du conseil, de l'animation et de l'appui au management.

C'est le 27 avril 2011 que la Commission de surveillance a auditionné le Directeur des ressources humaines du Groupe.

Les orientations présentées sont en ligne avec les recommandations formulées par la Commission de surveillance lors de l'examen du budget : la maîtrise des dépenses salariales, la mobilité dans le Groupe et la professionnalisation des personnels.

La Commission de surveillance a salué les avancées de l'exercice 2010 et, en particulier, celles concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la promotion des femmes à des postes à responsabilités élevées.

(Voir procès-verbal de la séance du 31 mars 2010)

Une synthèse descriptive de l'organisation de la gouvernance et du contrôle interne de la Caisse des dépôts est jointe en annexe 1 de ce présent rapport.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est impulsé par deux entités : la Direction des risques et du contrôle interne (DRCI) qui assure le contrôle permanent des risques et le service de l'Audit interne qui exerce un contrôle périodique au moyen des missions qu'il conduit sur l'ensemble du Groupe

L'intervention de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) à la Caisse des dépôts a renforcé la nécessité d'utiliser les enseignements des rapports produits par ces entités et présentés à la Commission de surveillance pour l'élaboration du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts qui relève de la responsabilité de la Commission de surveillance.

Sont développés, ici, les éléments d'appréciation de la Commission de surveillance du dispositif et les faits marquants de l'exercice 2010.

➔ **Concernant le contrôle des risques permanents**

Il ressort des rapports semestriels 2010 présentés à la Commission de surveillance, les points d'attention suivants :

- le ralentissement de la dégradation de la qualité des portefeuilles financiers. La vigilance est notamment maintenue sur les risques souverains en raison de leur poids important et de l'effet de contagion sur les notes des établissements bancaires ;
- la volatilité des actions. Une amélioration est constatée du fait de la diminution de la volatilité. Toutefois, le niveau de volatilité reste élevé nécessitant le maintien de la vigilance, sur le risque actions dont on mesure l'impact sur le modèle prudentiel ;
- les bilans du Fonds d'Epargne et de la section générale sont fortement sollicités en termes de liquidité. Comme pour une entreprise, la section générale doit s'assurer de l'équilibre entre ses ressources stables et ses emplois stables. Il peut exister un gap de refinancement dont le niveau doit être maîtrisé. Aujourd'hui celui-ci est à l'équilibre. Un niveau suffisant de solvabilité est indispensable pour se présenter favorablement sur les marchés de refinancement. Cet équilibre doit aussi être maintenu, y compris dans un scénario de baisse des dépôts des notaires ;
- enfin, sur le Fonds d'Epargne, on constate également une amélioration sur le risque de liquidité, du fait des mesures décidées début 2011. Le bilan du Fonds d'Epargne est donc moins tendu que lors des revues antérieures du rapport semestriel.

Concernant les risques opérationnels, la situation s'est améliorée. Pour autant, concernant le risque de fraude et les risques d'intrusion, ils se sont accrus. Dans notre environnement, les attaques constatées portent maintenant directement sur les programmes informatiques. En conséquence, il faut impérativement améliorer la sécurité des systèmes d'information.

Un nouveau type de fraude est apparu : la fraude en bande organisée basée sur l'ingénierie sociale. Par une très bonne connaissance des organisations des

entreprises, l'ingénierie sociale vise à tromper les collaborateurs d'entreprises afin qu'ils divulguent, sans le savoir, des renseignements confidentiels comme les mots de passe ou les renseignements personnels. Ces bandes organisées gagnent d'abord la confiance ou influencent les collaborateurs, pour contourner les procédures de sécurité existantes. L'ouverture des systèmes d'information vers l'extérieur est aussi génératrice de risques par excès de transparence.

Les trois chantiers d'actions prioritaires en matière de contrôle des risques concernent en 2011 :

- **les portefeuilles financiers.** Le dispositif de la gestion des limites des contreparties problématiques doit être maintenu et resserré. Les travaux de DRCI porteront également sur la notion de limite de groupe. Le niveau de vigilance sera maximal.

- **les filiales.** Le rapport sur les risques, au 31 décembre 2010, comprend davantage d'informations les concernant. Une étape a récemment été franchie avec la réorganisation de la Direction des Finances, de la Stratégie et du Développement durable qui s'est révélée fructueuse en termes d'échanges d'informations et de connaissance des filiales.

Il est très important de partager l'information avec les instances de gouvernance des filiales et la diffuser. A ce titre, l'utilisation de l'outil CD-JURIS, dédié à leur gouvernance, doit être propagée à toutes les structures du Groupe et correctement renseignée.

Dès lors que cette base est alimentée, elle permet à la DRCI de remplir son rôle d'alerte et d'avoir un avis autonome. Il faut que la Caisse des dépôts soit crédible dans la traçabilité et la documentation de sa gouvernance sur ses filiales.

- **le dispositif de contrôle permanent.** En continu, la DRCI doit rappeler aux services que le premier niveau du contrôle est exercé par les opérationnels. Des formations et des actions de sensibilisation aux risques, destinées à la fois aux collaborateurs et aux responsables opérationnels, doivent pouvoir leur être proposées systématiquement.

Le rapport semestriel sur les risques, fruit d'un travail important, permet à la Commission de surveillance d'avoir une connaissance approfondie de la Caisse des dépôts. L'examen en Comité d'examen des comptes et des risques devrait être accompagné de propositions de plans d'actions correctrices au niveau opérationnel.

La mise en exergue des faits marquants, mais aussi des enseignements et priorités d'actions de la DRCI sur la période de revue à venir, répond à une demande exprimée en Commission de surveillance et à une recommandation de l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) dans son premier rapport annuel.

Cette notion de vision dynamique est essentielle.

La Commission de surveillance rappelle la nécessité de l'articulation entre le rapport semestriel sur les risques et le modèle prudentiel. Il faut pouvoir tirer du rapport semestriel tous les enseignements qu'il comporte à la fois sur les risques appréhendés et sur les filiales, et les utiliser dans la conception du modèle prudentiel.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 12 mai, 27 octobre 2010 et 11 mai 2011\)](#)

➔ L'élaboration du modèle prudentiel de la Caisse des dépôts

En 2010, la DRCI a poursuivi, en lien avec le Secrétariat général de la Commission de surveillance, ses travaux d'élaboration du modèle prudentiel, tout en répondant aux demandes de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP).

La Commission de surveillance a pris connaissance des travaux relatifs à l'ACP le 17 mars 2010 et a été informée des modalités de mise en œuvre du décret du 9 mars 2009, relatif à la réglementation bancaire et financière applicable à la Caisse des dépôts et du second décret d'application de la loi de modernisation de l'économie sur le volet prudentiel.

Elle a décidé, le 19 juillet 2010, du périmètre de contrôle confié à l'ACP. Il concerne les activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts.

Il est toutefois acquis que si l'ACP, qui a accès aux bilans et comptes de la section générale et de la section du Fonds d'Épargne et à tous les rapports de contrôle interne, soulignait un risque nécessitant un contrôle complémentaire, la Commission de surveillance aurait à se prononcer sur la conduite éventuelle d'une mission complémentaire de l'ACP.

Les commissaires-surveillants souhaitent pouvoir disposer d'un cadre global du modèle prudentiel, intégrant les fondamentaux qui font l'originalité du groupe Caisse des dépôts, investisseur de long terme :

- un modèle prudentiel original intégrant les spécificités de la Caisse des dépôts, son modèle économique et ses objectifs,
- un modèle qui ne se substitue pas aux obligations réglementaires auxquelles sont soumises la Caisse des dépôts et ses filiales,
- la convergence, voire la complémentarité des différentes approches sera systématiquement recherchée et les écarts justifiés,
- un modèle prudentiel conçu comme un outil de pilotage et non comme un outil de contrôle,
- des objectifs compatibles avec le rôle

contra-cyclique de la Caisse des dépôts, amortisseur de crise et une approche pluriannuelle de ses ressources et fonds propres.

Ces principes clés devront pouvoir être respectés dans la durée pour répondre au souci de pérennité et de stabilité, rappelé par la Commission de surveillance.

Le socle du modèle établi sur ces principes permettra, ensuite, une déclinaison technique par type de risque. L'objectif de la Commission de surveillance est de pouvoir se déterminer sur le modèle prudentiel en octobre 2011, à partir des propositions de la Caisse des dépôts et des avis de l'ACP.

Au moment où est rédigé le présent rapport, l'ACP a adressé trois documents au directeur général et au président de la Commission de surveillance : son rapport annuel 2010, qui a fait l'objet d'un rendez-vous avec le directeur général le 15 mars 2011 et le président, le 12 avril 2011, une lettre de suite de sa mission sur le risque de taux au Fonds d'épargne et la lettre de suite de sa mission VaR actions sur la section générale pour mesurer la capacité de la Caisse des dépôts à supporter un niveau de pertes exceptionnelles sur son portefeuille actions. La Commission de surveillance a délibéré sur celle-ci le 11 mai 2011.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 17 mars et 17 novembre 2010\)](#)

➔ **Concernant l'Audit interne**

L'année 2010 a été marquée par la poursuite du renouvellement des effectifs des auditeurs à l'Etablissement public comme dans les filiales.

L'Audit central du Groupe mène des missions spécifiques très variées et développe également des missions transversales au sein du Groupe.

Parallèlement aux missions programmées, l'Audit a conduit des missions d'inspection ou inopinées, à l'initiative du Directeur général ou sur proposition des métiers.

Les missions effectuées en 2010 par le réseau d'Audit sont au nombre de 122. Elles ont généré près de 2.100 recommandations nouvelles. Près des trois quarts des recommandations émises visent à corriger un risque opérationnel. Ceci est lié à la nature des audits focalisés sur le contrôle interne.

Préoccupation centrale de l'Audit, le suivi annuel des recommandations est désormais présenté lors d'une séance spécifique de la Commission de surveillance venant compléter celle de la présentation du bilan de l'année écoulée et du programme de l'année en cours. Il est maintenant correctement documenté par les métiers et l'Audit impulse, désormais, des suivis renforcés sur certaines missions.

➔ **Le bilan 2010**

Une forte pression a été maintenue pour assurer le suivi des recommandations. L'avancement des recommandations a été présenté en octobre en Comité de direction, en CECR et à la Commission de surveillance. En 2011, l'Audit central élargira aux filiales son suivi des recommandations.

L'Audit s'est également investi dans l'accompagnement permanent des autres dispositifs de pilotage et de contrôle de l'Etablissement public : relations institutionnelles avec les directeurs de l'audit des filiales, la DRCI, le CECR et les commissaires aux comptes, participation au groupe de travail sur la "Charte des relations entre l'Etablissement public et ses filiales" et la supervision d'un audit mutualisé avec les grands établissements bancaires (prestataire TESSI).

En termes de méthodes, le plan d'audit pluriannuel initié en 2009 a été mis en œuvre en 2010, une cellule informatique a été créée avec le recrutement d'un profil spécialisé. L'Audit participe désormais aux réunions du groupe Banque de l'Institut français du contrôle interne (IFACI) et s'investit dans le groupe de recherche informatique de l'IFACI.

En 2011, l'Audit s'est fixé quatre objectifs :

- favoriser la mobilité ;
- mettre en œuvre la nouvelle procédure relative aux pratiques méthodologiques ;
- recruter des spécialistes bancaires et financiers ;
- étudier le remplacement de l'outil Reconet (en étudiant la solution PRISM de la DRCI), dont le socle technique est vieillissant.

Les principales avancées 2010 sont les suivantes :

- l'adoption d'un plan quadriennal qui donne une plus grande lisibilité et transparence aux missions conduites ;
- la priorité donnée à des missions dans des domaines ou entités peu couverts par le passé, comme le Fonds stratégique d'investissement, CDC International et CDC Infrastructures ;
- une veille technique bi mensuelle diffusée aux filiales dès le début de l'année ;
- un archivage plus strict des pièces d'audit ;
- la poursuite de formations individualisées sur mesure et une formation sur la lutte anti blanchiment obligatoire.

Les principaux points forts relevés sont :

- des processus maîtrisés : la gestion immobilière et l'activité de "private equity" de la Direction financière du Groupe, les clientèles de l'agence bancaire du siège, les back-offices comptables, les conventions d'objectifs et de gestion, la gestion administrative de la Direction des ressources humaines, l'activité des directions interrégionales Nord-Ouest et Centre-Est ;
- l'adaptation de la Direction des prêts à l'habitat du Fonds d'épargne (DPH) et du réseau à la très forte croissance de son activité ;
- les réalisations de la Direction des affaires européennes et internationales.

Les axes de progrès portent sur :

- le pilotage et le modèle économique pour les activités internationales et la facilitation du suivi pour les conventions d'objectifs et de gestion ;
- en matière de risques financiers et de contrepartie, des améliorations sont à mettre en œuvre pour les engagements de la DPH

et pour les organismes de logements sociaux dans le réseau ;

- l'amélioration de la performance par une plus grande mutualisation ;
- le contrôle interne doit être mieux formalisé et renforcé (FRR, gestion financière, direction régionale Centre-Est, agence bancaire du siège, gestion administrative des ressources humaines) ;
- en matière de ressources humaines, des sujets doivent être adressés : la filière comptable, l'organisation du département numérique des territoires, la mobilité structurée du personnel de la Direction des services bancaires en contact avec les clients.

En matière informatique, la filière numérique doit objectiver ses choix, les centres de compétences doivent être évalués périodiquement et les archives mieux maîtrisées.

Pour les filiales, les faits marquants sont les suivants :

- les nouvelles filiales (FSI et CDC Infrastructures) se sont rapidement structurées et maîtrisent les processus audités. Néanmoins, leurs dispositifs de contrôle interne sont récents et doivent poursuivre leur déploiement.
- des résultats significatifs ont été obtenus en matière de pilotage, de contrôle et de support aux filiales et établissements du groupe SNI, quelques améliorations ont été identifiées pour poursuivre les actions de mutualisation et d'intégration.
- début 2010, l'acquisition de Connexion par Transdev reste conforme à l'intérêt stratégique, mais des zones d'incertitudes subsistent.
- la gestion des mandats au sein du groupe Egis est conforme à la réglementation, quelques compléments sont néanmoins nécessaires.
- l'audit de la Société d'Aménagement de La Plagne, filiale de la Compagnie des Alpes, n'a relevé aucun dysfonctionnement majeur.
- pour CDC Entreprises, les étapes du processus d'investissement peuvent gagner en fluidité en adoptant le mode projet ; les obligations de reporting exigées par la réglementation sont respectées.
- pour Qualium Investissement, les règles

de valorisation des fonds et les rapports de gestion sont conformes à la réglementation et aux bonnes pratiques de place, quelques améliorations ont néanmoins été identifiées.

➔ Le programme 2011

La mise en œuvre du programme d'audit pluriannuel sur quatre ans de l'Etablissement public est poursuivie. Elle permet d'intervenir dans toutes les directions opérationnelles métiers. Les missions portent sur les métiers, les activités, les processus ou les axes d'Elan 2020 et peuvent également être transverses sur le contrôle interne ou la sécurité. A ce plan quadriennal s'ajoute des missions thématiques, selon deux axes : performance et contrôle interne.

En 2011, l'accent portera sur les sujets réglementaires et prudentiels comme le modèle prudentiel, la liquidité, le contrôle de 1^{er} et 2nd niveau, les comités des engagements. Dans chacune des missions, l'Audit examinera l'application du règlement CRBF 97-02 sur le contrôle interne.

Par ailleurs, l'Audit a prévu des missions sur la performance comme celle des achats et des budgets d'interventions. Parmi les sujets d'actualité, l'Audit envisage une mission d'assistance et de conseil sur le programme d'investissements d'avenir, qui se structure progressivement.

Enfin, une partie croissante des missions porte sur les filiales en contrôle exclusif ou conjoint. L'Audit développe les missions transversales. Au nombre de trois, elles porteront sur les délais de transmissions des dossiers de conseil aux administrateurs, l'application de la Charte du Groupe, les sociétés de gestion dans le Groupe.

L'Audit a également prévu des missions retours sur ses recommandations afin d'alimenter le suivi des recommandations présenté en septembre/octobre et qui comprendra les filiales.

Pour l'Audit interne, l'un des principaux enjeux futurs réside dans l'évolution des systèmes d'information.

Dans les trois prochaines années, les métiers prêteurs, bancaires et investisseurs/activités de marché seront concernés par la refonte de leurs systèmes.

Ils portent sur les activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts, domaine d'intervention de l'ACP.

La Commission de surveillance a pris acte des avancées 2010 de l'Audit, le 9 mars 2011. Elle salue la volonté de renforcer le réseau de l'Audit du Groupe et de planifier ses missions dans un cadre pluriannuel.

Elle note, avec satisfaction que, sous réserve d'un renforcement modéré des équipes, le dispositif d'Audit interne de la Caisse des dépôts est correctement dimensionné et organisé pour s'adapter aux contrôles de l'Autorité de contrôle prudentiel.

Elle relève qu'une mission d'audit est programmée en 2011 sur le modèle prudentiel. Le Secrétariat général de la Commission de surveillance y sera associé.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 17 mars, 9 avril, 27 octobre 2010 et 9 mars 2011\)](#)

Les activités de la Caisse des dépôts et consignations sont soumises au contrôle de la Cour des comptes.

Le contrôle du compte annuel du Caissier général est un contrôle juridictionnel. La Cour statue sur ce compte et sur la responsabilité du Caissier général par voie d'arrêt.

En revanche, le contrôle de la gestion et des comptes du Directeur général est un contrôle administratif. A la suite d'un tel contrôle, la Cour fait connaître ses observations ou ses suggestions d'amélioration et de réforme, soit par un rapport particulier, soit par une insertion à son rapport public annuel, soit, enfin, par une communication administrative.

Le Président de la Commission de surveillance est destinataire des rapports particuliers de la Cour des comptes relatifs au Groupe Caisse des dépôts.

Il les tient à la disposition de tous les membres de la Commission de surveillance, qui peuvent les consulter au Secrétariat général de la Commission de surveillance.

La Direction juridique et fiscale, en lien avec le Secrétaire général de la Caisse des dépôts, présente à la Commission de surveillance un point annuel d'information sur la mise en œuvre des recommandations de la Cour.

Le précédent rapport au Parlement a souligné la qualité et la régularité des échanges avec la Cour des comptes. La pratique d'une programmation pluriannuelle des contrôles administratifs en trois étapes (préparation, exécution des contrôles, exploitation de leurs résultats) est très appréciée.

Le soutien apporté à certains dossiers par les observations et recommandations de la Cour a déjà été mentionné. Ce fut encore le cas en 2010 notamment avec l'insertion au rapport public annuel 2010, relative à la réforme du Fonds d'épargne.

Depuis huit ans, le Comité d'examen des comptes et des risques, préalablement à l'audition annuelle de la Direction juridique et fiscale par la Commission de surveillance, s'informe dans le détail, au-delà des publications de la Cour (insertions au rapport

public et rapports particuliers) des contrôles en cours, qu'ils concernent un aspect de la gestion de la Caisse des dépôts ou les comptes du Caissier général (contrôle juridictionnel) ou encore les contributions de la Caisse des dépôts à des enquêtes générales de la Cour.

En 2010, la Cour des comptes a publié quatre rapports particuliers concernant la Caisse des dépôts.

➡ Les participations de la Caisse des dépôts dans l'économie mixte locale

A travers le rapport particulier du 27 mai 2010 et la communication, à la Commission des finances du Sénat du 16 septembre 2010 qui a donné lieu à l'audition devant celle-ci du Directeur général et du Président de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts.

Ce rapport est riche d'enseignements. La majorité des recommandations ont été mises œuvre. Elles s'articulent en quatre points :

- la politique d'investissement dans l'économie mixte : avec un pilotage renforcé des 440 participations détenues par la Caisse des dépôts dans des sociétés d'économie mixte pour un actif net de 600 M€ ;
- les activités de prêteur et de banquier, car pour les SEM d'immobilier social, la Caisse des dépôts est prêteur sur fonds d'épargne (environ 5 Md€) et est également banquier court terme pour un encours d'environ 340 M€ ;
- les risques pris par la Caisse des dépôts, dont le dispositif de maîtrise des risques a été renforcé ;
- le système d'information des métiers avec le déploiement de l'infocentre opérationnel qui a vocation à servir d'outil unique de suivi et de gestion des participations.

Concernant ce rapport, il reste essentiellement à approfondir l'évaluation des impacts de l'émergence des Sociétés publiques locales et Sociétés publiques locales d'aménagement dans l'économie mixte, notamment en termes de coûts de transformation, d'effets sur les partenariats public/privé et de dynamisation des politiques de développement local.

➡ Le Fonds de Réserve pour les Retraites

Le rapport du 10 décembre 2010 confirme que la gestion administrative confiée à la Caisse des dépôts n'appelle pas de critique majeure. Des remarques ont été émises sur le caractère perfectible de la gestion, dont plusieurs ont été prises en compte dans les

récentes mesures d'amélioration décidées par le FRR : contrat de service passé avec la Caisse des dépôts, mesure de la qualité des prestations de la Direction du back-offices, contrôles comptables renforcés, poursuite de la baisse des coûts des prestations...

➔ L'établissement public d'insertion de la Défense

Avec le relevé d'observations définitives du 7 décembre 2010 et le projet de rapport public du 15 décembre 2010.

Pour ces opérations, la Caisse des dépôts intervient en appui des politiques publiques et à la demande de l'Etat qui a souhaité disposer de ses compétences financières et immobilières.

Dans ce cadre, la Caisse des dépôts examinera les demandes d'évolution du dispositif qui seront décidées par les pouvoirs publics.

La convention EPIDE/Caisse des dépôts pourra être renégociée en intégrant les observations de la Cour des comptes et le retour d'expérience de la Caisse des dépôts.

➔ La gestion du Fonds d'Epargne

Ce dernier contrôle a donné lieu, d'une part, à une insertion dans le rapport public annuel 2010 de la Cour des comptes et, d'autre part, à un rapport particulier adressé le 27 avril 2010 au Président de la Commission de surveillance.

La Cour souligne, notamment, dans son insertion, le dynamisme de l'activité de prêts au logement social et les efforts de lisibilité de la gamme de prêts.

Elle émet des réserves sur la diversification des emplois et mentionne les risques accrus que les nouvelles interventions dans les partenariats public/privé font courir à la Caisse des dépôts.

La Cour des comptes souhaite qu'un cadre de gestion du Fonds d'Epargne soit mis en

place rapidement, sous forme d'une convention entre l'Etat et la Caisse des dépôts. Il a été signé le 17 mars 2011 par le ministre de l'économie et le Directeur général.

Concernant les normes prudentielles et comptables, la Cour note que la Direction des fonds d'épargne a mis en œuvre les normes de Bâle II et que, tant le statut particulier du Fonds d'Epargne, que la garantie de l'Etat, justifient des dérogations à une application pleine et entière de la réglementation bancaire.

Enfin, la Cour des comptes préconise, pour assurer la pérennité et l'équilibre du Fonds d'Epargne, l'adoption des mesures suivantes : la baisse du taux des commissions versées aux réseaux collecteurs, l'encadrement des nouveaux emplois, la hausse du taux de centralisation ou la garantie, pour la Caisse des dépôts, d'un montant plancher des ressources, l'engagement d'une réflexion sur la sélectivité des prêts et la clarification du rôle d'investisseur du Fonds d'Epargne, distinct de celui d'investisseur stratégique de la section générale de la Caisse des dépôts.

Dix contrôles administratifs sont en cours. Ils concernent les Entrepôts et Magasins Généraux de Paris (EMGP), l'immobilier d'exploitation de la Caisse des dépôts, les opérations de défaisance du Crédit Lyonnais, du GAN et du Comptoir des Entrepreneurs, le contrôle de la fonction back-office, les fonds gérés par la Caisse des dépôts, le Régime additionnel de la Fonction publique, les activités de la Caisse des dépôts dans le domaine des systèmes d'échanges et de conservation des actifs Carbone, le Fonds Stratégique d'Investissement, CNP Assurances et, enfin, la Compagnie Nationale du Rhône.

Concernant l'exercice 2011, la Cour des comptes n'a pas adressé, formellement, son programme de contrôle à la Caisse des dépôts.

Deux missions, prévues en 2010 et non engagées, pourraient être effectuées. Elles concernent le contrôle interne et le pilotage des risques et la SNI.

Enfin, concernant le contrôle juridictionnel, il est signalé que les deux précédents caissiers généraux n'ont pas reçu leur quitus. Cette situation inconfortable pour les intéressés, a été rappelée à la Cour des comptes pour qu'il y soit remédié dans les meilleurs délais.

En conclusion de l'examen des recommandations de la Cour, le rapporteur du Comité d'examen des comptes et des risques a souligné au cours de la séance du 9 mars 2011 de la Commission de surveillance, la qualité et la rigueur qu'attachent les équipes de la Caisse des dépôts au traitement des recommandations de la Cour des comptes.

Il a salué, à nouveau, la qualité des relations entre la Cour des comptes et la Caisse des dépôts.

Il a été proposé au Directeur général de la Caisse des dépôts, qui a suivi cette suggestion, de transmettre au Premier Président et au Président de la première chambre, le document communiqué à la Commission de surveillance.

Le Président de la Commission de surveillance a fait part de sa démarche engagée auprès du Premier Président de la Cour des comptes pour consolider les relations de la Commission de surveillance avec la Cour et étudier la faculté, pour la Commission de surveillance, de solliciter des missions sur des sujets qui l'intéressent particulièrement.

Enfin, la Commission de surveillance a rappelé que le recours à la procédure de l'article 58-2 de la loi organique sur les lois de finances, dans le cas de la Caisse des dépôts, ne doit pas porter préjudice à sa propre compétence. Elle tient cette dernière de la loi de 1816 et elle l'exerce, aujourd'hui, pour le compte de l'autorité législative dans les conditions précisées par la loi de modernisation de l'économie.

[\(Voir procès-verbaux des séances des 17 mars 2010 et 9 mars 2011\)](#)

Le Rapport sur la gouvernance et le contrôle interne

La gouvernance de la Caisse des dépôts repose sur les relations existant entre, d'une part, la Commission de surveillance, instance de contrôle de la Caisse des dépôts "placée de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative" par la loi de 1816 et, d'autre part, la direction exécutive de l'Etablissement.

Afin de garantir une gouvernance satisfaisante de la Caisse des dépôts, la Commission de surveillance a adopté, en 2003, en plein accord avec le Directeur général, un règlement intérieur qui définit ses droits et devoirs.

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 mentionne que « le règlement intérieur de la Commission de surveillance prévoit ses règles de fonctionnement ». Il définit ses droits et devoirs et organise ses relations avec la Direction générale de la Caisse des dépôts. Un nouveau règlement a été adopté par la Commission le 17 novembre 2010. Il est joint en Annexe 2.

Pour exercer pleinement ses missions de contrôle et de surveillance, la Commission a tenu 22 séances en 2010, conformément au calendrier annuel de ses travaux.

Le taux de participation des commissaires-surveillants (nombre de présences rapporté au nombre de séances) est supérieur à 81%.

La Commission de surveillance s'appuie sur les comités spécialisés, créés en son sein : le Comité d'examen des comptes et des risques, réuni 8 fois, et le Comité des fonds d'épargne, réuni 6 fois.

Comme le prévoit la loi de modernisation de l'économie, le Comité des investissements de la Commission de surveillance a été réuni à 8 reprises pour examiner des opérations à caractère stratégique ou d'un montant supérieur à 150 millions d'euros.

Enfin, le Comité des nominations a siégé 3 fois.

Pour ce qui est de l'exécutif, le Directeur général s'est doté en 2003 d'un Comité de direction qu'il préside.

Il le réunit chaque semaine, selon l'ordre du jour, en configuration Etablissement public, en présence des seuls directeurs de l'Etablissement public, ou en configuration Groupe, avec les responsables des filiales de premier rang du Groupe.

Dans un souci de transparence, le Président de la Commission de surveillance, en accord avec le Directeur général, a souhaité que le rapport annuel au Parlement soit complété par le présent rapport d'information sur le contrôle interne de la Caisse des dépôts, conformément aux dispositions de l'Article 117 de la loi 2003-76 du 1^{er} août 2003 de sécurité financière.

Ce rapport décrit de manière synthétique l'organisation de la Direction des risques et du contrôle interne (DRCI) et celle de l'audit interne. Elle découle de la distinction entre contrôle permanent et contrôle périodique, les contrôles périodiques étant de la responsabilité de l'Audit.

LES RISQUES ET LE CONTROLE INTERNE

1. L'organisation

La responsabilité du suivi des risques et du contrôle interne permanent au sein du groupe Caisse des dépôts est assurée par une direction dédiée, rattachée au Directeur général et à vocation transversale : la direction des risques et du contrôle interne (DRCI). Créée en 2005, elle compte aujourd'hui environ 70 personnes et anime des réseaux d'environ 60 personnes.

Le rôle de la DRCI s'exerce dans quatre domaines :

- elle veille à l'application de la politique des risques de l'Etablissement et conduit les réflexions méthodologiques, notamment celles répondant aux évolutions réglementaires et aux recommandations des audits ou régulateurs internes et externes, et élabore les normes ou les procédures cadres pour le Groupe,
- elle assiste les entités du Groupe dans la déclinaison de ces normes à leur activité,
- elle contrôle la bonne application des règles et s'assure de la validité, de la conformité et du respect de l'ensemble du dispositif,
- elle consolide des données fournies par les entités en matière de risque et le reporting auprès des instances de gouvernance : les comités de direction Etablissement public et Groupe, et la Commission de surveillance.

La DRCI assure le contrôle permanent directement et via un réseau de correspondants qu'elle coordonne et qui lui est rattaché fonctionnellement. C'est dans le cadre d'un dialogue permanent avec ces correspondants que s'élaborent la politique et le suivi des risques dans chacun des domaines avec toutes les entités du Groupe :

- dans les directions opérationnelles ou « métiers »,
- dans les directions supports de l'Etablissement public : secrétariat général ; direction des back-offices ; direction des ressources humaines,
- ainsi que dans chacune des filiales en contrôle direct : FSI, CDC Entreprises, Société nationale immobilière, Icade, Transdev, Egis, Compagnie des Alpes, Belambra, Qualium Investissement et CDC Climat.

Le réseau de contrôle interne de l'Etablissement public est réuni quatre fois par an par la DRCI, en vue du suivi des projets et plans d'actions en cours ainsi que d'échanges de bonnes pratiques. Le réseau des filiales est, quant à lui, réuni trois fois par an. Un système documentaire sécurisé est mis à disposition pour permettre de consulter l'ensemble des documents de



référence liés à l'activité des risques : normes, chartes, procédures...

Le dispositif de contrôle permanent interne de la Caisse des dépôts s'appuie sur deux niveaux :

- le premier niveau regroupe tous les contrôles exercés au sein de chaque entité par les opérationnels eux-mêmes et permet de s'assurer en continu de la régularité des opérations traitées. Les contrôles obéissent à des principes de séparation de fonctions, de respect des délégations de pouvoirs et de signature, ainsi que d'exhaustivité et de régularité de l'enregistrement des opérations traitées et des flux générés,
- le deuxième niveau de contrôle est exercé par la DRCI et un réseau de contrôleurs de risque au sein des métiers, acteurs hiérarchiquement indépendants des activités opérationnelles.

La gestion des délégations découle des pouvoirs conférés au Directeur général de la Caisse des dépôts qui sont décrits dans le Code monétaire et financier. Le Directeur général procède alors par délégations de signature en faveur des directeurs et de certains cadres par arrêtés publiés au Journal Officiel. Les délégations de signature sont gérées par le Secrétariat général.

Depuis 1998, la Caisse des dépôts, établissement public et spécifique par ses statuts et sa gouvernance, a volontairement et sans en avoir l'obligation légale, choisi de se référer aux dispositions édictées par le CRBF 97-02 et aux normes et bonnes pratiques de la Place, notamment celles du comité de Bâle. Elle a également pris en compte les dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers, la loi de sécurité financière, la loi relative aux nouvelles

régulations économiques et la réglementation européenne MIFID (*Markets in financial instruments directive*).

La loi de modernisation de l'économie (LME), votée en août 2008, prévoit que la Commission de surveillance confiée à l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) le contrôle des activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts. Deux décrets précisent le contour de l'intervention de l'ACP à la Caisse des dépôts (Annexe 6) :

- le décret du 9 mars 2009 précise que, depuis le 1^{er} janvier 2010, la Caisse des dépôts est soumise, avec certaines adaptations, au règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) et à certains règlements comptables,
- le décret du 27 avril 2010 prévoit la détermination du modèle prudentiel spécifique de la Caisse des dépôts par la Commission de surveillance, sur proposition du Directeur général de la Caisse des dépôts et après avis de l'ACP. Il rend applicable à la Caisse des dépôts, avec les adaptations nécessaires, les règlements du comité de la réglementation bancaire et financière relatifs aux fonds propres, au contrôle des grands risques et de la liquidité et à la surveillance des risques interbancaires.

En raison des évolutions profondes que connaît le contrôle des risques depuis quelques années et de l'attention croissante qui y est portée, la DRCI, en liaison avec ses réseaux, est dotée de systèmes d'information dédiés à chacun des grands types de risques. L'objectif est d'élaborer et mettre en place, en partenariat avec l'ensemble de ses interlocuteurs, des outils mutualisés et transversaux en matière de risques. Le développement de ces outils, progressif mais de grande ampleur, passe par l'utilisation de

progiciels qui font référence sur le marché. Une fonction d'administration de données gère les référentiels et contrôle la qualité des données qui alimentent les systèmes d'information risques.

2. Les missions

Le contrôle permanent des risques est assuré à travers cinq missions.

2.1 Le suivi des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont des risques subis, générés par des défaillances internes ou des événements externes. La DRCI est chargée de les identifier et de les quantifier et de mettre en place un dispositif destiné à les maîtriser.

La DRCI est en charge de la supervision de la conformité de l'activité à l'ensemble de la réglementation, notamment bancaire et financière, ainsi qu'aux directives du Directeur général et au corpus de normes et de procédures dont la Caisse des dépôts s'est dotée.

Elle assure un rôle de veille réglementaire sur les dispositifs de contrôle : études et projets transversaux liés aux évolutions réglementaires ou à l'actualité (travaux sur la prévention du risque de fraude, système d'information de la gestion des risques...).

Elle assure, en outre, la supervision de la sécurité des systèmes d'information et du plan de continuité d'entreprise.

Le dispositif de suivi des risques opérationnels du groupe Caisse des dépôts s'appuie sur sept outils principaux :

- les principes d'organisation du contrôle interne (POCI) constituent le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

opérationnels de l'Etablissement. Il est régulièrement actualisé depuis 1999, notamment pour répondre aux modifications du CRBF 97-02 et à la nécessité de renforcer, dans le cadre des plans de contrôle de conformité existants, la formalisation et la documentation des contrôles propres aux métiers (1^{er} et 2^e niveaux),

- la cartographie des risques établie à partir de celle élaborée par chaque direction métier et régulièrement actualisée. Elle couvre les diverses catégories de risques,

- la base incidents permet de repérer les dysfonctionnements, d'en évaluer les pertes potentielles de toute nature qui en résultent et de formaliser les plans d'action correctifs afin que l'incident ne puisse plus se reproduire ou tout du moins que l'impact en soit minimisé,

- le plan de contrôle de conformité, aligné sur les meilleures pratiques de la Place, permet de s'assurer que les activités des directions métiers et des filiales de la Caisse des dépôts sont menées en conformité avec les exigences de la réglementation, ainsi que des normes et procédures internes. Ce plan de contrôle fait l'objet d'une revue semestrielle avec chaque entité,

- un nouveau système intégré « PRISM » déployé entre 2010 et 2011 dans l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'Etablissement public, a vocation à structurer, homogénéiser et consolider les pratiques du contrôle permanent. Il donnera ainsi une vision globale au pilotage de l'ensemble des risques opérationnels par l'intégration, dans un même outil, de toutes les cartographies des risques, des plans de contrôle permanent de deuxième niveau, des plans de continuité des activités et des incidents et pertes,

- le plan de continuité d'entreprise qui consolide et coordonne les plans de continuité d'activité mis en œuvre par toutes les directions,

- la sécurité des systèmes d'information repose sur la politique de sécurité des systèmes d'information de l'Etablissement public et du Groupe, définie par la DRCI, en conformité avec le cadre réglementaire et législatif afférant à leurs activités, tout en tenant compte de leurs spécificités. Le positionnement de cette fonction au sein de la DRCI conforte son indépendance tant vis-à-vis des maîtrises d'ouvrage, des directions métiers et des filiales, que du maître d'œuvre (le GIE Informatique CDC).

2.2 La déontologie et la lutte contre le blanchiment

La DRCI est en charge d'élaborer les normes et les procédures relatives à la déontologie et à la lutte anti-blanchiment et de contrôler leur application. Ces normes et ces procédures sont fondées sur des textes législatifs et réglementaires, dont l'arrêté du directeur général du 22 septembre 1999.

La déontologie comporte deux aspects : la déontologie financière qui vise à prévenir le délit d'initié **et les règles d'éthique** quant au comportement des collaborateurs, définies par l'arrêté du directeur général.

Concernant la déontologie financière, les dispositions sont fondées sur le règlement général de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) qui exige notamment la tenue de listes d'interdiction et de surveillance, de liste d'initiés et de tiers initiés, ainsi que la définition d'une politique de gestion des conflits d'intérêts. La prévention repose sur la notion de fonctions sensibles dont l'exercice peut conduire à détenir des informations confidentielles ou privilégiées. Les personnes qui les occupent ont des obligations particulières sur leurs comptes titres.

Concernant l'éthique propre au Groupe, les règles (obligation de confidentialité, devoir de service exclusif, protection des intérêts de la Caisse des dépôts, de ses clients, de ses partenaires...) sont réunies dans une charte de déontologie du Groupe, diffusée à tous les nouveaux arrivants.

L'application de ce corpus de règles fait l'objet de contrôles réguliers exercés, en premier niveau, par les responsables déontologie des directions métiers et des filiales et, en second niveau, par la DRCI et par un réseau de contrôleurs de risques.

Ces contrôleurs s'assurent également du respect de la limitation du nombre de mandats sociaux exercés par des collaborateurs du Groupe, inscrite dans la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE). Il est à noter, par ailleurs, que par décision du Directeur général, les mandataires sociaux représentant la Caisse des dépôts ne perçoivent ni les jetons de présence, ni les rémunérations accessoires afférents à ces fonctions.

La lutte contre le blanchiment (LAB)

Dans un contexte international particulièrement sensible à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, les réglementations européennes et françaises imposent aux établissements des obli-

gations importantes, régulièrement renforcées par de nouveaux textes tels que la troisième directive européenne sur le blanchiment de capitaux, transposés en droit français par l'ordonnance du 30 janvier 2009 et ses règlements d'application.

Ces obligations sont strictement observées au sein du groupe Caisse des dépôts qui s'est doté en la matière d'un maillage organisationnel fin. L'ampleur du dispositif mis en place par chaque entité dépend du degré d'exposition aux risques de ses activités tel qu'il a été évalué conjointement avec la DRCI. La DRCI assure la cohérence d'ensemble du dispositif, le contrôle du respect des règles, l'animation du réseau des correspondants de la lutte anti-blanchiment, la coordination des actions, ainsi que la centralisation des informations nécessaires permettant, en cas de besoin, toute communication aux instances de direction et aux autorités de Place, dont l'ACP et Tracfin.

Enfin, elle assure à l'intention des 2000 personnes directement concernées, l'élaboration et la diffusion d'informations sur la LAB grâce à un outil de sensibilisation disponible sur l'intranet. Un module de type e-learning répondant à l'obligation légale de formation est mis à la disposition de ces personnes.

2.3 Le suivi des risques financiers

Les risques financiers sont de six natures : le risque des investissements en fonds propres, le risque de crédit et de contrepartie, les risques de marché, le risque global de taux d'intérêt (au sens du CRBF 97-02 I-4-g), le risque de liquidité et le risque interbancaire (ce dernier n'étant pas significatif pour la Caisse des dépôts).

La direction des risques et du contrôle interne est chargée d'exercer un regard de second niveau, en toute indépendance des structures opérationnelles des directions métiers et des filiales, sur les opérations financières envisagées. Elle émet un avis à l'usage du décideur métier sur les opérations comportant des risques de marché, de crédit ou d'investissement.

2.3.1. Le suivi du risque sur les activités d'investissement et de prêt

Les règles de gouvernance de la Caisse des dépôts prévoient que **les décisions d'investissement ou de cession** doivent être prises après consultation d'un comité d'engagement. En fonction des montants ou

du type d'opérations ou de contreparties, ces comités sont présidés par le directeur du métier ou le Directeur général ou leur représentant. La DRCI est membre des comités de dernier niveau de chaque métier et membre de droit de tous les comités de niveau direction générale.

La fonction d'investisseur d'intérêt général est spécifique à la Caisse des dépôts : exercée par la direction du développement territorial et du réseau (DDTR), elle ne peut s'appuyer sur des pratiques ou référentiels de Place. La Caisse des dépôts a donc été amenée à élaborer son propre corpus de règles, réunies dans un document appelé « doctrine de l'investisseur général ».

S'agissant des investissements immobiliers directs de la Section générale et des investissements financiers non cotés, les dossiers sont examinés, pour décision ou pour information, selon l'avancement et le montant des opérations, par le comité d'investissement immobilier ou le comité d'investissement financier, tous deux présidés par le directeur des finances.

Symétriquement, les investissements dans des fonds immobiliers, d'infrastructures ou de capital risque du Fonds d'épargne sont examinés par le comité d'investissement du Fonds d'épargne, présidé par son directeur financier.

Enfin, instance faïtière de décision, le comité d'engagement de la Caisse des dépôts se réunit à minima deux fois par mois pour statuer, à partir de seuils fixés pour chaque filiale et direction opérationnelle, sur les dossiers d'investissement ou de prêt. Ce comité est présidé par le Directeur général de la Caisse des dépôts ou par son Directeur général adjoint. Les dossiers supérieurs à 150M€ ou stratégiques sont ensuite présentés, pour avis, au comité des investissements, comité spécialisé de la Commission de surveillance, dont le directeur des risques et du contrôle interne assure le secrétariat.

Les risques de crédit des opérations hors portefeuilles financiers (prêts, investissements...), doivent faire l'objet, pour chaque dossier, d'une décision d'un comité d'engagement de la direction concernée, où peut s'exprimer un avis sur le risque de l'opération, indépendamment du service qui en est à l'origine.

Pour les prêts sur fonds d'épargne, les dossiers instruits par les directions régionales sont examinés par le comité national des prêts (CNP) de la direction des prêts à l'habi-

tat (DPH) qui traite hebdomadairement des engagements nouveaux dépassant des seuils pré déterminés ou concernant des emprunteurs qualifiés de sensibles, ainsi que des réaménagements de prêts, des remises d'intérêts et pénalités ou encore des abandons de créances.

Le comité d'engagement de la direction des Fonds d'épargne (CE DFE) statue, pour sa part, tous les quinze jours et en fonction de seuils préfixés, sur les financements relatifs aux infrastructures durables, aux prêts habitat-ville, aux offres globales de financement pluriannuel et aux décisions dérogatoires relatives à la gestion de la dette.

A la Direction des Services bancaires, deux comités nationaux sont réunis chaque semaine. Le premier examine les dossiers relatifs à des emprunteurs en situation financière fragile, ainsi que toute demande de dérogation au barème interne. Le second a compétence pour les dossiers de prêts d'encours cumulé dépassant des seuils prédéterminés. Le processus d'engagement de la Direction des Services bancaires prévoit désormais l'intervention du comité d'engagement de la Caisse des dépôts pour statuer sur les engagements, les plus importantes expositions sur un client et les partenariats. Il examine également les doctrines clients et produits et les dérogations majeures à celles-ci, les limites globales d'intervention en matière de financement, les taux de rémunération des dépôts réglementés. Ce dispositif est en cours d'expérimentation.

Ainsi, le risque de crédit des activités de prêt de la Caisse des dépôts fait l'objet d'un processus de décision qui s'inscrit dans les meilleurs standards de la Place. En outre, les contreparties des prêts sur fonds d'épargne (essentiellement des organismes de logement social et des collectivités locales) et de la direction des services bancaires (essentiellement des professions juridiques et des sociétés d'économie mixte) ne figurent généralement pas parmi les plus risquées et la Caisse des dépôts dispose de l'historique long de ses propres analyses sur l'évolution de leur situation financière.

Elles font l'objet de cotations en risque par des services d'analyse dédiés au sein des métiers suivant des méthodes validées par la DRCI.

Au sein de ces instances de décision, la DRCI présente un avis indépendant, oral ou écrit. En cas d'opinion divergente, **la DRCI dispose d'un droit d'évocation** devant le directeur

métier concerné et, le cas échéant, devant le Directeur général et le comité de direction. Elle exerce, par ailleurs, une fonction d'alerte et d'appui aux directions métiers pour les aider à optimiser leurs montages financiers et à en limiter les risques.

2.3.2. Le suivi des risques sur les portefeuilles financiers

La DRCI contrôle les risques sur les portefeuilles financiers de la Section générale de la Caisse des dépôts et du Fonds d'épargne.

Sur les portefeuilles de taux, les limites de risques sont fixées pour chaque émetteur par le comité des risques de contrepartie, instance commune au Fonds d'épargne et à la Section générale, sur proposition de la DRCI, à partir de son analyse du risque de ces contreparties. Elle vérifie quotidiennement le respect de ces limites.

L'ensemble des portefeuilles financiers est aussi suivi en valeur de marché. Pour les portefeuilles d'actions cotées détenues en direct, les directions financières de la Section générale et du Fonds d'épargne utilisent des approches complémentaires : des indicateurs de sensibilité à des indices composites de référence (Betas), des indicateurs de déviation de performance (Tracking error) ou de pertes statistiquement possibles (Value at Risk, variance absolue et relative aux indices).

La DRCI complète ces mesures standard d'appréciation des risques par ses propres mesures de pertes statistiques, des mesures de sensibilité ainsi que des tests de résistance à des risques extrêmes basés notamment sur des méthodes statistiques dites de valeurs extrêmes (Generalized extreme Value).

La Section générale et le Fonds d'épargne disposent d'équipes dédiées de gestion actif/passif, dotées de progiciels qui évaluent périodiquement la composition, l'équilibre général et les risques des bilans respectifs, sous le contrôle de la DRCI. Les méthodes utilisées intègrent des approches complémentaires : écart de taux (Section générale) ou sensibilité de la valeur économique du bilan aux variations de taux nominaux et réels (Fonds d'épargne), application de différents scénarii et d'indicateurs de risques de marché.

En termes de processus de décision, la DRCI participe aux comités de gestion périodiques où il est rendu compte des risques financiers des portefeuilles et de la réalisation des objectifs de gestion : il s'agit des comités de gestion financière mensuels, présidés

respectivement par le Directeur des Finances pour la Section générale et le Directeur des fonds d'épargne. En outre, des comités de suivi des portefeuilles, présidés par le directeur général, sont organisés chaque trimestre, la DRCI y produisant un avis écrit.

En plus du suivi des risques de marché et de bilan, ce comité de suivi des portefeuilles valide les objectifs de gestion annuels et pluriannuels des deux directions financières et en suit la bonne exécution.

Les outils dédiés au pilotage des risques financiers sont les suivants.

Un outil de suivi des limites et dépassements par contrepartie (SIRC) sur les portefeuilles financiers a été mis à la disposition des directions financières de la Section générale et du Fonds d'épargne.

Un référentiel fournit aux systèmes d'information financiers les notations émises par les agences de rating, les liens économiques entre les contreparties et les contrats cadres de l'Etablissement avec certaines contreparties de marché (produits sur les marchés de gré à gré - ou Over The Counter (OTC), pensions livrées...). Une plate-forme des notations internes réalisées par la DRCI a été mise en œuvre en 2010.

Ces différents instruments alimentent le système d'information qui permet de calculer les besoins en fonds propres au titre du risque de crédit.

2.4 La supervision prudentielle

La DRCI assure le pilotage du programme prudentiel qui vise à engager toutes les évolutions nécessaires afin d'assurer la conformité par rapport à tous les règlements prudentiels étendus à la CDC par le 2^e Décret d'application de la LME, notamment les reportings afférents au modèle prudentiel, aux grands risques et au risque de liquidité.

Au-delà de la maîtrise des risques unitaires, l'objectif de la DRCI est de concourir à conforter le modèle économique de la Caisse des dépôts au regard des exigences liées à son statut, mais aussi à la sécurité particulière exigée par ses activités et missions. Ainsi, un processus interne d'évaluation des risques et d'adéquation des fonds propres est défini à l'occasion des travaux d'élaboration du modèle prudentiel que le Directeur général proposera à la Commission de surveillance et qui recueillera l'avis de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP). Des scénarii de confrontation

à des situations extrêmes (stress scenarii) sont également mis en place pour apprécier la résilience des méthodes de calcul du modèle ainsi que leur adéquation avec la spécificité des risques et des modèles économiques de l'Etablissement public.

La Caisse des dépôts a souhaité poursuivre sa dynamique Bâle II au-delà de la méthode standard. Elle a ainsi décidé en 2007 une évolution progressive et adaptée aux besoins des métiers et à coûts contenus vers les méthodes avancées sur le risque de crédit. Le projet IRB Bâle II est conduit par la DRCI en liaison avec les directions financières et les métiers avec pour objectif d'affiner le dispositif de pilotage des risques et d'allocation de fonds propres de l'Etablissement public sans viser l'homologation du superviseur. Les cibles de méthodes IRB ont été définies par classe d'actifs et par direction. Les différents chantiers de mise en œuvre de ce projet IRB sont en cours dans chaque direction. Ce projet très structurant porte, d'une part, sur l'organisation, les processus métiers et les systèmes d'information et, d'autre part, sur l'adaptation nécessaire de certaines normes aux spécificités de la Caisse des dépôts.

2.5 Le reporting

La DRCI est responsable de l'élaboration du reporting sur les risques et de l'avancement du programme prudentiel.

Deux documents informent les instances de gouvernance sur l'évolution des risques encourus par l'Etablissement public et ses filiales :

- le tableau de bord mensuel, destiné à la Direction générale, comporte les informations essentielles sur les risques financiers par la consolidation des indicateurs fournis et validés par toutes les directions métiers de l'Etablissement public,
- le rapport semestriel sur les risques, destiné à la Commission de surveillance, consolide les contributions des acteurs du contrôle interne et des risques et détaille, par nature, les risques encourus par le Groupe et leur impact. Il fournit, en outre, un état des réalisations et des projets en cours dans ces domaines. Il dresse une analyse détaillée en termes de risques de marché (actions, taux, change), de crédit et de risques opérationnels des différents métiers et filiales du groupe Caisse des dépôts.

Depuis 2011, un reporting complémentaire est mis en place, conformément aux articles

42 et 43 du CRBF 97-02, pour permettre le contrôle de l'ACP sur le périmètre des activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts.

L'AUDIT INTERNE

1. L'organisation

L'Audit, dans le groupe Caisse des dépôts, répond à la définition internationale de l'audit interne, approuvée en 2000 par l'Institut français de l'audit interne (IFACI) : "L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité".

Il intervient a posteriori et se distingue ainsi du contrôle des risques et des autres formes de contrôle permanent mis en œuvre par le réseau de la Direction des risques et du contrôle interne.

L'Audit s'appuie sur une charte qui a été validée par le Comité de direction Groupe en janvier 2009. La charte réaffirme les principes, l'organisation, les méthodes d'audit communes à l'ensemble des services d'audit du Groupe et aussi les droits et devoirs des audités.

Elle précise notamment les points suivants :

- le périmètre d'intervention de l'Audit couvre l'ensemble des activités et des filiales du groupe Caisse des dépôts,
- les services qui composent le Réseau d'audit du Groupe sont indépendants des services audités. Ils sont rattachés à l'organe exécutif des entités couvertes par leur périmètre d'audit,
- les missions assurées par l'Audit suivent une procédure contradictoire qui permet aux services audités de faire valoir, notamment par écrit, leur point de vue.

L'Audit du groupe Caisse des dépôts est assuré par plusieurs services constituant le Réseau d'audit du Groupe :

- l'Audit central du Groupe, rattaché

directement au Directeur général, couvre l'ensemble du périmètre du Groupe. Il assure le pilotage, la coordination et l'animation du Réseau d'audit,

- les structures d'audit des filiales (CNP Assurances, Transdev, Icade, SNI, Belambra, Compagnie des Alpes, Egis), rattachées fonctionnellement à l'Audit central, assurent les missions d'audit sur leur périmètre.

2. Les missions

Le programme annuel de l'Audit du Groupe couvre l'Etablissement public et ses filiales. Il est fondé, notamment, sur l'analyse, d'une part, des risques mis en exergue par la Direction des risques et du contrôle interne et, d'autre part, des enseignements des missions d'audit des années passées. Il prend en compte les observations formulées par les membres du Comité de direction du Groupe. Il est validé en Comité de direction, puis présenté au Comité d'examen des comptes et des risques et à la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts. Certaines missions peuvent être déclenchées en cours d'année de façon inopinée.

Les missions peuvent porter sur tous les processus, fonctions ou activités participant aux dispositifs de contrôle interne. Elles ont pour objet de fournir une évaluation étayée dans un rapport écrit et contradictoire. Les dysfonctionnements constatés font l'objet de recommandations d'actions correctives précisant le service qui en a la charge et le délai de mise en œuvre.

La mise en œuvre des recommandations fait l'objet d'un suivi, soit par les services d'audit, soit par les directions responsables de leur application. Pour ce faire, chaque direction est dotée d'un comité de suivi des recommandations, animé par le correspondant risques qui a pour mission de contrôler les éléments déclarés par les services, d'apprécier le degré de mise en œuvre des recommandations et de formaliser les décisions dans un compte rendu destiné à l'Audit central.

Depuis plusieurs années, le Réseau d'audit a mis en place :

- des outils méthodologiques (conduite technique des missions, bibliothèque de connaissances). La documentation est régulièrement mise à jour afin, notamment, de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire (loi de sécurité financière,

nouvelles normes comptables internationales, réglementation de l'autorité des marchés financiers et des marchés des instruments financiers),

- des outils informatiques de partage de la connaissance. Une plate-forme de suivi des missions et des recommandations a été mise en place fin 2001. Elle est déployée dans les services d'audit du Réseau et auprès des correspondants risques de l'Etablissement public. Cette base permet de consolider l'ensemble des recommandations émises par les services d'audit, d'établir des cartes de risques sur les recommandations d'audit et de faciliter le suivi des recommandations.

Le Réseau d'audit a terminé plus de 120 missions en 2010. Près des trois-quarts des recommandations émises visent à corriger les risques opérationnels. Les recommandations portent, pour l'essentiel, sur l'amélioration ou la consolidation des dispositifs de contrôle (procédures, formalisation et organisation des contrôles permanents) et sur le pilotage des activités.

3. Les relations avec les autres organes de contrôle

Les structures d'audit du Groupe entretiennent des relations étroites avec les autres organes de contrôle, internes et externes, intervenant dans le Groupe, notamment avec :

- la Commission de surveillance et ses comités spécialisés : l'Audit central assiste aux réunions des comités spécialisés et présente annuellement le programme d'audit, le bilan d'activité du Réseau et le suivi de la mise en œuvre des recommandations sur le périmètre du Groupe à la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts ;
- la Direction des risques et du contrôle interne et son réseau : au cours de ses missions, l'Audit central veille au respect des normes et procédures édictées par la Direction des risques et du contrôle interne et s'assure de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques impulsé par les services en charge du contrôle des risques. La Direction des risques et du contrôle interne et ses correspondants dans les métiers s'assurent de la mise en œuvre des recommandations émises par l'Audit central sur le périmètre qui les concerne ;
- les commissaires aux comptes du Groupe : dans le cadre de la coordination des travaux avec les commissaires aux comptes, l'Audit central est destinataire de leurs rapports et travaux de synthèse. Les rapports d'audit

interne peuvent être consultés par les commissaires aux comptes ;

- la Cour des comptes : l'Audit est destinataire des rapports émis par la Cour des comptes. Ils lui sont transmis par le Secrétaire général de la Caisse des dépôts qui assure les relations avec la Cour des comptes.

Le Règlement intérieur de la Commission de surveillance

La loi du 28 avril 1816 dote la Caisse des dépôts et consignations d'un statut particulier destiné à assurer à sa gestion une indépendance complète en la plaçant "de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative" par l'intermédiaire de sa Commission de surveillance.

Conformément à l'article L 518-2 du Code Monétaire et Financier, modifié par Loi n°2008-776 du 4 août 2008 (article 151), "*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'Etat et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles.*

La Caisse des dépôts et consignations est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises".

Le présent Règlement Intérieur précise, comme le prévoit la loi, les modalités de fonctionnement de la Commission de surveillance.

La Commission de surveillance est composée, conformément aux dispositions de l'article L 518-4 du Code Monétaire et Financier. Désignés pour un mandat de trois ans reconductible, ses membres élisent le Président, choisi parmi les Parlementaires.

ARTICLE 1

Missions de la Commission de surveillance

Garante de l'indépendance de la Caisse des dépôts et consignations, la Commission de surveillance veille au respect des missions qui lui sont confiées par la loi et en assure d'une manière générale la surveillance et le contrôle.

Elle présente au Directeur général les observations qu'elle juge nécessaires. Elle propose au Parlement et au Gouvernement les réformes qu'elle estime utiles concernant la Section générale, le Fonds d'Epargne et le Groupe.

La Commission de surveillance propose les règles d'organisation générale de la Caisse des dépôts qui relève d'un décret en Conseil d'Etat.

Elle vérifie au moins une fois par mois, par l'intermédiaire d'un de ses membres, l'état des caisses.

Elle contrôle la gestion du Fonds d'Epargne ainsi que l'émission des titres de créances au bénéfice du Fonds.

Elle recueille la prestation de serment du Directeur général, des membres du Comité de Direction de l'Etablissement public, des chefs de services, des directeurs adjoints et des contrôleurs généraux.

La Commission de surveillance confie, pour le contrôle des seules activités bancaires et financières, à l'Autorité de Contrôle Prudentiel l'examen, dans les conditions prévues aux articles L. 613-6 à L. 613-11 et L. 613-20 du CMF, du respect par la Caisse des dépôts et consignations des dispositions mentionnées à l'article L. 518-15-2.

ARTICLE 2

Information de la Commission de surveillance

Pour l'exercice de sa mission de surveillance et de contrôle, la Commission reçoit du Directeur général tous les renseignements qu'elle juge utiles concernant l'Etablissement public et l'ensemble du Groupe.

Elle est notamment tenue informée en temps utile ;

a) pour la Section générale :

- des orientations stratégiques arrêtées par le Directeur général,
- de l'organisation de l'Etablissement et des modifications envisagées ainsi que des rapports d'évaluation,
- des projets de conventions, notamment avec les Pouvoirs publics, lorsqu'elles affectent les orientations stratégiques de l'Etablissement ; les conventions sont recensées dans un rapport annuel précisant les montants en jeu et durées afférentes,
- des ressources et des emplois de la section générale, notamment en ce qui concerne les actions et programmes d'intérêt général,
- des modalités d'amortissement et de provisionnement,
- des bilans et résultats prévisionnels, ainsi que des réalisations en cours et en fin d'année,
- de la politique de contrôle des risques de l'établissement,
- du suivi du dispositif de contrôle interne et du respect de la réglementation,
- des principaux projets d'investissements, au regard des marges de manœuvre existantes,
- des nominations des membres du Comité de Direction.

b) pour le Fonds d'épargne :

- de la gestion et des comptes du Fonds d'Epargne,
- des prévisions et réalisations concernant les ressources et les emplois du Fonds d'Epargne,
- des prévisions d'activité, de résultat, et de l'évolution prévisible des fonds propres dans une approche pluriannuelle,
- du versement nécessaire à la rémunération de la garantie de l'Etat,
- du coût des ressources et des produits des emplois,
- du suivi du dispositif de contrôle interne et du respect de la réglementation,
- de l'évolution du cadre de gestion du Fonds d'Epargne.

c) pour le Groupe :

- de l'organigramme du Groupe et des caractéristiques des principales filiales,
- des modifications envisagées concernant le périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) et son organisation,
- des participations et partenariats existants et envisagés et, de manière générale, des opérations de développement,
- des bilans et des résultats sociaux consolidés du Groupe et des principales filiales,
- de l'état des risques encourus par le Groupe,
- des lettres d'objectifs des filiales.

Le Directeur général informe régulièrement et, au minimum une fois par an, la Commission de surveillance des mandats sociaux externes confiés aux dirigeants du Groupe et, en particulier, de l'évolution de la représentation de la Caisse des dépôts au sein des sociétés cotées.

Le Directeur général informe la Commission de surveillance lorsqu'il désigne un collaborateur du Groupe pour représenter la Caisse des Dépôts au conseil d'une société cotée.

La Commission de surveillance veille à ce que la doctrine du gouvernement d'entreprise, adoptée par le Directeur général, soit conforme aux dispositions législatives et réglementaires et aux intérêts patrimoniaux de la Caisse des dépôts.

ARTICLE 3

Décisions de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance approuve le rapport annuel au Parlement comportant un compte-rendu des opérations du Fonds d'Epargne.

Ce rapport est présenté par le Président de la Commission de surveillance et peut donner lieu à une audition devant les Commissions des Finances des deux Assemblées.

Saisie préalablement chaque année du programme d'émissions de titres de créances de la Caisse des dépôts et consignations, la Commission de surveillance en fixe l'encours annuel maximal.

La Commission de surveillance autorise les émissions de titres de créances réalisées par la Caisse des dépôts au bénéfice du Fonds d'Epargne.

La Commission de surveillance désigne les Commissaires aux Comptes et leurs suppléants sur proposition du Directeur général.

La Commission de surveillance délibère sur les rapports de l'Autorité de Contrôle Prudentiel qui peuvent être assortis de propositions de recommandations permettant de restaurer ou de renforcer la situation financière et, dans les domaines concernés, d'améliorer les méthodes de gestion ou d'assurer l'adéquation de l'organisation aux activités ou aux objectifs de développement de la Caisse des dépôts et consignations.

La Commission de surveillance peut adresser au Directeur général de la Caisse des dépôts des mises en garde, des recommandations ou des injonctions qu'elle peut décider de rendre publiques.

Les décrets des 9 mars 2009 et 27 avril 2010 fixent les conditions des contrôles confiés par la Commission de surveillance à l'Autorité de Contrôle Prudentiel.

Ils prévoient, notamment, que pour l'application des règlements pris aux fins d'assurer le respect de l'article L 511-41 du code monétaire et financier, l'Autorité de Contrôle Prudentiel se réfère, notamment, à un modèle prudentiel préalablement déterminé par la Commission de surveillance.

Pour l'élaboration de ce modèle, la Commission de surveillance reçoit les propositions du Directeur général de la Caisse des dépôts et l'avis de l'Autorité de Contrôle Prudentiel.

A l'issue de cette procédure, la Commission de surveillance fixe le niveau de fonds propres qu'elle estime approprié au regard de ce modèle prudentiel, de la situation financière et des risques spécifiques de la Caisse des dépôts.

ARTICLE 4

Avis de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance émet un avis sur les éléments suivants :

- les orientations stratégiques de l'Etablissement public et de ses filiales,
- la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations,
- la définition de la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales,
- la situation financière et la situation de trésorerie de l'Etablissement public ainsi que la politique du Groupe en matière de contrôle interne,
- les comptes sociaux et consolidés et leurs annexes, le périmètre et les méthodes de consolidation, les réponses aux observations des contrôleurs externes et l'examen des engagements hors bilan significatifs,
- les décrets dont la mise en œuvre nécessite le concours de la Caisse des dépôts et consignations, notamment pour l'adaptation, à la Caisse des dépôts et consignations, des règles générales relatives aux établissements de crédit,
- le montant de la rémunération de la garantie accordée par l'Etat au Fonds d'Epargne,
- le taux de rémunération des réseaux distributeurs du Livret A,
- le projet de budget présenté au Ministre chargé de l'Economie, en application de l'article L. 518-12 du Code Monétaire et Financier,
- le montant de la Contribution Représentative de l'Impôt sur les Sociétés (CRIS), ainsi que celui de la fraction du résultat net versée à l'Etat en application de l'article L. 518-16 du Code Monétaire et Financier,

- les taux et les modes de calcul des comptes de dépôts et des sommes à consigner, en application de l'article L. 518-23 du Code Monétaire et Financier,
- les opérations soumises à la Commission des Participations et des Transferts et plus généralement celles qui relèvent du Ministère chargé de l'Economie,
- les recommandations, les injonctions et sanctions de l'Autorité de Contrôle Prudentiel applicables à la Caisse des dépôts au titre de l'article L566-3 du CMF,
- les modalités de fonctionnement des contrôles portant sur l'exécution des opérations en numéraire et en valeurs (article R 518-19 CMF).

Il ne peut être mis fin aux fonctions du Directeur général que sur proposition de la Commission de surveillance ou après avis de celle-ci, qui peut décider de le rendre public.

ARTICLE 5

Fonctionnement

La Commission de surveillance se réunit en principe deux fois par mois selon un programme annuel et le calendrier qu'elle adopte.

Avant chaque réunion, le Président adresse, cinq jours ouvrés avant la date de la séance, aux membres de la Commission de surveillance un ordre du jour détaillé et un dossier complet préparé par les services du Directeur général.

Pour les points de l'ordre du jour nécessitant un avis ou une décision de la Commission de surveillance, est annexé au dossier ou remis en séance un projet d'avis ou de décision préparé par le Président de la Commission de surveillance à l'appui des informations prises auprès des services du Directeur général.

En cas de situations exceptionnelles dont l'appréciation appartient au Président de la Commission de surveillance, celui-ci peut

décider de l'inscription d'un point à l'ordre du jour de séance sans délai. Les points évoqués dans ce cadre sont valablement examinés par la Commission de surveillance même si le délai de transmission des dossiers n'est pas respecté.

En dehors de ces situations exceptionnelles, si le délai de cinq jours n'est pas respecté et concerne un point nécessitant l'avis de la Commission de surveillance aux termes de l'Article 4, les Commissaires Surveillants pourront demander le report de son examen. Les membres de la Commission de surveillance ne peuvent se faire représenter, à l'exception du Directeur général du Trésor qui peut l'être par l'un de ses collaborateurs ayant reçu délégation permanente à cet effet. Le Directeur général participe aux séances de la Commission. Il peut se faire assister des collaborateurs de son choix.

Le Président dirige les débats, il veille au respect de l'ordre du jour.

Sur chaque point inscrit, il donne la parole au Directeur général et sollicite les observations de chacun des membres de la Commission de surveillance.

En cas d'absence du Président de la Commission de surveillance, la présidence de celle-ci est assurée, à titre intérimaire, par le Président des Comités spécialisés (Comité d'examen des comptes et des risques et Comité du Fonds d'Épargne).

A titre exceptionnel, la Commission de surveillance peut se réunir en dehors de la présence du Directeur général.

Les avis, décisions et observations de la Commission de surveillance sont adoptés par consensus ou par un vote à la majorité des membres présents. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante.

Le Secrétaire général de la Caisse des dépôts assure le secrétariat des séances de la Commission.

Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal et, le cas échéant, d'un compte-rendu, dont les projets de rédaction sont soumis aux membres avant d'être adoptés par la Commission.

Seul, le procès-verbal approuvé fait foi. Pour faciliter la rédaction des procès-verbaux, les débats des séances de la Commission font l'objet d'un enregistrement conservé jusqu'à l'adoption de ceux-ci.

Lorsque les discussions de séance font état d'informations privilégiées, celles-ci ne sont pas reprises dans le procès-verbal.

L'ensemble des procès-verbaux est annexé au rapport annuel présenté au Parlement.

ARTICLE 6

Comités spécialisés de la Commission de surveillance

Pour préparer ses travaux, la Commission de surveillance peut faire appel soit à un seul Rapporteur, soit à des Comités spécialisés consultatifs créés en son sein. Ils ont un rôle technique d'analyse et d'étude.

La Commission de surveillance conserve le pouvoir d'appréciation sur tous les sujets examinés par les Comités spécialisés.

Les Comités sont composés de membres de la Commission de surveillance qui acceptent leur désignation.

Sur proposition de son Président, la Commission de surveillance nomme les présidents, les membres et les rapporteurs des comités. Le Directeur général du Trésor peut s'y faire représenter.

Le Président de chacun des Comités convoque aux séances. Il arrête l'ordre du jour.

Les membres de la Commission de surveillance sont informés des séances du Comité d'examen des comptes et des risques

et du Comité du Fonds d'Epargne. Ils reçoivent un ordre du jour détaillé et un dossier complet dans les conditions prévues à l'Article 5 pour participer aux séances s'ils le souhaitent.

Sauf exception, les Comités se réunissent en présence de représentants du Directeur général.

Les résultats de leurs travaux sont présentés à la Commission de surveillance par le Président du Comité ou par le rapporteur désigné.

Pour conduire leurs travaux, les Comités s'appuient sur les services de la Caisse des dépôts, ainsi que sur les constatations et observations des Commissaires aux Comptes.

Ils utilisent également les rapports de la Cour des Comptes et les observations de l'Autorité de Contrôle Prudentiel ainsi que les réponses qui y sont apportées par le Directeur général. Les Comités peuvent procéder à l'audition de personnalités qualifiées extérieures à la Caisse des dépôts.

Ils peuvent également demander des audits ou expertises. Le Directeur général met à la disposition de la Commission de surveillance les crédits nécessaires à cet effet.

Le secrétariat des Comités est assuré par le Secrétaire général de la Commission de surveillance.

Il veille notamment aux convocations et à la diffusion des ordres du jour, à la préparation des séances, à l'envoi des dossiers en temps utile. Il établit un compte-rendu et un relevé des décisions prises. Un registre retrace les suites qui y sont données.

6.1. Le Comité d'examen des comptes et des risques (CECR)

Il a notamment pour mission d'examiner :

- les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels,
- les modalités de détermination des provisions,
- la gestion globale du bilan,

- les engagements hors bilan,
- les principaux éléments de communication financière relative aux comptes,
- le périmètre d'activité du Groupe (organisation, orientations stratégiques, cessions et acquisitions),
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels de l'Etablissement,
- le programme annuel de l'Audit et le suivi des recommandations,
- la mise en œuvre des recommandations de la Cour des Comptes,
- les modalités d'intervention de l'Autorité de Contrôle Prudentiel ainsi que les rapports relatifs aux activités bancaires et financières de la Caisse des dépôts et au respect du dispositif anti-blanchiment.

Le CECR est associé à la définition du programme des Commissaires aux Comptes.

Le CECR prend connaissance des conclusions des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et consolidés et leurs annexes.

Les comptes sont arrêtés par le Directeur général.

Pour leur examen en CECR puis en Commission de surveillance, ils donnent lieu à la remise des documents suivants :

- un rapport portant sur l'analyse des bilans et comptes de résultats sociaux et consolidés du Groupe et sur les éventuels faits majeurs de la période écoulée entre la date de clôture des comptes et la date d'arrêtés des comptes,
- les états financiers (section générale et comptes consolidés) produits par les services comptables de la Caisse des dépôts,
- le rapport émis par le collège des Commissaires aux comptes.

Le CECR peut être appelé à entendre les Commissaires aux Comptes sur leurs observations dans le cadre des contrôles délégués prévus à l'article L 518-7 -5° du Code Monétaire et Financier.

Le CECR se réunit au moins cinq fois par an.

6.2. Le Comité du Fonds d'Epargne (CFE)

Il a notamment pour mission d'examiner :

- les comptes du Fonds d'Epargne arrêtés par le Directeur général,
- les conditions de la collecte et son coût,
- le montant du Fonds d'Epargne et de sa rémunération,
- les emplois du Fonds d'Epargne,
- l'équilibre de sa gestion,
- les risques encourus et les modalités de constitution des fonds propres,
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels du Fonds d'Epargne,
- le montant de la rémunération de la garantie de l'Etat,
- préalablement à l'examen en Commission de surveillance, les projets de décrets en Conseil d'Etat relatifs au Fonds d'Epargne,
- les modalités d'intervention de l'Autorité de Contrôle Prudentiel ainsi que ses rapports relatifs aux activités du Fonds d'Epargne.

Il se réunit au minimum trois fois par an, dont une fois au mois de juin pour examiner les prévisions de résultat et l'évaluation du montant de la rémunération de la garantie de l'Etat compte tenu des hypothèses et données disponibles et de l'approche pluriannuelle adoptée.

A partir de ces estimations, la Commission de surveillance fait des recommandations relatives au montant de la rémunération de la garantie de l'Etat en vue de l'établissement du projet de Loi de Finances pour l'année à venir.

6.3. Le Comité des investissements (CDI)

Les décisions d'investissement et de désinvestissement sont de la compétence du Directeur général.

Le Comité des investissements a pour mission de surveiller la mise en œuvre de la politique d'investissement de la Caisse des dépôts et consignations, Etablissement public et Groupe.

Il est saisi préalablement des opérations qui conduisent la Caisse des dépôts à acquérir ou céder, directement ou indirectement, les titres de capital ou donnant accès au capital d'une société dans laquelle :

- soit la Caisse des dépôts et consignations exerce ou exercera une influence notable et donc une certaine forme de contrôle,
- soit l'investissement ou le produit de l'opération dépasse 150 M€.

Par ailleurs, le Directeur général peut saisir le Comité des investissements de toute opération qu'il juge significative.

Le Comité des investissements est présidé par le Président de la Commission de surveillance et comprend trois autres membres choisis par la Commission de surveillance en son sein. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le Président de la Commission de surveillance peut inviter à un comité le commissaire surveillant en charge du suivi du dossier inscrit à l'ordre du jour.

Les membres du Comité sont tenus au devoir de confidentialité et souscrivent, à cet effet, un engagement personnel écrit.

Le Comité se réunit, sur demande du Directeur général, qui assiste aux séances ou peut se faire représenter. Il est accompagné des collaborateurs de son choix.

A titre exceptionnel, le Comité des investissements peut aussi être réuni à la demande du Président de la Commission de surveillance.

Le Directeur général communique aux seuls membres du Comité des investissements l'ensemble des documents et informations dont il dispose à la date d'envoi de la convocation.

Les éléments suivants sont requis :

- l'évaluation de la valeur de l'entreprise conduite selon les méthodes pratiquées en matière d'acquisition ou de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés en intégrant la valeur boursière des titres, la valeur des actifs,

les bénéfices réalisés, l'existence des filiales et les perspectives d'avenir,

- le contexte et la stratégie allié à l'acquisition ou à la cession envisagée,
 - la procédure d'acquisition ou de cession suivie,
 - les critères de sélection de l'acquisition ou, en cas de cession, des acquéreurs potentiels,
 - l'objet de l'acquisition ou de la cession, en particulier le niveau du prix,
 - l'impact sur les ressources financières disponibles et, notamment, les fonds propres.
- Si nécessaire, la réunion peut prendre la forme d'une consultation écrite des membres du Comité par le Directeur général.

En cas d'extrême urgence, le Directeur général a la possibilité de consulter le seul Président de la Commission de surveillance, en sa qualité de Président du Comité des investissements.

A l'issue de la réunion du Comité des investissements, le représentant du Directeur général du Trésor est informé de l'avis du Comité sur l'opération examinée.

Il est rendu compte de la réunion du Comité des investissements à la Commission de surveillance lors de la séance qui suit la tenue du Comité des investissements.

Dans le cas où le Directeur général ne suit pas l'avis du Comité, il doit motiver sa décision devant la Commission de surveillance.

Le Président décide de la communication des avis du Comité des investissements et des modalités de cette communication.

Le Président de la Commission de surveillance participe, par ailleurs, aux réunions du Comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement sans voix délibérative.

6. 4. Le Comité des nominations (CDN)

La nomination des membres du Comité de Direction de la Caisse des dépôts relève de la décision de son Directeur général.

Le Comité des nominations a pour mission d'examiner pour avis les projets de nomination de tous les membres du Comité de Direction de l'Etablissement public envisagées par le Directeur général. L'approbation du Ministre en charge de l'Economie est requise pour la nomination du Directeur du Fonds d'épargne par le Directeur général.

Le Comité, réuni à la demande et en présence du Directeur général, est présidé par le Président de la Commission de surveillance. Outre le Président, il comprend trois membres de la Commission de surveillance.

ARTICLE 7

Moyens

La Commission de surveillance a son siège dans des locaux mis à sa disposition par la Caisse des dépôts sis 27 quai Anatole France à Paris.

Pour son fonctionnement, la Commission de surveillance est assistée d'un Secrétariat général, constitué d'une équipe sélectionnée avec l'accord du Président de la Commission de surveillance. Cette équipe est dirigée par un Secrétaire général.

Le Secrétaire général de la Commission de surveillance assure, en liaison avec la Direction générale et le Secrétariat général de la Caisse des dépôts, la préparation des réunions de la Commission de surveillance et des Comités spécialisés.

Il assiste aux réunions de la Commission de surveillance.

Le Secrétaire général contribue aux échanges d'informations réciproques entre le Président de la Commission de surveillance et le Directeur général de la Caisse des dépôts.

Pour le bon fonctionnement de la Commission de surveillance et l'avancement des dossiers,

il est en relation avec les membres de la Commission de surveillance, les élus et les Directeurs du Groupe. Toutefois, s'agissant des Directeurs du Groupe le Directeur général en est préalablement informé.

Il instruit, pour le compte du Président, les dossiers de la Commission de surveillance et assure le secrétariat des Comités spécialisés. Il a en charge la rédaction du projet de rapport annuel au Parlement.

Il participe aux groupes de travail liés à la gouvernance de la Caisse des dépôts.

Il représente, par délégation du Président, la Commission de surveillance dans les réunions techniques organisées avec les équipes de la Caisse des dépôts et de l'Autorité de Contrôle Prudentiel.

Il instruit, pour le compte du Président de la Commission de surveillance, les rapports présentés au Comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement.

Enfin, il organise la communication du Président et des membres de la Commission de surveillance, en relation avec la Direction de la Communication du Groupe.

La Commission de surveillance est dotée d'un budget de fonctionnement autonome, déterminé par son Président. Ce budget prend en compte les normes d'évolution du budget de l'Etablissement public. Ce budget est intégré au budget général de l'Etablissement public.

Les membres de la Commission de surveillance, autres que les membres de droit peuvent se voir allouer une indemnité pour les travaux d'expertises qu'ils accomplissent à la demande du Président et, en particulier, ceux relatifs aux Comités spécialisés.

Le montant des indemnités est déterminé chaque année.

Les dépenses directement engagées par les membres de la Commission de surveillance dans l'exercice de leur fonction sont prises en charge sur présentation des justificatifs au Secrétaire général de la Commission de surveillance, dans le cadre d'un plafond annuel prédéterminé dans le budget global de

fonctionnement arrêté pour la Commission de surveillance.

ARTICLE 8

Obligations

Les membres de la Commission de surveillance et les personnes qui participent ou qui assistent à ses séances sont astreints à l'obligation de confidentialité concernant le déroulement des débats et l'ensemble des informations données.

Ils s'interdisent de rendre publiques des positions qui seraient contraires à celles prises par la Commission et qui concerneraient le fonctionnement, les missions ou les participations de la Caisse des dépôts.

Lorsque les informations communiquées relèvent de la catégorie des informations dites privilégiées, au sens de la réglementation établie par l'Autorité des Marchés Financiers, les participants à la Commission de surveillance ou aux Comités spécialisés sont tenus à une obligation de secret qui interdit la communication à tout tiers.

La Caisse des dépôts, en raison de sa capacité à émettre des titres de créances, a acquis le statut d'émetteur. Pour l'Autorité des Marchés Financiers, les membres de la Commission de surveillance relèvent de la catégorie des initiés permanents, au même titre que les membres des Comités de direction de la Caisse des dépôts. Ils sont soumis aux obligations de droit commun visant la prévention du délit d'initié.

La liste des membres de la Commission de surveillance peut être mise à la disposition de l'AMF à sa demande par le service en charge de la déontologie de la Caisse des dépôts. Ils en sont informés.

Si le Président de la Commission de surveillance vient à considérer qu'un des membres de la Commission paraît avoir manqué à l'une des obligations prévues par le règlement intérieur, il en informe l'intéressé en l'invitant à lui faire part de ses observations.

Si au vu des observations recueillies, le manquement continue de lui paraître avéré, le Président informe l'autorité ayant désigné le membre de la Commission de surveillance concerné.

ARTICLE 9

Prévention des conflits d'intérêts

Chaque membre de la Commission de surveillance peut être assujéti à des mesures de transparence financière.

Le Président de la Commission de surveillance prend contact avec les instances chargées de désigner un membre de la Commission de surveillance pour s'assurer préalablement de l'absence de conflit d'intérêts.

Les membres de la Commission de surveillance communiquent sans délai, lors de leur entrée en fonction en particulier, au Président la liste des intérêts qu'ils ont détenus au cours des deux ans précédant leur nomination, qu'ils détiennent ou qu'ils viennent à détenir, des fonctions dans une société d'activité économique ou financière qu'ils ont exercées au cours des deux années précédant leur nomination, qu'ils exercent ou viennent à exercer, de tout mandat au sein d'une personne morale qu'ils ont détenu au cours des deux années précédant leur nomination, qu'ils détiennent ou viennent à détenir.

Avant le 15 février de chaque année, les membres transmettent au Président de la Commission de surveillance la liste des intérêts détenus telle qu'arrêtée au 31 décembre de l'année précédente.

Sur demande écrite formulée par un membre de la Commission de surveillance, le Président lui donne connaissance des fonctions ou mandats exercés par un autre membre ou par lui-même.

Lorsqu'un membre de la Commission de surveillance a un intérêt personnel dans l'une des affaires examinées en séance, notamment s'il a exercé ou exerce un mandat au sein d'une personne morale concernée, il ne doit pas participer aux débats. Il en informe le Président de la Commission de surveillance.

ANNEXE

Le Code monétaire et financier définit le groupe Caisse des dépôts comme :

« 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'Etat et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles. [...]

La Caisse des dépôts et consignations est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises.

La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative »

Le Groupe Caisse des dépôts présente donc la spécificité de réunir un Etablissement public et des filiales et participations intervenant dans le champ concurrentiel.

Sur le plan comptable, l'Etablissement public est composé de deux sections :

- la section générale, dont les comptes font l'objet d'une consolidation avec les entités qu'il contrôle, seul ou conjointement, pour former les comptes consolidés du Groupe Caisse des dépôts ;
- la section du fonds d'épargne dotée d'un bilan et d'un compte de résultat spécifique.

Les doctrines d'action de la Caisse des Dépôts

La Caisse des dépôts a décidé de rendre publiques ses doctrines d'action. Elles décrivent les principes et les règles qui guident ses décisions dans ses principaux domaines d'activité : investissements financiers ; investissements d'intérêt général ; mandats publics.

A son arrivée à la tête de la Caisse des dépôts, Augustin de Romanet a souhaité améliorer la lisibilité des actions de la Caisse des dépôts ainsi qu'il l'a souligné en juillet 2007 « Nous ne précisons jamais assez nos doctrines d'emploi. Ce sont elles qui nous permettent de savoir pourquoi nous agissons et de répondre aux critiques sur l'arbitraire allégué de nos actions. »

Le plan Elan 2020 présenté en décembre 2007 et approuvé par la Commission de surveillance et les pouvoirs publics prévoit la formalisation des doctrines d'action. Préparées au 1^{er} semestre 2008, elles ont été approuvées par la Commission de surveillance après l'adoption de la Loi de Modernisation de l'Economie, entre juillet et septembre 2008.

Michel Bouvard, président de la Commission de surveillance a déclaré : « La diffusion des doctrines d'action constitue une étape très importante pour la Caisse des dépôts. Elles fixent des orientations précises à ses équipes comme à ses partenaires. Elles concourent directement à la lisibilité et à la visibilité de la Caisse des dépôts ».

En publiant ces doctrines aujourd'hui, la Caisse des dépôts agit en acteur financier responsable, souhaitant répondre au besoin de transparence et de confiance dans les institutions financières, plus que jamais nécessaire pour sortir de la crise.

LES DOCTRINES EN RÉSUMÉ

1• Les doctrines de l'investisseur

explicitent le cadre dans lequel la Caisse des dépôts exerce son métier d'investisseur financier et son métier d'investisseur dans des projets d'intérêt général.

Elles comportent des principes communs d'investissement :

La Caisse des dépôts investit à long terme, principalement sur le territoire français et comme actionnaire minoritaire. Elle est toujours, conformément à la loi qui lui en fait obligation, attentive à la protection de ses intérêts patrimoniaux.

Signataire des Principes pour l'investissement responsable des Nations-Unies, elle intègre les exigences environnementales, sociales et de gouvernance, selon des modalités adaptées à chaque type d'investissement.

Comme investisseur financier (actions, obligations, immobilier, capital investissement, infrastructures), la Caisse des dépôts vise une rentabilité sur le long terme, tout en cherchant à dégager des revenus réguliers, pour financer ses missions d'intérêt général. À cette logique de placement s'ajoute dans certains cas une logique d'investisseur impliqué, participant à la gouvernance de l'entreprise et accompagnant son projet industriel.

Comme investisseur d'intérêt général, ses actions sont clairement identifiées au profit du développement territorial et des PME. Ses investissements visent à répondre à des besoins collectifs, à la demande publique de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, dans des secteurs insuffisamment couverts par le marché. En complément de ses financements, la Caisse des dépôts apporte une expertise neutre, au service de l'intérêt général. Ses investissements respectent les règles des marchés et de la concurrence. La Caisse des

dépôts fixe une forte exigence environnementale aux projets dans lesquels elle investit.

2• La doctrine du mandataire

La Caisse des dépôts exerce des missions publiques qui lui sont confiées par l'Etat : dépôts réglementés, épargne défiscalisée, retraite, financement du logement social, tenue du registre national des émissions de gaz à effet de serre...

Domaines d'intervention : La Caisse des dépôts intervient comme « tiers de confiance ». Elle apporte sa capacité à s'engager sur le long terme, sa stabilité institutionnelle ; sa sécurité financière et sa neutralité.

Formalisation du mandat et engagement : la Caisse des dépôts intervient dans le cadre de mandats clairs, qu'ils soient législatifs ou réglementaires. Ces mandats précisent l'objet et l'étendue de la mission confiée ainsi que les engagements et obligations, tant du mandant que de la Caisse des dépôts. La Caisse des dépôts s'engage à assurer une gestion performante des mandats qui lui sont confiés, c'est-à-dire le meilleur service au meilleur coût. Elle est rémunérée dans des conditions qui lui permettent d'assurer l'équilibre économique de sa gestion.

DOCTRINES INVESTISSEUR

La Caisse des dépôts est un investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique. Le présent document a pour objet d'explicitier le cadre dans lequel la Caisse des dépôts exerce ses métiers d'investisseur financier et d'investisseur dans les projets d'intérêt général. Il ne couvre pas les investissements réalisés sur la section des fonds d'épargne. Celle-ci joue également le rôle d'investisseur de long terme - sous forme de prêts ou de placements - mais relève d'une gestion distincte.

1• Les principes communs d'investissement

Avant de rentrer dans une analyse plus spécifique, il convient de souligner les principes communs qui guident sa stratégie d'investissement :

⊕ La Caisse des dépôts est un investisseur de long terme : elle analyse la rentabilité de son portefeuille d'investissements sur un horizon long.

- Cet horizon long caractérise à la fois :
 - l'investisseur d'intérêt général ;
 - l'investisseur financier sur les marchés et dans les entreprises ;
 - le groupe Caisse des dépôts dans ses filiales - services d'assurance, immobilier, transport et équipements - dans lesquels il est opérateur industriel.
- Cet horizon long conduit la Caisse des dépôts :
 - à rechercher la proportion optimale d'actions dans son portefeuille d'actifs ;
 - à valoriser la rentabilité de long terme des projets d'infrastructure et des projets industriels qu'elle finance ;
 - à se comporter en investisseur socialement responsable. Signataire des principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, la Caisse des dépôts intègre les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance selon des modalités appropriées à chaque classe d'actifs.
- La Caisse des dépôts veille à la pertinence de ses interventions au regard de l'article L.518-2 du Code monétaire et financier. Elle réévalue à intervalles réguliers la pertinence de ses investissements.

⊕ La Caisse des dépôts investit en recherchant un objectif de valorisation de ses investissements à long terme. Elle ne peut en effet compter que sur ses seules ressources pour développer ses moyens d'intervention et préserver la soutenabilité de son modèle économique.

⊕ La Caisse des dépôts intervient de manière prioritaire mais non exclusive sur le

territoire français dans la mesure où sa mission est de concourir au développement économique des territoires et des entreprises françaises. Elle est cependant conduite à investir une partie de son portefeuille financier dans des titres étrangers dans une logique de diversification des risques, d'accompagnement de projets utiles au développement économique du pays ou de partenariats avec d'autres investisseurs de long terme.

⊕ La Caisse des dépôts intervient en règle générale en tant qu'actionnaire ou investisseur minoritaire,

- La Caisse des dépôts investit de manière prioritaire sous forme d'apports en fonds propres ou quasi-fonds propres (hors fonds d'épargne).
- Elle investit en tant qu'actionnaire minoritaire en recherchant l'effet d'entraînement sur d'autres financements de long terme, qu'il s'agisse d'investisseurs privés ou publics.

⊕ Dans certains cas de figure, la Caisse des dépôts choisit de s'impliquer comme opérateur et/ou investisseur au travers de filiales dont elle détient tout ou partie du capital :

- Le choix de la filialisation répond à une double logique :
 - individualiser une activité dont l'objet est cohérent avec les missions stratégiques confiées à la Caisse des dépôts - logement, environnement, développement des territoires et des infrastructures, services financiers – pour favoriser son développement et permettre une plus grande souplesse de gestion ;
 - contribuer au résultat récurrent de la Caisse des dépôts et augmenter son assise financière. Les résultats des filiales sont en effet en moyenne plus stables que les revenus financiers de l'établissement public, qui restent pour une part significative dépendants de la situation d'ensemble des marchés financiers.
- Le niveau de participation dans les filiales dépend de la nature de l'activité concernée.
 - Les filiales les plus en ligne avec l'intérêt collectif ont vocation à être plus contrôlées par l'établissement public pour les activités en

synergie directe avec celui-ci. C'est le cas en particulier dans le domaine du logement et du développement des PME.

- Le périmètre des filiales n'est pas figé et peut évoluer dans le temps. La Caisse des dépôts a vocation à jouer le rôle d'incubateur en développant de nouvelles filiales – dans le domaine des infrastructures et de l'environnement par exemple. Elle peut dans le même temps choisir d'ouvrir le capital de certaines filiales à partir du moment où de nouveaux partenariats s'avèrent utiles.

⊕ La Caisse des dépôts se définit comme un investisseur impliqué dans les projets ou dans la gouvernance des entreprises dont elle détient une participation significative.

- En tant qu'investisseur impliqué, la Caisse des dépôts a vocation à prendre toutes ses responsabilités d'actionnaire, en participant aux assemblées générales et, dans les cas où elle considère sa participation comme stratégique, en participant au conseil d'administration.
- Elle exerce sa liberté de vote aux assemblées générales sur la base de règles codifiées de déontologie et de bonne gouvernance.

2• Les grandes missions d'investissement de la Caisse des dépôts

Au-delà de ces principes communs d'action, l'établissement public (hors fonds d'épargne) établit une distinction claire entre sa mission d'investisseur d'intérêt général et sa mission d'investisseur financier.

⊕ Les investissements de la Caisse des dépôts se divisent pour moitié en investissements d'intérêt général et pour moitié en investissements financiers.

⊕ Les investissements d'intérêt général relèvent d'une « enveloppe » clairement identifiée.

- Cette enveloppe est principalement affectée au développement territorial et aux PME

(universités, logement, investissements immobiliers en zone sensible, développement des énergies renouvelables, capital-développement, pôles de compétitivité).

• Son montant représente le tiers du résultat annuel du groupe Caisse des dépôts.

⊕ Les investissements d'intérêt général sont le plus souvent des investissements territorialisés, réalisés par la Caisse des dépôts en réponse à une demande publique exprimée par l'Etat ou une collectivité territoriale.

ANNEXE 1

Doctrine de la Caisse des dépôts investisseur financier

1• En tant qu'investisseur financier de long terme, la Caisse des dépôts se fixe trois principes

⊕ Premier principe : la Caisse des dépôts investit en recherchant un objectif de valorisation de ses investissements sur le long terme.

• La Caisse des dépôts doit, selon les termes de la loi – article L.518-2 du code monétaire et financier – veiller au respect de ses intérêts patrimoniaux.

• Son horizon d'investissement la conduit à investir une part importante de son portefeuille en actions cotées ou non cotées, en immobilier et en private equity, en recherchant un rendement supérieur à celui des obligations.

⊕ Deuxième principe : la Caisse des dépôts doit concilier l'exigence d'un horizon long avec la nécessité de dégager un flux régulier de résultat annuel.

• La Caisse des dépôts doit générer un résultat annuel suffisant pour remplir ses missions de développement économique. Elle ne peut en effet compter que sur ses seules ressources pour développer ses moyens d'intervention et préserver la soutenabilité de son modèle économique.

• Pour concilier cette exigence de rendement récurrent et de valorisation à long terme, la Caisse des dépôts peut s'appuyer sur différents atouts, notamment :

- ses fonds propres ;
- les fonds propres de ses filiales engagées sur des marchés à horizon long (assurances, immobilier et transports) ;
- des dépôts stables, notamment ceux des professions juridiques ;
- sa solidité et sa crédibilité financières.

• Cet adossement lui permet :

- de « tenir » les investissements réalisés, sans être soumise au risque d'illiquidité (de retrait des dépôts) ;

- de maintenir une capacité d'investissement permanente quelles que soient les évolutions des marchés.

⊕ Troisième principe : la Caisse des dépôts se positionne comme un investisseur diversifié.

Cette logique de diversification – qui relève d'une stratégie interne d'allocation d'actifs – n'exclut pas, sous certaines conditions, la détention de participations substantielles dans certaines entreprises.

2• La Caisse des dépôts intervient en effet selon deux grandes logiques

⊕ Une logique de placement

La Caisse des dépôts adopte, dans ce cadre, une gestion actions fondée sur une analyse globale par entreprise. Elle n'a pas vocation, dans ce cadre, à s'impliquer dans la gouvernance des entreprises.

⊕ Une logique d'investisseur impliqué dans certaines entreprises

• Selon les termes de la loi de modernisation de l'économie, la Caisse des dépôts "contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises".

• Les principaux critères susceptibles d'inciter la Caisse des dépôts à s'impliquer dans certaines entreprises, au-delà d'une simple logique de placements, s'inscrivent dans une logique de rentabilité à moyen-long terme de ses investissements. Cette recherche de rentabilité peut se traduire notamment par une consolidation des résultats par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

• La Caisse des dépôts peut en effet attendre un retour financier significatif :

- de participations substantielles dans des PME dans des secteurs où la Caisse des dépôts se reconnaît une expertise particulière, mais confrontées à des difficultés de financement à un moment critique de leur développement ;
- de participations substantielles dans des grandes entreprises françaises dont la

rentabilité est « indexée » sur la croissance mondiale.

- Cette logique financière ne s'oppose pas à une logique industrielle. Dans le cadre de ces investissements, en effet, la Caisse des dépôts peut contribuer à la consolidation d'un secteur ou à la structuration de pôles de compétitivité associant grands donneurs d'ordre et PME sous-traitantes.

- Lorsqu'elle a choisi de détenir une participation stratégique, la Caisse des dépôts assume pleinement, en tant qu'investisseur impliqué, ses responsabilités d'actionnaire. Elle se fixe à cet effet quatre grandes règles :

- elle s'implique dans la gouvernance des entreprises. Le rôle d'un actionnaire de long terme est d'accompagner le projet industriel de l'entreprise, de surveiller la performance de l'entreprise et la qualité du management. La Caisse des dépôts accorde, à ce titre, une importance particulière au renforcement en France des centres de décision et de recherche, au développement de l'actionnariat salarié et à la prise en compte des enjeux de développement durable ;

- elle contribue à créer un noyau stable d'actionnaires de long terme, via notamment la signature de pactes d'actionnaires ;

- son statut d'investisseur de long terme lui permet d'engager un dialogue constructif avec les sociétés dont elle est actionnaire sur les projets industriels, ainsi que sur les problématiques environnementales et sociales. La Caisse des dépôts n'est pas un investisseur activiste : elle n'intervient pas publiquement contre le management et n'entend pas s'ingérer dans la gestion de l'entreprise ;

- la Caisse des dépôts réexamine à intervalles réguliers la pertinence de ses engagements.

3• Ces principes d'intervention permettent d'identifier clairement la contribution de la Caisse des dépôts au développement économique du pays.

☞ La France compte peu d'investisseurs longs, alors même que les années à venir seront marquées par un besoin de reconstitution de fonds propres et de diminution du levier d'endettement. La capacité des assurances ou des banques à remplir ce rôle reste pour sa part contrainte par les réglementations prudentielles et leurs propres besoins de recapitalisation.

☞ En tant qu'investisseur de long terme, la Caisse des dépôts prend en compte les enjeux de long terme de l'économie, notamment les enjeux environnementaux et sociaux, le développement de l'actionnariat salarié et l'encouragement à la recherche-développement.

ANNEXE 2

Doctrines de la Caisse des dépôts investisseur d'intérêt général

La doctrine de l'investisseur d'intérêt général présente les principes et critères pris en compte pour la sélection des interventions de la Caisse des dépôts financées au titre de son « enveloppe d'intérêt général ». Les deux vecteurs principaux de cet investissement d'intérêt général sont la direction du développement territorial et du réseau et CDC Entreprises, filiale à 100 % de l'établissement public.

1• Le cadre d'intervention : les investissements d'intérêt général en réponse à la demande publique

La Caisse des dépôts est sollicitée en tant qu'investisseur d'intérêt général pour intervenir soit en réponse à un besoin collectif, que celui-ci soit explicitement formulé par l'Etat ou une collectivité publique ou qu'il découle d'une politique d'intérêt général (comme la construction de logements) soit du fait de la carence de l'initiative privée. Toutes les interventions s'inscrivent dans le cadre défini par l'article L.518-2 du code monétaire et financier, au service du développement économique du pays.

☞ La Caisse des dépôts, « créateur de solutions durables »

- La Caisse des dépôts se donne pour objectif d'accompagner les grandes évolutions économiques et sociétales du pays, et notamment :

- les évolutions de la démographie entraînant de nouveaux besoins en logements ou en structures médico-sociales pour l'accompagnement du vieillissement de la population,

- la réalisation d'infrastructures contribuant à la compétitivité de l'économie,

- le développement de la société de la connaissance, la rénovation et le financement du développement des universités,

- le soutien à la croissance des PME,
- le développement durable, la production d'énergies renouvelables.

• Elle s'appuie sur les compétences qu'elle a développées et qui font d'elle un acteur légitime et crédible : gestion financière, gestion de fonds de capital risque, investissements immobiliers, financement d'infrastructures, services aux collectivités locales.

• La Caisse des dépôts s'engage par son intervention à apporter une expertise, un savoir-faire et une neutralité qui complètent son apport de fonds propres pour financer les projets. Elle est « apporteuse de solutions », en contribuant à définir au meilleur coût les réponses aux besoins collectifs exprimés, et en contribuant à les rendre économiquement viables.

• Signataire des Principes pour l'Investissement Responsable de l'ONU, la Caisse des dépôts inscrit l'ensemble de ses investissements dans ce cadre général d'engagements. Ses investissements d'intérêt général, selon une approche adaptée à leur contexte et à leurs finalités, prennent en compte à ce titre les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance.

⊕ Appuyer les collectivités territoriales dans leur politique de développement local

• La Caisse des dépôts utilise, dans les différents segments d'activité dans lesquels elle intervient, toute la palette d'outils qui lui permet de proposer une offre sur mesure aux collectivités territoriales : SEM, délégations de service public, partenariats public-privé, etc. Pour participer au développement économique des territoires, elle privilégie comme mode d'intervention les investissements en fonds propres et quasi fonds propres.

• Les interventions à la demande des collectivités territoriales portent majoritairement sur l'immobilier exploité en bail commercial (logements, immeubles de bureaux, centres commerciaux de proximité, résidence de tourisme...). La Caisse des dépôts y répond en veillant à une répartition équitable des investissements en fonction des besoins des territoires, avec un

positionnement sur de petits projets (mobilisant en moyenne 0,8 M de fonds propres par projet essentiellement, pour des opérations dont le montant total est en général compris entre 3 et 15 M).

• La Caisse des dépôts répond également à des demandes ciblées et segmentées concernant les nouvelles technologies et le développement de leurs usages, à l'exemple du financement d'infrastructures haut débit contribuant au désenclavement numérique des territoires, de l'offre Cyberbases, désormais concentrée sur les universités, les résidences universitaires, les hôpitaux, les centres éducatifs fermés, les maisons de l'emploi.

• La Caisse des dépôts accompagne ainsi les collectivités publiques dans le développement des usages numériques et de la connaissance. Elle élabore et propose des services destinés à accompagner la gestion des territoires et des citoyens : média d'information professionnelle destinés aux collectivités (Localtis – Mairie Conseils), E-éducation (espaces numériques de travail), administration électronique (Service Public Local).

2• Les principes de l'intervention de la Caisse des dépôts en tant qu'investisseur d'intérêt général

La Caisse des dépôts respecte pour tous ses investissements d'intérêt général l'un des deux principes suivants :

⊕ Elle agit sur des secteurs insuffisamment couverts par le marché

L'intervention de la Caisse des dépôts ne se substitue pas à l'initiative privée, mais au contraire, la conforte lorsqu'elle est insuffisante ou absente. Pour s'assurer du respect de ce principe, l'investisseur d'intérêt général n'intervient pas seul, sauf exception et dans la perspective d'un relais ultérieur par un investisseur privé. Son intervention vise à stimuler la réponse d'investisseurs privés en apportant des repères en termes de rentabilité et de risque, ainsi qu'en prenant l'initiative de

l'investissement à long terme. Ce faisant, elle fiabilise le projet dans la durée et réduit la prise de risque d'autres investisseurs. Dans ce contexte, les fonds propres investis par la Caisse des dépôts sont de nature à générer un effet de levier significatif.

La carence de l'initiative privée, recouvre notamment les cas suivants :

• les investissements localisés dans des territoires défavorisés et délaissés, notamment ceux figurant dans la géographie des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). Ces territoires présentent des caractéristiques particulières (isolement, insécurité, faible potentiel économique) qui les rendent peu attractifs, ou trop risqués pour les investisseurs privés. Dans ce cas précis, l'intervention de la Caisse des dépôts a vocation à partager le risque avec un opérateur privé, voire à l'assumer seul pendant une période donnée, le temps que le territoire retrouve une dynamique économique naturelle suscitant l'arrivée de nouveaux opérateurs. Il s'agit pour l'essentiel d'investissements à caractère immobilier structurants pour la relance d'un territoire (restructuration urbaine, implantation de nouvelles entreprises...).

• les marchés encore peu matures, caractérisés par un trop petit nombre d'acteurs, notamment en raison d'un risque trop élevé au regard de la rémunération du capital proposée du fait d'un manque de données fiables relatives à l'élaboration de plans d'affaires : cette situation peut ralentir l'émergence de nouveaux acteurs, notamment des PME. C'est le cas, par exemple, des nouveaux marchés liés aux infrastructures numériques, aux énergies renouvelables, et en particulier l'éolien, le photovoltaïque et la micro-hydro-électricité. Dans ce cas précis, les investissements de la Caisse des dépôts auront pour objet de renforcer les nouveaux entrants dans les secteurs dominés par un/plusieurs acteurs afin de favoriser la concurrence et la diversité de l'offre, de contribuer au financement des innovations, et d'entraîner la baisse de coûts de production du fait du développement du

marché. C'est aussi le cas du marché de l'externalisation de biens immobiliers appartenant à des collectivités publiques.

• **le renforcement par l'apport de fonds propres du tissu des moyennes entreprises françaises**, insuffisamment développé par rapport aux autres grands pays industrialisés. Cette action est particulièrement développée dans les pôles de compétitivité. Dans ce cadre, l'objectif de CDC Entreprises est de susciter ou d'appuyer l'initiative privée sans s'y substituer en se concentrant sur les segments de marché où cette initiative est insuffisante : le capital-risque, le capital développement et les petites transmissions.

⊕ Elle intervient pour assurer un rôle de tiers de confiance et d'expert neutre

• **La Caisse des dépôts porte des projets d'intérêt général pour lesquels elle dispose de compétences et de savoir-faire qu'elle peut valoriser auprès des pouvoirs publics nationaux ou locaux**, permettant d'apporter une valeur ajoutée en matière de conseil ou d'assemblage, en accompagnement de ses apports financiers, notamment le cadre des procédures de partenariats public/privé. La diversité des modes d'intervention de la Caisse des dépôts lui permet de mobiliser rapidement des ressources et des compétences au service d'un secteur en développement, à l'exemple de la rénovation des universités.

• **De par son positionnement historique, sa neutralité et son expérience au service de l'intérêt général, la Caisse des dépôts joue son rôle de tiers de confiance au service des acteurs publics et du développement local.** Ces caractéristiques, associées à sa capacité d'investissement, permettent de répondre de manière originale au financement de certains besoins collectifs nécessitant :

- le recours à un organisme public pour des raisons tenant à la nécessaire neutralité de l'investisseur ou à la préservation du patrimoine public,

- une expertise neutre, dans des sociétés ou des structures de projets au service du développement local, et dans lesquelles les pouvoirs publics nationaux ou locaux sont eux-mêmes parties prenantes,

- une garantie de contrôle des investissements réalisés en permettant une stabilité des investisseurs dans la durée,

- un acteur de confiance légitime pour intervenir sur des secteurs réglementés, c'est-à-dire des secteurs dans lesquels l'intervention publique est organisée, sous forme de réglementation de prix, de fiscalité dérogatoire, d'accès à des ressources financières à faible coût ou à des donneurs d'ordres publics.

3• Les règles respectées par les investissements d'intérêt général

⊕ Respecter les règles de marchés et de la concurrence

Les investissements d'intérêt général de la Caisse des dépôts s'opèrent dans le respect des règles du droit de la concurrence. Ils s'effectuent conformément aux règles européennes et sont déclarés aux autorités communautaires dans tous les cas où cela est nécessaire.

• **Pour les investissements d'intérêt général en mode concurrentiel, la Caisse des dépôts intervient en tant qu'« investisseur avisé ».**

Deux conditions sont alors à respecter :

- ne pas fausser les règles du marché : cela implique que la Caisse des dépôts intervienne dans des conditions globalement équivalentes à celles de ses partenaires ou concurrents,

- justifier du caractère d'intérêt général de son intervention par des éléments différenciant par rapport aux autres acteurs du marché, par exemple :

- structuration d'un marché encore peu mature,

- constitution de filières techniques performantes dans des domaines émergents, dans les pôles de compétitivité,

- secteurs d'activité privilégiés pour cause de besoins collectifs spécifiques (haut débit, hôpitaux, universités, personnes âgées...),

• **Pour le financement de PME, les interventions de la Caisse des dépôts s'effectueront de façon sélective, en fonction :**

- du potentiel de création de valeur des entreprises ou des fonds financés, apprécié

conformément aux pratiques et à la déontologie du marché ;

- de la rentabilité attendue qui permet de couvrir le coût de la ressource et les coûts de fonctionnement, et de dégager une marge de rentabilité.

• **Pour les investissements d'intérêt général hors marché.** Cette situation spécifique :

- ne peut que résulter d'un mandat explicite confié par l'Etat, quelle que soit la forme juridique qu'il prend (loi décret, arrêté, mandat ou délégation faisant l'objet d'une convention...).

La Caisse des dépôts ne peut en effet se soustraire de son propre chef aux règles de droit commun.

- doit être légitimé par un apport particulier de la Caisse des dépôts que le marché n'est pas en mesure de fournir. Il peut s'agir de conditions financières dégradées (rentabilité faible, horizon de retour très lointain, risques élevés), mais ce peut être aussi l'inexistence d'une offre du marché (domaines nouveaux) ou des missions spécifiques qui ne peuvent être confiées qu'à un organisme public pour des raisons tenant par exemple à la sécurité nationale, à la préservation du patrimoine public, au besoin d'un tiers de confiance...

- doit veiller à la neutralité vis-à-vis du marché, en ne favorisant pas un acteur par rapport à un autre, fût-il la Caisse des dépôts elle-même au titre de ses activités concurrentielles ou une filiale. Cela implique de limiter ce secteur d'intervention à ce qui est strictement nécessaire à l'objectif visé et, pour les projets pouvant générer aussi des interventions du Groupe en mode concurrentiel, à établir des règles de gouvernance strictes.

- doit s'assurer que les caractéristiques environnementales des projets sont cohérentes avec les orientations nationales et européennes, afin de ne pas mettre la Caisse des dépôts en risque de réputation.

Dans ce contexte, la Caisse des dépôts agit alors en situation d'investisseur public non soumis aux règles de mise en concurrence. Le but recherché est d'abord la satisfaction des critères d'intérêt général avec les contraintes de l'acceptabilité du coût vis-à-vis

de la sauvegarde des intérêts patrimoniaux de la Caisse des dépôts et de la conformité au droit de la concurrence (ces interventions doivent le plus souvent être déclarées aux autorités européennes).

⊕ **Se positionner en actionnaire minoritaire**

- L'investisseur d'intérêt général se positionne nécessairement comme accompagnateur de projets, en appui des politiques publiques : les investissements sont menés conjointement avec des partenaires, dans l'optique d'amorcer et de dynamiser des secteurs d'activité afin qu'ils puissent à terme se développer par un financement issu du fonctionnement « normal » du marché.

- La position d'actionnaire minoritaire est systématiquement recherchée car elle permet :

- de convaincre des investisseurs privés en recherchant le meilleur effet d'entraînement pour les fonds propres Caisse des dépôts,
- de permettre une implication plus forte des investisseurs privés et d'accroître le volume du capital investissement pour favoriser, par le développement d'une industrie performante et compétitive du capital-investissement, l'expansion des entreprises à fort potentiel de croissance (qu'elles soient technologiques ou non).

- L'investisseur d'intérêt général veille à ce qu'à toutes les étapes de la vie d'une opération, le montage financier ne puisse pas engager la Caisse des dépôts comme actionnaire majoritaire ou exerçant un pouvoir de contrôle dominant (sauf pour ses propres filiales qui, alors, doivent elles-mêmes intervenir selon les règles de marché). Les exceptions à cette règle doivent être limitées en nombre, à l'exemple du secteur spécifique du logement à loyers maîtrisés qui peut temporairement déroger à ce principe, compte tenu de la forte tension sur le marché, et des rentabilités peu attractives. Le financement d'un projet par la Caisse des dépôts en position majoritaire doit être dûment justifié par des caractéristiques d'intérêt général renforcées (investissement dans un quartier classé en politique de la ville

par exemple), et si possible limité dans le temps, la recherche d'un partenaire pour partager le risque devant continuer après le lancement du projet. Même en cas de positionnement majoritaire de la Caisse des dépôts, les structures créées pour la réalisation des opérations ont pour unique but d'assurer le financement des opérations. La gouvernance et la gérance sont confiées à un exploitant.

⊕ **Adopter une approche « long-termiste » de la rentabilité**

- La Caisse des dépôts engage sa responsabilité et son image sur la réussite des opérations, même si elle est en position d'investisseur minoritaire. Le but est d'atteindre l'autonomie du projet en équilibrant son fonctionnement à long terme, les recettes d'exploitation et les éventuelles plus-values en cas de cession devant couvrir les charges de fonctionnement et dégager un résultat positif. Il ne doit en aucun cas présenter structurellement une propension à générer des pertes ; la Caisse des dépôts doit se prémunir des risques pouvant l'exposer au-delà du capital investi.

- L'investisseur d'intérêt général recherche une rentabilité financière positive à long terme qui garantit la rémunération minimale du coût de la ressource financière, de la couverture du risque ainsi que des fonds propres. Cependant, la Caisse des dépôts est plus attentive à la valorisation continue de son patrimoine qu'à sa capacité d'arbitrage immédiat de ses actifs. Elle est disposée à adopter une approche financière très favorable à l'émergence de projets à rentabilité faible, notamment sur le secteur du logement.

⊕ **Organiser la liquidité de l'investissement**

- Bien que les investissements soient prévus sur des périodes longues, il est nécessaire d'anticiper dès le montage les conditions de sortie de l'ensemble des investisseurs, y compris dans le cadre des sociétés d'économie mixte, dans lesquelles la Caisse des dépôts doit être associée à la création de valeur. Celle-ci peut s'opérer sous forme de sortie conjointe, d'option d'achat ou de vente

forcée. La Caisse des dépôts veille particulièrement à éviter des situations de possible requalification de ses investissements en aide publique, ainsi que la survenue d'un redressement fiscal au moment du désinvestissement.

- Lors du montage financier et durant toute la vie de l'opération, la Caisse des dépôts s'assure de la rigoureuse symétrie entre l'ensemble des actionnaires : les fonds propres apportés doivent être proportionnels au capital détenu. Pour éviter l'introduction d'une dissymétrie fonds propres/capital, certaines règles sont à respecter :

- la plus-value de cession de l'actif ne doit en principe pas être plafonnée ;

- les pratiques de portage, destinées à palier l'entrée différée d'un partenaire dans l'opération, sont exceptionnelles. Dans ce cas, la création de la structure est réalisée avec les partenaires ayant des apports disponibles. Le capital sera dilué, par l'arrivée du partenaire manquant, sur la base de l'actif net, au moment de son entrée ;

- le paiement, à l'entrée, de primes d'émission visant à rémunérer un des partenaires pour le travail d'incubation qu'il aurait pu mener préalablement à l'investissement est à éviter. Dans le cas où une telle prime se justifie, elle est versée au jour de la sortie, sous condition que le projet ait atteint la rentabilité attendue.

⊕ **Développer une forte exigence environnementale**

- La haute performance énergétique et la haute qualité environnementale des immeubles dans lesquels la Caisse des dépôts investit ainsi que le recours aux énergies renouvelables sont systématiquement privilégiés. A minima la certification RT 2005 est requise.

- La Caisse des dépôts inscrit son appui global aux projets urbains, renouvellement ou neuf, dans le cadre d'une approche « Quartiers Durables ». Une grille référentielle déclinée pour les types de projets (renouvellement, reconversion, friches, campus) définit les pré-requis minimum proposés aux partenaires dans les projets.

- La Caisse des dépôts étudie les

caractéristiques et les impacts des projets sous l'angle environnemental et sociétal. Elle demande les informations appropriées pour maîtriser les nouveaux risques et s'assurer qu'elle s'inscrit en cohérence avec les objectifs nationaux et européens en matière sociale et environnementale, en particulier dans la lutte contre le changement climatique. Elle s'assure que les caractéristiques environnementales des projets anticipent sur les évolutions de la réglementation, notamment thermique et en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Dans le domaine immobilier, elle favorise la construction de bâtiments à basse consommation énergétique et utilisant les énergies renouvelables.

Doctrine du mandataire

La Caisse des dépôts a été créée, en 1816, pour gérer des fonds privés et rétablir la confiance dans le crédit public. Elle assure depuis lors un rôle de tiers de confiance et remplit des missions qui lui sont confiées par la puissance publique.

L'article L.518-2 du code monétaire et financier précise :

« La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles.

La Caisse des dépôts et consignations est un établissement spécial chargé d'administrer les dépôts et les consignations, d'assurer les services relatifs aux caisses ou aux fonds dont la gestion lui a été confiée et d'exercer les autres attributions de même nature qui lui sont légalement déléguées. Elle est chargée de la protection de l'épargne populaire, du financement du logement social et de la gestion d'organismes de retraite ».

Ces missions relèvent d'une activité de mandataire public qui a été constamment assurée depuis 1816, et développée dans des domaines variés.

Ses trois métiers historiques, garantir les dépôts réglementés, financer le logement social, assurer la gestion de régimes de retraites publics, reposent sur des mandats confiés par la puissance publique. Le terme de mandat ne doit pas être considéré au sens du code civil mais comme l'exécution d'une « mission publique » confiée à la Caisse des dépôts.

Le développement de ses compétences techniques, sa culture publique, la situation particulière de confiance dans laquelle son statut et sa stabilité financière à long terme la placent lui ont valu d'être attributaire d'autres mandats dans des domaines variés comme la gestion administrative du Fonds de réserve pour les retraites (FFR) en 2001, la tenue du registre des certificats d'émissions de gaz à effet de serre en 2005, le fonds de cohésion sociale ou encore la gestion de grandes défaisances publiques (CDR) en 2007.

La « doctrine du mandataire » présente les principes et critères de l'intervention de la Caisse des dépôts en tant que mandataire public dans le cadre de l'attribution d'un droit exclusif (1).

La Caisse des dépôts peut répondre par ailleurs aux procédures d'appels d'offres dès lors que leur objet correspond à ses domaines d'intervention et à ses priorités et que les pouvoirs publics ont décidé d'avoir recours à cette procédure. Elle agit dans ce cas dans le respect des règles de la concurrence.

Cadre d'intervention

➡ Domaine d'intervention

Dans le cadre de son activité de mandataire, la Caisse des dépôts intervient en appui des

politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités territoriales. Elle vise à mettre en œuvre une gestion performante et sûre apportant une contribution à l'Intérêt général en s'appuyant sur ses facteurs différenciant qui lui confèrent une légitimité d'intervention en tant que tiers de confiance :

- capacité à gérer des engagements de très long terme,
- stabilité institutionnelle,
- sécurité financière,
- neutralité.

La Caisse des dépôts pourra ainsi intervenir, dans le cadre de mandats qui lui seraient confiés par la puissance publique :

- soit dans des domaines d'activités recouvrant un champ d'expérience de la Caisse des dépôts,
- soit dans de nouveaux domaines d'activité pour lesquels elle a développé une compétence propre (cas du registre national des quotas de gaz à effet de serre).

Compte tenu des risques pouvant résulter, en termes d'image et de responsabilité, de mandats pour lesquels la Caisse des dépôts serait associée à d'autres opérateurs sans visibilité sur l'ensemble de la mission de service public pour laquelle son concours est sollicité, doivent être privilégiés les mandats recouvrant l'intégralité de cette mission (2).

⊕ Rôle de la Caisse des dépôts dans la préfiguration d'un mandat

Dans le respect des principes de libre concurrence, la Caisse des dépôts répondra à la demande de la puissance publique dans la phase de préfiguration d'un mandat en assurant pleinement son rôle d'apporteur de solutions. Elle pourra :

- aider à formaliser le besoin,
- proposer les réponses qui paraîtront les plus appropriées,
- exposer les modalités et les conditions

(1) Un droit exclusif peut-être défini comme « un droit accordé par les autorités d'un Etat membre à une entreprise, ou un nombre limité d'entreprises, qui affecte substantiellement la capacité des autres entreprises à exercer l'activité économique en cause sur le même territoire, dans des conditions substantiellement équivalentes ». Un tel droit peut permettre à la Caisse des dépôts de se voir confier par l'Etat une prestation de service, sans formalité de publicité et/ou de mise en concurrence.

(2) Le champ de compétence de la Caisse des dépôts ne doit notamment pas être limité à un simple portage administratif et humain d'institutions tierces.

économiques dans lesquelles elles assureraient la mise en œuvre.

Dans cette phase de préfiguration, la Caisse des dépôts veillera à inscrire sa collaboration avec les pouvoirs publics dans un cadre respectant l'adéquation des ressources engagées avec :

- les perspectives d'attribution d'un mandat,
- la consistance de ce mandat ou l'activité qui en résulterait.

Les missions de la Caisse des dépôts et les compétences dont elle dispose peuvent par ailleurs la mettre en situation d'identifier de nouveaux besoins. Dans cette circonstance, elle exposera ses analyses aux pouvoirs publics et proposera les solutions qui, selon elle, permettraient d'apporter les réponses appropriées.

⊕ Formalisation du mandat et engagements

La Caisse des dépôts doit, pour pouvoir remplir sa mission qui lui est confiée, disposer d'un mandat explicite fondé sur un texte législatif ou réglementaire.

Ces textes devront expliciter en tant que de besoin :

- l'objet et l'étendue de la mission confiée, notamment en termes de responsabilités respectives du mandat et de la Caisse des dépôts, et, le cas échéant, des organismes dont la gestion lui est confiée ;
- les engagements et les obligations, tant du mandat que la Caisse des dépôts.

La Caisse des dépôts informera la Commission de surveillance de tout nouveau mandat que les pouvoirs publics souhaiteraient lui confier ou de toute évolution significative d'un mandat déjà attribué. En outre, la Commission de surveillance sera saisie pour avis, en application de l'article L.518-3 du code monétaire et

financier, de tout projet de décret élaboré pour permettre la mise en œuvre de ces mandats.

Conditions d'intervention de la Caisse des dépôts

⊕ Modalités d'intervention

De préférence, la mission confiée à la Caisse des dépôts est conduite sous son autorité exécutive ou celle d'une autorité collégiale dont elle assure la présidence (comme c'est le cas pour le FRR) pour permettre à celle-ci :

- d'assumer la performance et les résultats de sa gestion,
- d'assumer pleinement les risques liés à l'exercice de ce mandat.

La Caisse des dépôts assure un service performant dans les meilleures conditions économiques possibles. Elle fera évoluer sa prestation pour prendre en compte les évolutions juridiques, technologiques et financières et celles de la demande des mandants. Si ces évolutions s'avéraient impossibles dans le cadre défini du mandat, elle devra informer les pouvoirs publics de cette impossibilité en leur communiquant l'ensemble des éléments d'appréciation nécessaire. Si la Caisse des dépôts estime que l'exercice d'un mandat n'est plus assurable dans des conditions satisfaisantes de gouvernance ou d'équilibre économique, elle sollicitera la possibilité d'arrêter l'exercice de ce mandat ou d'en réviser les conditions d'exercice et de rémunération.

⊕ Rémunération

La logique du droit exclusif dans lequel la Caisse des dépôts met en œuvre les mandats qui lui sont confiés emporte des conséquences s'agissant des conditions de rémunération. Celles-ci doivent :

- assurer, a minima, l'équilibre économique de la gestion ;

- obéir à des modalités (3) qui favorisent la recherche permanente de l'amélioration de la performance (4), notamment en rétribuant (ou pénalisant) sur la base de critères objectifs et négociés la performance de sa gestion ;
- faciliter la prévisibilité des dépenses pour le mandant.

La Caisse des dépôts proposera et explicitera pour chaque mandat à l'étude ou, le cas échéant, à l'occasion de leur évolution, la méthode de rémunération qui lui semble la plus adaptée. Un dispositif conventionnel permettra à échéance régulière (la période étant déterminée en fonction de l'objet et du contexte du mandat) d'adapter les conditions de rémunération en fonction des résultats constatés et de l'évolution intervenue et attendue de l'environnement, voire du contenu du mandat.

⊕ Evaluation du mandat et information des mandants

La Caisse des dépôts devra apporter régulièrement à ses mandants (et aux instances de gouvernance concernées) toutes les informations qui lui permettront de s'assurer du bon déroulement du mandat confié et du respect des engagements pris.

En outre, la Caisse des dépôts devra présenter à la Commission de surveillance, au minimum une fois chaque année, le suivi et l'évaluation de chaque mandat qui lui est confié.

Des indicateurs de performance devront être élaborés et régulièrement communiqués aux mandants. Lorsque cela est pertinent, ils s'attacheront à assurer la comparabilité de la gestion de la Caisse des dépôts avec d'autres opérateurs.

(3) Le champ de compétence de la Caisse des dépôts ne doit notamment pas être limité à un simple portage administratif et humain d'institutions tierces.

(4) Cette recherche de l'amélioration de la performance est en particulier peu compatible avec une refacturation à l'euro l'euro car elle n'incite pas le mandataire à optimiser des coûts de gestion qu'il facturera en tout état de cause. Elle justifie par ailleurs l'interventionnisme du mandant dans la gestion de façon en contradiction avec la logique du mandatement.

La charte des filiales du Groupe

EDITORIAL

La spécificité du groupe Caisse des dépôts, découlant du statut d'établissement public particulier de sa maison-mère et du statut de droit privé de ses filiales, ainsi que de ses missions et de sa gouvernance, conduit à préciser les principes de son organisation interne et les modalités de ses interventions, afin d'assurer la cohérence de ses actions. L'évolution du Groupe, la part croissante des filiales dans la formation du résultat et la réalisation des objectifs stratégiques rendent en effet nécessaire le rappel des valeurs et des principes d'action qui le régissent, sur la base d'engagements réciproques de l'établissement public et de ses filiales, autour d'une vision partagée de leurs responsabilités. Tel est l'objet de cette charte, document d'orientation énonçant les principes et les règles qui gouvernent le Groupe. Dans le cas des entités qui ne sont pas placées sous le contrôle exclusif de la Caisse des dépôts, cette charte s'applique sous réserve, le cas échéant, des dispositions particulières issues des pactes d'actionnaires ou des accords particuliers avec l'entreprise ou ses actionnaires. Cette charte s'applique par ailleurs sans préjudice des dispositions statutaires des diverses entités du Groupe et des prescriptions légales et réglementaires. Lors du renouvellement de ces dernières, les négociations conduites viseront à intégrer les principes de la charte. Des dispositions complémentaires sont prises envers certaines entités en fonction de leurs activités, de la structuration de leur capital ou encore de l'admission de leurs titres à un marché réglementé. Elles concernent notamment les opérations intragroupe et les relations avec les autorités de contrôle, tant internes qu'externes.

IDENTITÉ DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

➔ Un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays

Le code monétaire et financier définit le groupe Caisse des dépôts comme « 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'Etat et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles. [...]

La Caisse des dépôts et consignations est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises.

La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative. »

Le groupe Caisse des dépôts présente donc la spécificité de réunir un établissement public et des filiales et participations intervenant dans le champ concurrentiel.

Toutes les entités du Groupe contribuent, chacune dans leur domaine, à l'intérêt général et au développement économique. Ainsi, dans le respect de leurs intérêts propres et du droit de la concurrence, les filiales du Groupe concourent dans des proportions variables à la mise en œuvre de politiques publiques.

Cette spécificité exige, pour le Groupe, de respecter des règles de gouvernance et de transparence que cette charte s'emploie à préciser.

➔ Un modèle économique adapté à l'objet social du Groupe

Le Groupe privilégie pour ses investissements une perspective de long terme et de développement durable. Il accepte certains risques dans l'espérance de bénéfices financiers et sociétaux qui peuvent être éloignés dans le temps.

L'établissement public contribue à faire émerger des activités susceptibles de créer de la valeur à long terme. Il peut décider de les filialiser pour faciliter leur développement.

En sa qualité d'investisseur avisé, l'établissement public apporte à ses filiales les éléments nécessaires à leur stabilité et à leur développement dans le respect des règles de concurrence.

Il attend en retour que les filiales contribuent efficacement à la création de valeur pour le Groupe, valeur financière, immatérielle et sociétale.

Création de valeur financière

Le Groupe concilie trois objectifs financiers stratégiques : la sécurité, un rendement de long terme satisfaisant de son portefeuille d'actifs et des revenus récurrents. L'établissement public assure, conformément à la loi, le financement d'interventions d'intérêt général. En l'absence d'actionnaire, il dépend de ses seuls résultats pour constituer ses fonds propres.

Les filiales doivent mettre en œuvre une gestion financière rigoureuse et ambitieuse caractérisée par la recherche d'une rentabilité des fonds propres et par une politique de versement de dividendes cohérente avec le modèle économique du Groupe, leur intérêt social et les références de marché.

Création de valeur immatérielle

La création de valeur immatérielle repose sur le renforcement de la confiance que le Groupe inspire. Toutes les entités du Groupe sont dépositaires de ce capital, qui doit être sécurisé par la prévention des risques de toute nature (risques stratégiques, juridiques, financiers, sociaux, d'image, etc.).

Création de valeur sociétale

La valeur sociétale engendrée par le Groupe correspond à son impact sur le bien-être des bénéficiaires de ses activités. Cet impact peut être socio-économique ou environnemental.

Cette valeur sociétale est estimée sur la base des contributions des entités aux priorités stratégiques du Groupe, telles que déclinées dans les objectifs et les indicateurs d'impact retenus dans le plan stratégique à moyen terme arrêté chaque année par le directeur général, dont la commission de surveillance est informée.

⊕ Un comportement exemplaire et responsable

L'appartenance au Groupe implique le respect de règles déontologiques et de comportements précis. L'établissement public veille à la mise en œuvre de ces règles à travers son dispositif de gouvernance et de pilotage.

L'établissement public et les filiales agissent dans le respect du droit de la concurrence. En vue notamment de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, le Groupe se dote de doctrines d'action et de principes de gouvernance clairs.

Les entités du Groupe mettent en œuvre et promeuvent les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

En tant qu'actionnaire, l'établissement public s'assure que ses filiales mettent en œuvre ces principes. Celles-ci diffuseront les bonnes pratiques au sein de leurs propres filiales et participations.

L'établissement public intègre les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance dans sa gestion de fonds selon des modalités appropriées à chaque classe d'actifs. Signataire des principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, il encourage et accompagne ses filiales ayant une activité d'investissement dans la mise en œuvre d'une démarche analogue.

UNITÉ DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

Le Groupe fonctionne selon un principe de dialogue régulier entre ses entités. Ce dialogue se situe au niveau du Groupe pour les enjeux transversaux (stratégie, comptes, risques, ressources humaine...), entre les directions chargées du pilotage et chaque entité pour leur suivi.

La mise en commun des savoirs et des compétences et la mise en place des dispositifs de surveillance et de contrôle contribuent également à l'unité du Groupe.

⊕ Gouvernance du groupe Caisse des dépôts

Le groupe Caisse des dépôts est dirigé par le directeur général.

La Caisse des dépôts est placée sous la surveillance et la garantie de l'Autorité législative, exercées par la commission de surveillance. Cette commission reçoit du directeur général toutes les informations nécessaires à sa mission concernant l'établissement public et le Groupe, et, notamment, la teneur des lettres d'objectifs des différentes entités du Groupe (directions de l'établissement public et filiales). Les dirigeants des filiales sont auditionnés chaque année par la commission de surveillance.

Le comité de direction Groupe (CODIR) est l'instance principale d'information, de concertation stratégique et de pilotage du groupe Caisse des dépôts. Il a pour objectifs de préparer les décisions du directeur général et d'assurer l'unité du Groupe.

Les membres permanents du CODIR Groupe sont les membres du CODIR de l'établissement public, les directeurs des fonctions d'appui transversales et les dirigeants des filiales, désignés par le directeur général.

⊕ Pilotage et suivi stratégique

Pilotage du Groupe

Les ambitions du Groupe sont présentées dans un plan stratégique à moyen terme. Ce plan fixe, en tenant compte d'un cadrage macro-économique commun, les objectifs stratégiques du Groupe et les indicateurs cibles associés, les grandes lignes en matière d'allocation de capital et les perspectives en terme de création de valeur.

Un bilan annuel et une revue à mi-année du plan stratégique à moyen terme, d'une part, des revues de performance par priorité stratégique, d'autre part, sont réalisés pour informer le directeur général et le CODIR de l'état d'avancement de ce plan et rendre compte deux fois par an à la commission de surveillance de la réalisation des objectifs stratégiques annuels qui lui sont présentés.

Tout ou partie des membres du comité de direction Groupe peuvent se réunir en formation spéciale. Les différentes formations du CODIR Groupe - comité stratégique, comité des comptes, comité des risques, comité carrières - traitent des sujets communs à l'ensemble des entités.

Pilotage de la création de valeur de chaque filiale

• Participation aux organes de gouvernance

L'ensemble des entités du Groupe respecte strictement les obligations réglementaires et légales ⁽¹⁾ et met en œuvre les préconisations et bonnes pratiques en terme de gouvernance d'entreprise ⁽²⁾.

L'établissement public manifeste son intérêt dans chacune des filiales par sa participation, en accord avec les autres parties prenantes, aux organes de gouvernance et aux différents comités spécialisés : comité stratégique, comité de l'audit et des comptes, comité des nominations et des rémunérations et comité

(1) Notamment les règles de l'AMF et le droit de la concurrence

(2) Notamment le code de gouvernement d'entreprises AFEP-MEDEF

des risques. A travers sa participation aux organes de gouvernance, il demande aux filiales d'appliquer les politiques du Groupe. Les filiales sont tenues d'assurer l'égalité d'information entre leurs actionnaires, d'une part, les participants aux différents organes de délibération, d'autre part. Elles respectent les textes et bonnes pratiques en vigueur en terme d'information des organes de gouvernance. Elles veillent particulièrement à mettre à disposition, dans un délai raisonnable, les informations nécessaires à une prise de décision efficace.

Les mandataires désignés par l'établissement public au sein des différents organes de gouvernance alimentent un échange constructif et documenté lors des étapes-clés du dialogue stratégique. Ils veillent à la bonne prise en compte des risques et des valeurs du Groupe.

• Dialogue stratégique

La fréquence et l'étroitesse des relations entre l'établissement public et une filiale sont fonction du niveau de contrôle, du niveau des risques associés à cette filiale et de la contribution à la création de valeur pour le Groupe. Chaque filiale contribue et s'intègre au processus stratégique selon des modalités compatibles avec sa propre gouvernance.

Les modalités du dialogue avec chaque filiale sont examinées périodiquement en fonction de critères partagés. Elles sont fixées par le directeur général.

Les contributions et les projets structurants de chacune des filiales sont identifiés dans le plan stratégique à moyen terme du Groupe. Les souhaits de l'établissement public prennent en compte le contexte macroéconomique et la spécificité de chaque secteur d'activité. Ils sont exprimés dans la lettre d'objectifs annuelle, envoyée aux dirigeants des filiales à 100 %, et dans la lettre

d'orientation portée à la connaissance des organes de gouvernance des filiales dont la Caisse des dépôts n'est pas l'unique actionnaire.

Le dialogue stratégique a pour objectif de permettre à la Caisse des dépôts d'exercer son rôle d'actionnaire et de développer une logique de Groupe. Il vise plus particulièrement à :

- identifier les attentes et les besoins financiers et opérationnels de la filiale et de l'établissement public,
- suivre l'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers,
- s'assurer que les valeurs et règles en vigueur dans le Groupe sont respectées.

Les filiales mettent en œuvre les principes de gestion financière du Groupe s'agissant notamment des risques bilanciers, de la maîtrise des frais généraux, de l'utilisation des instruments financiers, de l'endettement, de la couverture de change et du contrôle des risques. Elles s'assurent de la mise en place et de l'utilisation d'outils de suivi budgétaire et financier adéquats.

Elles s'engagent à fournir au directeur général l'ensemble des informations utiles au suivi de leurs objectifs annuels, à moyen terme et à leur pilotage. En particulier, elles participent activement à la consolidation par l'établissement public des informations publiées au nom du Groupe.

➔ Mise en commun des savoirs et des compétences au sein du groupe Caisse des dépôts

Relations contractuelles intragroupe

L'établissement public, pouvoir adjudicateur, est soumis aux règles de la commande publique⁽³⁾ qui relèvent des autorités nationales et européennes. Lorsqu'il engage une procédure de mise en concurrence pour les besoins d'une prestation, une filiale peut y participer, pour autant qu'elle ne bénéficie d'aucun avantage, d'aucun privilège d'information particulier (ce qui serait par exemple le cas si elle avait participé en amont à la préparation du projet). Il n'existe pas de règle de préférence de Groupe.

Cette contrainte ne vise que les prestations et n'interdit nullement les prises de participation conjointes. La mise en concurrence n'est pas requise pour le recours à une filiale totalement contrôlée par l'établissement public et dont l'activité lui est entièrement dédiée⁽⁴⁾.

Une attention particulière est apportée à la prévention des pratiques anticoncurrentielles⁽⁵⁾. Aussi, une surveillance spécifique est assurée de façon transversale⁽⁶⁾, sur la base des informations que les filiales et leurs administrateurs sont tenus de communiquer, afin de prévenir tout risque juridique lié à la conclusion de partenariats entre filiales, ou d'accords contractuels pouvant être considérés comme sources de distorsions de concurrence⁽⁷⁾.

Cohérence territoriale

Le directeur régional est le représentant local du directeur général. A ce titre, il représente le Groupe auprès de l'ensemble des collectivités territoriales, des autorités déconcentrées de l'Etat et des organismes publics qui leur sont

(3) Notamment celles prévues par l'ordonnance 2005 – 649 du 6 juin 2005 et par le décret 2005-1742 du 30 décembre 2005

(4) Sociétés dites « in house »

(5) Ententes ou les abus de position dominante (articles 101 et 102 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et L.420-1 et L.420-2 du Code de Commerce)

(6) Responsabilité confiée à la direction juridique et fiscale du Groupe

(7) Exemple : signature d'un contrat établissement public / société tierce avec une clause de non concurrence de l'activité d'une filiale du groupe Caisse des dépôts. Ce principe s'applique également lorsque les acquisitions ou prises de participations par une filiale sont susceptibles de nécessiter une notification aux autorités compétentes, au titre des règles relatives au contrôle des concentrations.

rattachés. Les filiales le tiennent informé de leur activité en région et des démarches entreprises auprès des pouvoirs publics et des organismes publics.

Le directeur régional s'assure de la cohérence des actions des entités du Groupe dans les territoires, dans le respect de leurs règles de gouvernance et de leur autonomie de gestion. Il rend compte de ses actions au directeur du développement territorial et du réseau, et tient informé, par son intermédiaire, le directeur général des points pouvant impacter la stratégie, les intérêts ou l'image du Groupe. Toute filiale peut faire appel au réseau territorial de l'établissement public sur la base d'une convention attestant qu'elle ne bénéficie d'aucun avantage concurrentiel.

Actions de l'établissement public pour le Groupe

L'établissement public met les experts dont il dispose – dans les domaines juridiques, fiscaux, comptables, dans le champ de la communication, des ressources humaines, du développement international ou de la prévention des risques – au service du Groupe pour établir et diffuser ses doctrines, et, pour répondre à la demande d'assistance d'une filiale. Cette expertise peut donner lieu à facturation.

Les prestations de l'établissement public au service de l'identité et de l'unité du Groupe sont facturables à l'ensemble des filiales. En revanche, sont exclues du périmètre de facturation les prestations liées au pilotage et au suivi stratégiques, à la gouvernance et aux fonctions de surveillance et de contrôle.

Réseaux transversaux de réflexion thématique

Lorsque la réussite du Groupe sur un secteur ou un thème stratégique donné est conditionnée par la mobilisation de plusieurs de ses

métiers, l'établissement public anime des réseaux transversaux de réflexion. Les filiales participent à ces réseaux et s'associent à leurs travaux. Chaque entité tire ainsi bénéfice de son appartenance au Groupe.

Ressources humaines

La direction des ressources humaines du Groupe a la responsabilité de fixer les politiques du Groupe en la matière.

Les filiales contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines du Groupe, soit directement, soit par délégation auprès d'une autre entité, et déploient les dispositifs transversaux sur leurs périmètres respectifs.

Le Groupe s'étant fixé comme objectif de faciliter la mobilité de ses collaborateurs en son sein, ses différentes entités encouragent la mobilité de leurs collaborateurs et accueilleront ceux venant d'autres entités.

L'établissement public a mis en œuvre, conformément à la loi⁽¹⁾, un espace de dialogue social (Comité mixte d'information et de concertation) au sein duquel s'appliquent plusieurs dispositifs communs : bilan social, accords sociaux de niveau Groupe. La participation à ce comité est réglée par un accord collectif.

Communication interne – Communication externe

La direction de la communication du Groupe a la responsabilité de fixer les politiques du Groupe en la matière. Elle dirige le réseau communication.

La définition, la mise en place et la cohérence de la stratégie de communication interne et externe du Groupe passent par le dialogue entre la direction de la communication du Groupe et les services de communication de l'établissement public et des filiales. Les filiales informent l'établissement public des

actions de communication qu'elles préparent et de tout élément touchant à l'image du Groupe. La direction de la communication du Groupe associe les filiales directement concernées aux actions de communication qu'elle mène en propre.

Marque Caisse des dépôts - Mention du groupe Caisse des dépôts

La marque « Caisse des dépôts » contribue à la création de valeur du Groupe. Enregistrée et protégée, elle constitue l'identifiant commun des filiales du Groupe. Les conditions de son utilisation font l'objet de licences et d'une charte graphique.

Les normes d'affichage de l'appartenance au groupe Caisse des dépôts font l'objet de règles précises dont l'application est mise en œuvre sous l'égide de la direction de la communication du Groupe.

⊕ Fonctions de surveillance et de contrôle

Contrôle interne

Le contrôle des risques du Groupe s'exerce en premier lieu par la participation de l'établissement public aux instances de gouvernance des filiales, notamment aux comités d'audit.

En second lieu, l'établissement public met en place un dispositif de contrôle interne et de contrôle des risques, financiers et non financiers, qui couvre l'ensemble des activités du Groupe. Ce dispositif est adapté à la nature de chaque activité, à sa volumétrie, et au statut juridique des entités qui l'exercent. Deux types de contrôle sont effectués : l'un permanent, l'autre périodique.

(1) Notamment les règles de l'AMF et le droit de la concurrence

(2) Notamment le code de gouvernement d'entreprises AFEP-MEDEF

• Risques et contrôle permanent

Le contrôle permanent est assuré par la direction transversale en charge du contrôle des risques. Cette dernière

- assure la veille et la diffusion des textes de référence et des bonnes pratiques applicables au Groupe ;
- rappelle les normes et procédures applicables au Groupe relatives aux différentes composantes du risque et du contrôle interne ;
- dispose des documents relatifs aux risques diffusés dans les instances de gouvernance.

Elle s'appuie sur un réseau de responsables des risques et de responsables de la déontologie et de la lutte anti-blanchiment dans les principales filiales du Groupe, qui déclinent les principes et les mettent en œuvre.

Les filiales du Groupe contribuent à l'appréciation des risques. Elles transmettent en particulier à la direction des risques et du contrôle interne les informations récurrentes ou ponctuelles nécessaires à sa mission. Le suivi de la mise en œuvre du contrôle interne dans les filiales est assuré au travers de plans de contrôles de conformité.

• Contrôle périodique

Le contrôle périodique est assuré par l'audit central du Groupe qui :

- propose au directeur général un programme d'audit pluriannuel ;
- réalise des missions d'audit dans le Groupe ;
- alerte la direction générale du Groupe en cas de dysfonctionnement ou d'incident majeur ;
- élabore et présente un rapport annuel d'activité Groupe ;
- pilote le réseau d'audit du Groupe, qu'il constitue avec les services d'audit interne des filiales.

Les services d'audit interne des filiales ont des attributions identiques sur leur périmètre

d'activité, vis-à-vis de leurs instances de gouvernance. Ils sont en particulier chargés de :

- veiller au respect des principes de gouvernance et de gestion du Groupe ;
- transmettre à l'audit central toute information pertinente susceptible d'impacter le niveau de risques de la filiale et d'induire un risque global accru pour le Groupe ;
- transmettre périodiquement les différents reportings sur les missions d'audit et les suivis des recommandations qui en découlent.

Relations avec les corps de contrôle externe

Les échanges avec les autorités telles que l'Autorité de contrôle prudentiel ⁽⁹⁾, la Cour des comptes, l'AMF ou la CNIL sont pilotés par les directions transversales ⁽¹⁰⁾ désignées par le directeur général.

La direction transversale concernée doit être informée dès l'annonce ou le déclenchement des contrôles directs de certaines filiales, et être systématiquement destinataire d'une copie des documents émis et reçus à cette occasion.

Ce principe s'applique aussi aux autres contrôles externes (contrôles fiscaux, contrôles d'autorités de tutelle spécifiques...). L'ensemble des productions relatives à la surveillance et au contrôle est présenté périodiquement à la commission de surveillance de la Caisse des dépôts, conformément à son règlement intérieur qui prévoit que certains dossiers sont préalablement examinés par ses comités spécialisés (comité d'examen des comptes et des risques et comité des fonds d'épargne).

Commissaires aux comptes

L'ensemble des filiales doit mettre en œuvre le guide relatif aux missions des commissaires aux comptes. Ce guide rappelle

- le champ des missions légales des commissaires aux comptes et les principes

d'incompatibilité entre celles-ci et les missions de conseil, précisés par le Code de déontologie de la profession ;

- les « 50 recommandations » proposées par l'Institut français des administrateurs (IFA) en matière de bonnes pratiques dans la relation entre l'entreprise et les auditeurs externes.

Le plan d'unification des mandats des commissaires aux comptes doit être mis en application à chaque renouvellement des commissaires au sein des filiales.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DANS LEUR VERSION EN VIGUEUR

- Les valeurs du groupe Caisse des dépôts
- Doctrines d'action du Groupe
- Charte des administrateurs représentant la Caisse des dépôts
- Règles concernant les mandats sociaux détenus en représentation de la Caisse des dépôts
- Processus stratégie du groupe Caisse des dépôts
- Organisation du comité des engagements (CDE)
- Principes d'organisation du contrôle interne (POCI)
- Charte de l'audit interne du groupe Caisse des dépôts
- Plan d'unification des mandats des commissaires aux comptes
- Guide relatif aux missions des commissaires aux comptes
- Règlement intérieur de la commission de surveillance

(9) La commission de surveillance confie à l'ACP des missions pour le contrôle des seules activités bancaires et financières. L'ACP n'a pas de pouvoir de sanction sur la Caisse des dépôts, sauf dans le cadre des contrôles relatifs au dispositif de lutte anti-blanchiment, pour lequel la Caisse des dépôts est soumise au contrôle de droit commun.

(10) Notamment par la direction des risques, la direction des finances, le secrétariat général, en particulier sa direction juridique.

Tableau des Ressources et des emplois du Fonds d'épargne

| en Md€ | 2009 | 2010 | | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| EMPLOIS | | | RESSOURCES | | |
| Collecte centralisée | 4,3 | 3,6 | Collecte centralisée | 1,1 | 1,7 |
| Retraits LEP | 4,3 | 3,6 | Versements LA/LDD | 1,1 | 1,7 |
| Reversements intérêts capitalisés LA/LDD | - | 1,0 | | | |
| Commissions payées aux réseau | 2,0 | 1,9 | Produits financiers | 9,0 | 7,1 |
| Versement de prêts | 15,5 | 15,2 | Sur prêts | 4,7 | 4,0 |
| Logement social | 12,1 | 14,0 | Sur actifs financiers | 4,3 | 3,1 |
| Nouveaux emplois - infrastructures | 0,8 | 0,7 | | | |
| Collectivités locales | 1,3 | - | Remboursements sur prêts | 4,9 | 6,7 |
| Divers | 1,3 | 0,6 | | | |
| Emplois divers | - | 0,1 | | | |
| Prélèvement de l'Etat | - | 0,7 | | | |
| Placements en actifs financiers | - | - | Ventes d'actifs financiers | 6,8 | 7,1 |
| TOTAL EMPLOIS | 21,8 | 22,5 | TOTAL RESSOURCES | 21,8 | 22,5 |

Les décrets relatifs au

11 mars 2009

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 10 sur 112

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

Décret n° 2009-268 du 9 mars 2009 relatif au contrôle externe de la Caisse des dépôts et consignations et pris en application de l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier

NOR : ECET0828296D

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi,

Vu le code monétaire et financier, notamment ses articles L. 221-7, L. 511-36, L. 511-37, L. 511-40, L. 511-41, L. 518-15-2, L. 518-15-3 et L. 613-10 ;

Vu l'ordonnance n° 2009-79 du 22 janvier 2009 créant l'Autorité des normes comptables, notamment ses articles 6 à 9 ;

Vu l'avis de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations en date du 3 décembre 2008 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

CHAPITRE I^{er}

Dispositions générales

Art. 1^{er}. – A la sous-section 2 de la section 2 du chapitre VIII du livre V du code monétaire et financier (partie réglementaire), il est créé un paragraphe 5 intitulé « Contrôle externe » ainsi rédigé :

« *Paragraphe 5*

« *Contrôle externe*

« *Art. R. 518-30-1.* – Les obligations comptables, prudentielles et de contrôle interne applicables à la Caisse des dépôts et consignations sont fixées par le décret n° 2009-268 du 9 mars 2009.

« *Art. R. 518-30-2.* – I. – Pour l'application de l'article L. 518-15-3, les contrôles diligentés au titre de l'article L. 613-10 font l'objet d'une communication préalable motivée à la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations.

« II. – Sans préjudice de la communication qu'elle fait à la commission de surveillance des rapports mentionnés à l'article L. 518-15-3, la Commission bancaire rend compte au moins une fois par an à la Commission de surveillance des travaux de contrôle qu'elle a réalisés. »

Art. 2. – I. – Sont applicables à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) :

1° Les règlements suivants du Comité de la réglementation bancaire :

a) Le règlement n° 88-02 du 22 février 1988 modifié relatif à la comptabilisation des opérations sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt ;

b) Le règlement n° 89-01 du 22 juin 1989 modifié relatif à la comptabilisation des opérations en devises ;

c) Le règlement n° 89-07 du 26 juillet 1989 modifié relatif à la comptabilisation des opérations de cession d'éléments d'actif ou de titrisation ;

d) Le règlement n° 90-01 du 23 février 1990 modifié relatif à la comptabilisation des opérations sur titres ;

e) Le règlement n° 90-03 du 23 février 1990 modifié relatif à la comptabilisation des opérations relatives aux plans d'épargne populaire ;

f) Le règlement n° 90-15 du 18 décembre 1990 modifié relatif à la comptabilisation des contrats d'échange de taux d'intérêt ou de devises ;

Contrôle externe de la Caisse des dépôts

11 mars 2009

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 10 sur 112

g) Le règlement n° 91-01 du 16 janvier 1991 modifié relatif à l'établissement et à la publication des comptes individuels annuels des établissements de crédit ;

h) Le règlement n° 92-14 du 23 décembre 1992 modifié relatif au capital minimum des établissements de crédit ;

i) Le règlement n° 93-06 du 21 décembre 1993 modifié relatif à la comptabilisation des opérations de titrisation ;

2° Les règlements suivants du Comité de la réglementation comptable :

a) Le règlement n° 2002-03 du 12 décembre 2002 modifié relatif au traitement comptable du risque de crédit dans les entreprises relevant du Comité de la réglementation bancaire et financière ;

b) Le règlement n° 2005-01 du 3 novembre 2005 relatif à la comptabilisation des opérations sur titres modifiant le règlement n° 90-01 du 23 février 1990 du Comité de la réglementation bancaire ;

c) Le règlement n° 2005-03 du 3 novembre 2005 relatif au traitement comptable du risque de crédit.

II. – Pour l'application du I, les règlements mentionnés sont ceux dans leur version applicable à la date du 1^{er} janvier 2009.

Art. 3. – I. – Est applicable à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 modifié du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

II. – Pour l'application du I :

1° Le groupe Caisse des dépôts et consignations est défini conformément à l'article 1^{er} du règlement n° 2000-03 du 6 septembre 2000 modifié du Comité de la réglementation bancaire relatif à la surveillance prudentielle sur base consolidée et à la surveillance complémentaire ;

2° Les fonctions d'organe exécutif et d'organe délibérant de la Caisse des dépôts et consignations sont respectivement assurées par son directeur général et sa commission de surveillance ;

3° Le contrôle du respect de la conformité aux règles ne concerne que les activités mentionnées à l'article L. 518-15-3 du code monétaire et financier ;

4° Parmi les éléments d'appréciation du risque de crédit et de sélection des opérations de crédit de la Caisse des dépôts et consignations, au sens respectivement du premier alinéa de l'article 19 et de l'article 20 du règlement n° 97-02 susmentionné, la commission de surveillance tient compte des missions d'intérêt général mentionnées à l'article L. 518-2 du code monétaire et financier.

III. – Le règlement mentionné au I est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2009.

CHAPITRE II

Dispositions spécifiques applicables à la section générale

Art. 4. – I. – Est applicable à la section générale de la Caisse des dépôts et consignations le règlement du Comité de la réglementation comptable n° 99-07 du 24 novembre 1999 modifié relatif aux règles de consolidation dans les entreprises relevant du Comité de la réglementation bancaire et financière.

II. – Pour l'application du I, le règlement mentionné est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2009.

CHAPITRE III

Dispositions spécifiques applicables au fonds d'épargne

Art. 5. – Sont applicables au fonds d'épargne :

1° Le règlement n° 86-21 du 24 novembre 1986 modifié du Comité de la réglementation bancaire relatif aux activités non bancaires ;

2° Le règlement n° 90-06 du 20 juin 1990 modifié du Comité de la réglementation bancaire relatif aux participations des établissements de crédit dans le capital d'entreprises ;

3° Pour l'application du 1° et du 2°, les règlements mentionnés sont ceux dans leur version applicable à la date du 1^{er} janvier 2009.

CHAPITRE IV

Dispositions finales

Art. 6. – Les dispositions des articles 2 à 7 du présent décret entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2010. Les comptes de l'exercice 2009 n'y sont pas soumis.

Art. 7. – La ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi est chargée de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 9 mars 2009.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*La ministre de l'économie,
de l'industrie et de l'emploi,*
CHRISTINE LAGARDE

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

Décret n° 2010-411 du 27 avril 2010 relatif au contrôle externe de la Caisse des dépôts et consignations et pris en application de l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier

NOR: ECET0931594D

Le Premier ministre,
Sur le rapport de la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi,
Vu le code monétaire et financier, notamment ses articles L. 221-7, L. 511-36, L. 511-37, L. 511-40, L. 511-41, L. 518-15-2, L. 518-15-3 et L. 612-23 à L. 612-26 ;
Vu le décret n° 2009-268 du 9 mars 2009 relatif au contrôle externe de la Caisse des dépôts et consignations et pris en application de l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier ;
Vu l'avis de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations en date du 2 décembre 2009 ;
Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

CHAPITRE I^{er}

Dispositions modifiant le code monétaire et financier

Art. 1^{er}. – A l'article R. 518-30-2 du code monétaire et financier, il est ajouté un III ainsi rédigé :

« *III.* – Pour l'application des règlements pris aux fins d'assurer le respect de l'article L. 511-41, l'Autorité de contrôle prudentiel se réfère notamment à un modèle prudentiel préalablement déterminé par la commission de surveillance.

« Pour l'élaboration de ce modèle, la commission de surveillance reçoit les propositions du directeur général de la Caisse des dépôts et consignations et l'avis de l'Autorité de contrôle prudentiel.

« A l'issue de cette procédure et dans le respect des dispositions du décret du 9 mars 2009 mentionné à l'article R. 518-30-1, la commission de surveillance fixe le niveau de fonds propres qu'elle estime approprié au regard de ce modèle prudentiel, de la situation financière et des risques spécifiques de la Caisse des dépôts et consignations. »

CHAPITRE II

Dispositions modifiant le décret du 9 mars 2009 susvisé

Art. 2. – Au II de l'article 2, au III de l'article 3, au II de l'article 4 et au 3^o de l'article 5 du décret du 9 mars 2009 susvisé, la date : « 2009 » est remplacée par la date : « 2010 ».

Art. 3. – Après l'article 3 du même décret, il est inséré un article 3-1 ainsi rédigé :

« *Art. 3-1.* – I. – Est applicable à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) le règlement n° 90-02 du 23 février 1990 du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif aux fonds propres, à l'exception des déductions mentionnées à l'article 6.

« II. – Pour l'application du I, le règlement susmentionné est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2010. »

Art. 4. – Après l'article 3-1 du même décret, il est inséré un article 3-2 ainsi rédigé :

« *Art. 3-2.* – I. – Est applicable à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) le règlement n° 93-05 du 21 décembre 1993 du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif au contrôle des grands risques.

« II. – Si, lorsque les circonstances l'exigent, la section générale ou le fonds d'épargne ne respectent pas les ratios définis au I.1 de l'article 1^{er} du règlement n° 93-05 susmentionné, le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations en informe sans délai l'Autorité de contrôle prudentiel et la commission de surveillance.

« III. – L'Autorité de contrôle prudentiel peut formuler un avis ou une recommandation à la commission de surveillance sur la méconnaissance de l'un des ratios mentionnés au II et notamment proposer un traitement prudentiel approprié.

« IV. – Pour l'application du I, le règlement susmentionné est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2010. »

Art. 5. – Après l'article 3-2 du même décret, il est inséré un article 3-3 ainsi rédigé :

« Art. 3.3. – I. – Est applicable à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) l'arrêté du 20 février 2007 du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, à l'exception de son titre IX et de son article 391. L'information publiée sur la situation prudentielle de la Caisse des dépôts et consignations est assurée par le directeur général, sous le contrôle de la commission de surveillance.

« II. – Pour l'application du I, l'arrêté susmentionné est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2010. »

Art. 6. – Après l'article 3-3 du même décret, il est inséré un article 3-4 ainsi rédigé :

« Art. 3.4. – I. – Est applicable à la Caisse des dépôts et consignations (section générale et fonds d'épargne) l'arrêté du 5 mai 2009 de la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi relatif à l'identification, la mesure, la gestion et le contrôle du risque de liquidité.

« II. – Si, lorsque les circonstances l'exigent, la section générale ou le fonds d'épargne ne respectent pas le ratio défini à l'article 7 de l'arrêté du 5 mai 2009 mentionné au I, le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations en informe sans délai l'Autorité de contrôle prudentiel et la commission de surveillance.

« III. – L'Autorité de contrôle prudentiel peut formuler un avis ou une recommandation à la commission de surveillance sur la méconnaissance de ce ratio et notamment proposer un traitement prudentiel approprié.

« IV. – Pour l'application du I, l'arrêté susmentionné est celui dans sa version applicable à la date du 1^{er} janvier 2010. »

Art. 7. – Après l'article 4 du même décret, il est inséré un article 4-1 ainsi rédigé :

« Art. 4-1. – I. – Sont applicables à la section générale de la Caisse des dépôts et consignations :

« 1° Le règlement n° 90-07 du 20 juin 1990 du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif à la surveillance des risques interbancaires ;

« 2° Le règlement n° 2000-03 du 6 septembre 2000 du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif à la surveillance prudentielle sur base consolidée et à la surveillance complémentaire, à l'exception de son chapitre IV relatif à la surveillance complémentaire des conglomérats financiers.

« II. – Pour l'application du I, les règlements mentionnés sont ceux dans leur version applicable à la date du 1^{er} janvier 2010. »

Art. 8. – I. – L'intitulé du chapitre IV du même décret est remplacé par l'intitulé suivant :

« Chapitre IV. – Dispositions diverses et finales ».

II. – Il est inséré, dans ce chapitre IV, un article 5-1 ainsi rédigé :

« Art. 5-1. – Pour l'application des règlements ou arrêtés étendus à la section générale ou au fonds d'épargne de la Caisse des dépôts et consignations par les articles 3-1 à 3-4 et 4-1, les pouvoirs d'opposition ou d'autorisation préalable conférés à l'Autorité de contrôle prudentiel s'exercent par la voie de propositions de recommandations adressées à la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations. »

CHAPITRE III

Dispositions diverses et finales

Art. 9. – Les dispositions des articles 1^{er} et 3 à 8 entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2011.

En 2010, l'Autorité de contrôle prudentiel peut effectuer, dans les conditions prévues aux articles L. 612-23 et L. 612-24 du code monétaire et financier et après en avoir informé la commission de surveillance, les diligences qu'elle estime nécessaires pour l'entrée en vigueur des dispositions des articles 1^{er} et 3 à 8.

Art. 10. – La ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi est chargée de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 27 avril 2010.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :
*La ministre de l'économie,
de l'industrie et de l'emploi,*
CHRISTINE LAGARDE



Le nouveau dispositif déterminant la fraction du résultat versée à l'Etat

**AVIS DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE
DU 13 OCTOBRE 2010**

Lors de sa séance du 13 octobre 2010, la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts a été conduite à émettre un avis sur le nouveau dispositif proposé par le Directeur général de la Caisse des Dépôts pour déterminer le montant du versement annuel de la Caisse des Dépôts au budget de l'Etat.

La Commission de surveillance s'est exprimée après avoir pris connaissance de l'échange de lettres entre le Directeur général de la Caisse des dépôts et le Directeur général du Trésor.

Elle a apporté deux précisions aux modalités décrites dans le courrier du Directeur général de la Caisse des dépôts.

La fraction du résultat versée à l'Etat est portée de 33,33 % à 50 % du résultat net consolidé part du Groupe. Ce résultat intègre l'ensemble des plus-values réalisées au cours de l'exercice concerné. *"Ceci implique donc que l'Etat n'exige aucun versement complémentaire au titre de ces plus-values"*.

Le montant du versement est plafonné à 75 % du résultat social, après paiement de la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés, constaté sur le même exercice.

Ces nouvelles dispositions entrent en application à compter de l'exercice 2010, au titre de l'exercice 2009.

Ces dispositions se substituent aux règles précédemment appliquées concernant le taux de distribution. La règle relative à la centralisation des dépôts obligatoires des professions juridiques et des consignations, qui résultaient de la lettre du 23 septembre 1998 du Directeur général en fonction, ne s'appliquera plus désormais.

"Toutefois, restera applicable la stipulation de cette lettre prévoyant l'imputation sur le versement du coût des actions d'intérêt général, demandées au nom du Gouvernement par le Ministre chargé de l'Economie et des Finances".

Après adoption de ces deux amendements, le nouveau dispositif de détermination du versement annuel de la Caisse des Dépôts au budget de l'Etat, est approuvé par la Commission de surveillance.

Le Président
Michel BOUVARD

56 rue de Lille – 75356 Paris 07 SP
Tél. : +33 (0)1 58 50 00 00
www.groupecaissedesdepots.fr

