

PENSER L'AVENIR





Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification signifie que le bois, utilisé dans la fabrication du papier de ce rapport, provient d'une forêt correctement gérée satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique.

2011, UNE ANNÉE CONTRASTÉE

Message de Michel Bouvard, député, président de la Commission de surveillance.

Dans un contexte adverse, le groupe Caisse des Dépôts a montré sa puissance d'action et d'adaptation au service des priorités du pays. Le Parlement, à travers notre Commission de surveillance, lui en est reconnaissant.

Au-delà des résultats dégagés qui témoignent de sa robustesse dans cette période chahutée, 3 faits marquants illustrent les acquis de l'année écoulée.

La centralisation ajustée des fonds d'épargne

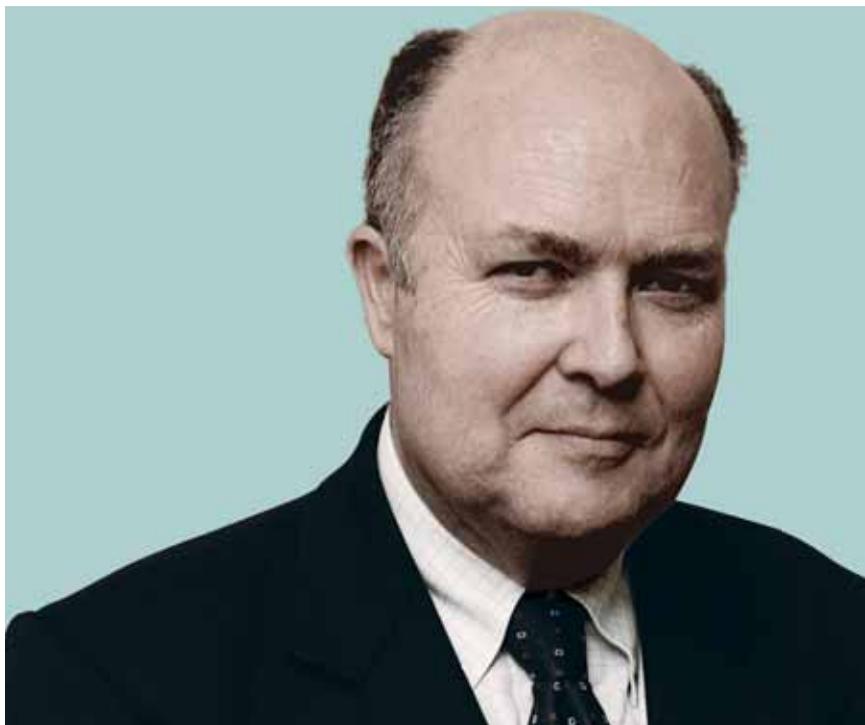
L'expertise de la Caisse des Dépôts, en charge de la gestion du fonds d'épargne, depuis l'origine, la ténacité de sa Commission de surveillance et le dialogue constructif et confiant avec les Commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, ont permis que le taux plancher de 125 % de centralisation du livret A et du livret de développement durable (LDD) ne devienne pas un taux plafond.

Le seuil de 65 % retenu in fine a permis un surcroît de ressources dont l'utilité s'est fait jour avec l'ouverture d'une enveloppe de 5 Md€ décidée par le gouvernement pour répondre aux besoins de financement des collectivités locales.

La liquidité de l'épargne réglementée représente un enjeu essentiel. Au plus fort de la crise financière, sa mobilisation a été primordiale pour satisfaire les urgences du pays et affirmer une politique contra-cyclique de l'État. Elle est indispensable à l'équilibre du financement des grands projets d'infrastructures du pays.

L'orientation de l'épargne sur l'investissement de long terme

Toute initiative qui promeut des pratiques d'investissement favorisant des horizons de long terme, pour des actions et des projets d'intérêt général, doit être encouragée.



MICHEL BOUVARD

**Député de la Savoie
vice-président
de la Commission
des finances
de l'Assemblée
nationale,
président de la
Commission
de surveillance
de la Caisse des
Dépôts.**

L'année 2011 a montré, en ce domaine, la montée en puissance du Club des investisseurs de long terme, initié par Augustin de Romanet, dès 2008.

L'objectif de croiser les intérêts de ceux qui manquent de ressources et de ceux qui en disposent abondamment aujourd'hui et qui souhaitent anticiper leurs besoins à venir est désormais partagé par un nombre plus élevé d'acteurs clés. Les rencontres du Club à Berlin, à Paris, le 1^{er} Forum des caisses des dépôts, ou encore le positionnement des fonds InfraMed et Marguerite dans le paysage des investissements d'infrastructures, montrent l'intérêt de rassembler les acteurs financiers pour envisager de nouvelles règles de gestion et de prévention des risques, plus adaptées aux exigences du long terme, pour la relance de notre économie.

L'élaboration du modèle prudentiel

2011 était à la fois la pire et la meilleure des années pour que la Commission de surveillance, comme le prévoit la loi de modernisation de l'économie, détermine le modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts.

La pire, car la crise des dettes souveraines est venue, comme en 2008, percuter nos plans, avec l'émergence de situations tendues, à risque systémique parfois, comme pour Dexia.

La meilleure, car la Commission de surveillance, dotée de ses 4 ans d'expérience de la gouvernance, a pu s'approprier cet exercice et faire valoir dans "les principes généraux du modèle

prudentiel", qu'elle a initiés et adoptés le 5 octobre, la spécificité du Groupe.

Au-delà des seules activités bancaires et financières, directement concernées par l'Autorité de contrôle prudentiel, la Commission de surveillance s'intéresse tout particulièrement à ce que les marges de manœuvre financières du Groupe permettent dans la durée :

- d'assurer les missions d'intérêt général inscrites dans la loi;
- d'assumer les investissements de croissance et les besoins des filiales qui apportent, aujourd'hui, les deux tiers de son résultat récurrent;
- de saisir les opportunités pour valoriser ses intérêts patrimoniaux avec sélectivité, performance et transparence, 3 mots clés que j'ai promus dès mon arrivée à la Caisse des Dépôts.

Le modèle prudentiel a été adopté le 14 décembre 2011, et le niveau de fonds propres utiles le 11 janvier 2012.

Avec les turbulences de la crise, la ténacité et l'inventivité ont été des atouts pour l'élaboration d'un modèle bâti pour durer, préserver les spécificités de la Caisse des Dépôts et respecter les prérogatives respectives de la Direction générale et de la Commission de surveillance. L'édifice souhaité par le législateur est maintenant achevé.

Il donne à la Commission de surveillance une vision d'ensemble des orientations stratégiques et la garantie de l'action de long terme de la Caisse des Dépôts à travers 4 leviers : les investissements stratégiques, le prélèvement de l'État, les émissions d'emprunts et, maintenant, le niveau de fonds propres.

2011 et les impacts de la crise rappellent notre exposition au risque et la nécessaire exigence avec laquelle les activités doivent être développées et nos investissements engagés, pour rester un acteur contra-cyclique avisé.

Cette exigence m'a habité depuis 2007 avec le soutien, sans faille, d'une Commission de surveillance unie dans sa mission, quelle que soit l'origine de ses membres. Elle est inscrite dans le code génétique de la Caisse des Dépôts.

Alors que mon mandat de président de la Commission de surveillance s'achève en juin 2012, 2 opérations appellent ma vigilance : la reconfiguration de Dexia et le dénouement de la fusion Veolia Transdev.

Elles engagent notre responsabilité de partenaire pérenne aux côtés des collectivités locales.

Je considère enfin que la gouvernance, l'expertise, les valeurs et le double ancrage du Groupe, dans l'intérêt général et le concurrentiel, sont des atouts pour l'avenir de notre pays.

Les filiales qui contribuent, bon an, mal an, aux deux tiers du résultat récurrent du Groupe, grâce à des stratégies pertinentes de développement, incarnent l'ancrage concurrentiel.

L'assise territoriale du réseau régional de la Caisse des Dépôts, qui donne au Groupe les moyens d'apporter des solutions à valeur ajoutée durables aux projets portés par les acteurs territoriaux, incarne le service de l'intérêt général sur l'ensemble du territoire.

UN GROUPE SOLIDE ET ENGAGÉ

Message d'Antoine Gosset-Grainville, Directeur général *f. f.* du groupe Caisse des Dépôts.



Dans une année 2011 difficile, avec la crise de la zone euro, la chute de la Bourse et les difficultés de Dexia, le groupe Caisse des Dépôts a démontré sa capacité de résistance aux chocs et de mobilisation. Le Groupe a connu une activité exceptionnelle en 2011, confortant ainsi son statut de premier investisseur français de long terme.

Renforcer le Groupe, pour un développement dans la durée

Le Groupe a dégagé en 2011 un résultat de 206 M€ et le fonds d'épargne de 340 M€, dans un contexte économique difficile et d'activité soutenue. Son résultat récurrent, de plus de 1,6 Md€, ainsi que le niveau de ses fonds propres, de 20,2 Md€, attestent de sa solidité et de sa résistance face à la crise. Ils sont le reflet d'une politique ambitieuse de développement de ses filiales, qui a été marquée par de belles opérations l'année passée en France comme à l'international, véritables relais de croissance. Le nouveau modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts approuvé par sa Commission de surveillance début 2012, est adapté à son identité d'investisseur de long terme et assurera un niveau de sécurité supérieur à celui voulu par la réglementation bancaire.

Financer l'économie, une réponse à la crise

Le groupe Caisse des Dépôts a renforcé en 2011 son implication en faveur du financement du logement social et des collectivités territoriales, deux secteurs essentiels à la cohésion sociale et au développement économique. Avec un volume inégalé de 22,1 Md€ de prêts signés principalement en faveur du logement, des infrastructures, des universités et d'autres projets portés par les collectivités locales, le fonds d'épargne s'est avéré une liquidité précieuse pour notre pays. Aux côtés de l'État, la Caisse des Dépôts a fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle pour régler dans la durée les difficultés rencontrées par Dexia, et engager la création, avec La Banque Postale, d'une nouvelle banque de financement des collectivités locales.

Investir à long terme pour créer la croissance de demain

Le groupe Caisse des Dépôts a démultiplié son action dans le cadre de ses priorités stratégiques avec 131 000 logements nouveaux financés ou construits, la participation à 50 % des opérations de financement en fonds propres de PME intervenues au cours de l'année,

135 projets de modernisation des universités accompagnés sur l'ensemble du territoire et des investissements dans 8 grands projets de rénovation de campus. Il a déployé son action dans le domaine de l'économie de la connaissance, en qualité de gestionnaire du Programme d'investissements d'avenir (avec notamment une enveloppe de 4,25 Md€ dédiée au numérique) et en y associant ses moyens propres dans le cadre de la mise en place de la société France Brevets, premier fonds d'investissement et de valorisation des brevets en Europe, constitué à parité avec l'État. S'agissant du développement durable, il a poursuivi ses efforts avec une hausse de 24 % de son portefeuille d'investissements dans les énergies renouvelables et l'élaboration d'une charte d'investissement responsable publiée au printemps 2012.

S'engager auprès des entreprises et des territoires

L'année 2012 sera placée sous le signe de la proximité. Proximité des PME en faveur desquelles le Groupe a pris l'engagement d'accroître de 50 % les fonds propres qu'il leur apporte pour soutenir leur développement sur la période 2012-2020 dans le cadre de la nouvelle convention FSI France Investissement 2020 conclue avec l'État. Proximité des territoires, vivier de croissance économique avec la poursuite de ses investissements dans les projets de développement local, de nouveaux champs d'intervention comme le tourisme social et le vieillissement, une forte mobilisation aux côtés des acteurs de l'économie mixte et la naissance prochaine de la nouvelle banque de financement des collectivités locales.

L'acquisition de 26 % du capital du groupe La Poste en avril 2011 et les réflexions sur des initiatives communes dans le numérique, le financement des entreprises et le soutien aux initiatives locales ouvriront aussi de nouveaux champs de coopération.

Cette proximité est incarnée par les hommes et les femmes du groupe Caisse des Dépôts, à l'écoute de leurs partenaires. Elle est portée par le plan stratégique Élan 2020 engagé par mon prédécesseur qui lui a fait prendre de l'avance sur son temps. Elle est promue enfin à l'échelle internationale dans le cadre du dialogue instauré par le groupe Caisse des Dépôts avec les investisseurs de long terme du monde entier, avec le Club du même nom et la tenue le 16 novembre 2011 des premières Assises nationales du financement de long terme.



ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE
DIRECTEUR GÉNÉRAL *f. f.*

Antoine Gosset-Grainville est Directeur général faisant fonction de l'institution depuis le 8 mars 2012.

Il conserve ses fonctions de Directeur général adjoint en charge des finances, de la stratégie, de l'international et du suivi des filiales et participations.



17 000
15 500
8 499
13 000
15 700
12 900

16 400
500
1 000
5 600
50 000

5 2010

2 000

18
3
3
15

00
7
15

17
23





UN GROUPE MOBILISÉ

Limites d'une finance "court-termiste" déconnectée des besoins de la société, dégradation de notre environnement et dérèglement du climat : les différentes facettes de la crise actuelle font toutes ressortir la pertinence du modèle d'investisseur de long terme.

LA MOBILISATION EXCEPTIONNELLE DU GROUPE DANS UNE ANNÉE DE CRISE

Investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique, le groupe Caisse des Dépôts a connu en 2011 une année d'intense activité.

Le groupe Caisse des Dépôts a été fortement mobilisé au cours d'une année 2011 secouée par la crise des dettes souveraines, les difficultés de la zone euro, la chute des marchés boursiers et le durcissement général des conditions de financement. La solidité de son modèle d'investisseur de long terme lui a permis de bien résister, tout en jouant plus que jamais son rôle d'investisseur contra-cyclique au service du développement économique de la France. Son capital confiance et son utilité sociale en sortent renforcés.

LA BONNE RÉSISTANCE DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

La crise financière et le marasme économique qui ont marqué l'année 2011 n'ont pas ébranlé la stabilité du groupe Caisse des Dépôts. Son résultat est positif, il s'établit à 206 M€ en dépit de la dépréciation de son portefeuille d'actions et des pertes de Dexia. Bon témoignage de sa solidité, ses fonds propres s'élèvent à 20,2 Md€ et sont en augmentation de 4 % par rapport à 2007.

Le groupe Caisse des Dépôts a par ailleurs rempli sa mission première de protection de l'épargne des Français : le résultat du fonds d'épargne est positif et s'établit à 340 M€.

EN 2011, LES FINANCEMENTS SUR FONDS D'ÉPARGNE ONT ATTEINT UN NIVEAU RECORD

2011 CONFORTE LA PERTINENCE DE SON IDENTITÉ D'INVESTISSEUR DE LONG TERME

En choisissant en 2007 de centrer l'identité du groupe Caisse des Dépôts sur l'investissement de long terme – identité que le législateur a inscrite dans la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 –, en tirant les conséquences sur sa gouvernance, ses modes de fonctionnement, sur ses priorités stratégiques et ses critères d'intervention, le Groupe a pris un précieux temps d'avance.

Les turbulences de l'année 2011 ont montré la nécessité de continuer à consolider ce modèle et à renforcer la cohésion du Groupe. Ce dernier s'est doté à cette fin d'un modèle prudentiel, validé par la Commission de surveillance en janvier 2012, définissant ses objectifs de solidité financière à moyen terme. Enfin, le Groupe a adopté en 2010 et 2011 deux chartes structurantes, permettant de partager à l'échelle du Groupe des principes de fonctionnement et une démarche commune en faveur de l'investissement responsable.

UNE ANNÉE D'INTENSE ACTIVITÉ

2011 a été l'année de la mise en œuvre opérationnelle du Programme d'investissements d'avenir qui, par son ampleur, figurait parmi les priorités du groupe Caisse des Dépôts. Le défi a été relevé :

1,8 Md€ ont été engagés au 31 décembre 2011. Les directions gestionnaires des autres mandats ont elles aussi réalisé des performances pour soutenir le pays. La direction des fonds d'épargne a ainsi atteint un niveau de financement de l'économie inégalé en accordant 22,1 Md€ de prêts.

Plusieurs opérations de grande envergure ont été conduites dans le courant de l'année, au premier rang desquelles figure le partenariat avec le groupe La Poste, à l'augmentation de capital duquel le groupe Caisse des Dépôts a participé, aux côtés de l'État. Dans les transports, le rapprochement en mars 2011 entre Veolia Transport et Transdev a donné naissance à Veolia Transdev, un acteur de premier rang de la mobilité durable. Enfin, Icade, en se rapprochant de Silic, la foncière de l'assureur Groupama, va constituer la première foncière française de bureaux, acteur majeur du Grand Paris.

UN SOUTIEN AUX COLLECTIVITÉS LOCALES RENFORCÉ

Dans un contexte économique tendu, le groupe Caisse des Dépôts s'est plus que jamais engagé au service des territoires. Face à des collectivités locales en panne de financements, les fonds d'épargne ont débloqué dans l'urgence une enveloppe de 5 Md€⁽¹⁾. Une nouvelle enveloppe pouvant aller jusqu'à 5 Md€ a été ouverte pour 2012.

Afin d'établir un dispositif plus pérenne, le Groupe prépare la création d'une entreprise commune avec La Banque Postale, qui proposera courant 2012 une offre de prêts aux collectivités locales. Il travaille en parallèle à la reprise de Dexma, société de refinancement de Dexia, pour laquelle un équilibre satisfaisant a été trouvé entre sa prise de participation, celle de l'État, celle de Dexia Crédit Local et celle de La Banque Postale.

La Caisse des Dépôts a par ailleurs maintenu ses investissements dans les territoires à un haut niveau (avec un engagement de 388 M€). Plus de 18 Md€ de prêts nouveaux sur fonds d'épargne ont été signés en faveur du logement, des infrastructures, des universités et d'autres projets portés par les collectivités locales⁽²⁾, soit environ 25 % de plus qu'en 2010.

(1) Sur les 3,5 Md€ distribués directement par la Caisse des Dépôts, 3,3 Md€ sont engagés au 31 mars 2012.

(2) Ce chiffre couvre les prêts destinés au financement du logement social, des infrastructures durables (hôpitaux, universités, infrastructures de transports, eau potable), ainsi que les prêts directs aux collectivités locales.



Suite au démantèlement de Dexia, le groupe Caisse des Dépôts proposera en 2012, avec La Banque Postale, une nouvelle banque de financement des collectivités locales.

ÉLAN 2020 EN ACTION

Élan 2020, plan stratégique dont le groupe Caisse des Dépôts s'est doté en 2007, pour la première fois depuis 25 ans, traduit de façon concrète sa mission d'investisseur de long terme. Ce plan résulte d'une analyse de la situation financière du pays et de l'identification des besoins prioritaires de la France. La nécessité de structurer l'action du Groupe a conduit à cibler 4 champs d'intervention : le logement et la ville, le financement des Petites et moyennes entreprises (PME), l'université et l'économie de la connaissance, le développement durable.

Les crises financières traversées depuis sa rédaction – celle des *subprimes* en 2008, celle des dettes souveraines de la zone euro en 2010-2011 –, le tarissement des investissements publics et privés observé depuis quelques années ont permis d'apprécier la pertinence de cette feuille de route.

UNE UTILITÉ DÉMONTRÉE POUR CHACUNE DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les quatre champs d'intervention prioritaires du groupe Caisse des Dépôts partagent deux caractéristiques : ils correspondent à des secteurs où les besoins de nos concitoyens sont manifestes, besoins auxquels le marché ne suffit pas à répondre.

● Le financement des PME

Le financement des PME, qui reste la priorité à laquelle sont consacrés le plus de moyens, a fait l'objet d'une mobilisa-

tion toute particulière durant l'année 2011. 850 PME et Entreprises de taille intermédiaire (ETI), dont 444 nouvelles entreprises, ont bénéficié d'un investissement du Groupe.

Le groupe Caisse des Dépôts est désormais un acteur majeur dans ce domaine essentiel de notre économie. En 2010 et 2011, 1 PME sur 2 qui a trouvé des fonds propres en France les a obtenus auprès d'un fonds du portefeuille géré par CDC Entreprises. Le FSI et les fonds qu'il finance, après seulement 3 ans d'existence, ont investi plus de 7 Md€ dans 1 800 entreprises. La mise en œuvre du Programme d'investissements d'avenir relatif à l'économie sociale et solidaire (100 M€) et au Fonds national d'amorçage (400 M€) participe à ce surcroît de mobilisation.

Le Groupe entend prolonger cette montée en puissance, comme en atteste la signature de la nouvelle convention FSI France Investissement 2020. Ce nouveau dispositif prévoit d'accroître de 50 % les montants investis dans les PME au cours des 8 prochaines années (2012-2020). La décision de renforcer les moyens de FSI Régions – ex Avenir Entreprises – au cours de l'année 2012 permettra de rendre l'action publique en faveur des PME plus efficace.

Enfin, le Groupe souhaite accompagner la création de la Banque de l'industrie (tournée vers le financement des ETI), filiale de la société Oséo dont il détient 27 % du capital.

3,7 MD€ DE FONDS PROPRES INVESTIS DEPUIS 2007 EN FAVEUR DES 4 PRIORITÉS STRATÉGIQUES, SOIT 40 % DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE

● Le logement et la ville

Selon les dernières évaluations, il manquerait environ 900 000 logements sur le territoire français. Afin de pallier ce déficit, le financement par prêts sur fonds d'épargne a pris une nouvelle dimension depuis quelques années. Au total, 45 Md€ de prêts ont été signés pour le logement social et la politique de la ville, entre 2007 et 2011.

En 2011, 120 700 logements ont été financés, dont 89 000 au titre du Plan de cohésion sociale. Depuis 2007, c'est un total de 515 000 logements qui ont été construits grâce au fonds d'épargne. Ce changement d'échelle bénéficie aussi à la politique de la ville, à laquelle ont été consacrés 2,06 Md€ de prêts en 2011. L'année 2011 a également été marquée par la concrétisation de projets favorisant l'efficacité énergétique. 1,2 Md€ d'éco-prêt logement social réhabilitation a ainsi été accordé.

Les objectifs du Groupe restent particulièrement ambitieux pour les années à venir. Entre 2012 et 2016, il est prévu de financer sur fonds d'épargne la construction ou l'acquisition de 500 000 logements neufs, ainsi que la réhabilitation de 900 000 logements, dont 250 000 réhabilitations thermiques. Par ailleurs, afin de développer ses capacités d'intervention en faveur de la ville durable, le Groupe a élaboré en 2011 un plan d'action à l'horizon 2016, prévoyant, entre autres, de construire une offre intégrée entre filiales et directions de l'Établissement public.

● Les universités et l'économie de la connaissance

Épine dorsale de la compétitivité future de la France, cette priorité a bénéficié, depuis 2008, de près de 300 M€ de prêts sur fonds d'épargne et d'environ 100 M€ de fonds propres investis par la Section générale. L'objectif est tout d'abord de renforcer l'attractivité des universités. En 2011, ce sont quelque 134 établissements d'enseignement supérieur et de recherche que la Caisse des Dépôts a accompagnés dans la rédaction d'études et de schémas directeurs immobiliers et d'aménagement. Le deuxième volet de cette priorité concerne l'économie de la propriété intellectuelle. Une étape majeure a été franchie en 2011 avec la mise en place de France Brevets, fonds d'investissement dans les brevets doté de 100 M€ à parité par l'État au titre du PIA et la Caisse des Dépôts.

Troisième volet: le travail de développement de l'économie numérique qui se poursuit avec le lancement en 2011 du Fonds pour la société numérique (FSN) du Programme d'investissements d'avenir (PIA). Ces dispositifs monteront en puissance durant l'année 2012.

● Le développement durable

La transition vers une économie verte appelle des investissements de long terme, créateurs de valeur. On estime qu'un investissement de 2 % du PIB mondial par an dans le verdissement de l'économie (efficacité énergétique, énergies renouvelables) engendrerait une surcroissance de 15 % à cette échéance⁽¹⁾. Cette priorité structure l'intervention du Groupe d'une façon transversale et oriente ses choix d'investissement. 2011 a été marquée par la rédaction de la Charte d'investissement responsable, publiée début 2012, qui vient diffuser et homogénéiser, au sein du Groupe, les modes d'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Un travail de déclinaison pour chaque classe d'actifs – obligations, infrastructures, private equity... – est en cours.

L'année 2011 a également été marquée par l'approfondissement de l'action du Groupe en faveur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. 677 MW de production d'énergies renouvelables cumulés ont été engagés en portefeuille par le Groupe depuis 2007. 2011 a par ailleurs enregistré une forte croissance du nombre d'actifs biodiversité gérés par CDC Biodiversité : 1424 hectares au total. La Caisse des Dépôts a poursuivi la structuration de son offre en matière d'efficacité énergétique. Elle est entrée au capital de la SEM Energies Positif, à la demande de la région Ile-de-France fin 2011, SEM qui financera la rénovation énergétique de copropriétés.

Enfin, le Groupe a par ailleurs entamé en 2012 une réflexion plus large sur une stratégie bas carbone pour l'ensemble de ses offres.

RENFORCER LE GROUPE EN 2012 ET AU-DELÀ

La période difficile que traverse actuellement la France appelle à poursuivre les efforts et à garder le cap. C'est en effet sur la durée que l'utilité sociale du groupe Caisse des Dépôts se mesure.

Afin de gagner en efficacité, le groupe Caisse des Dépôts doit être encore mieux intégré. La Caisse des Dépôts a préféré à l'idée de holding celle d'un groupe fort, en accompagnant les projets de développement de chacun de ses métiers

et de ses filiales. De la bonne intégration du Groupe et de son internationalisation dépendent en effet sa résistance à la crise et la stabilisation de son résultat récurrent. Le développement des synergies internes est perceptible au niveau local, où le Groupe s'emploie à rénover son offre et ses modalités d'action. La mise en place d'un point d'entrée unique, par région, pour les activités de financement des entreprises en est une bonne illustration. Les synergies font également l'objet d'une attention particulière au niveau international. Ainsi, dans le prolongement du programme "Ouverture 2020", une réflexion est engagée sur le développement d'offres intégrées au niveau du Groupe tout entier.

Enfin, c'est le champ de la recherche et de l'innovation que le Groupe se propose d'investir de façon plus cohérente et plus soudée. À cette fin, une nouvelle équipe a été mise en place, qui animera un réseau "innovation" à l'échelle du Groupe.

● Moderniser

le fonctionnement du Groupe

La consolidation du Groupe appelle à poursuivre le vaste chantier de modernisation de son fonctionnement. Plusieurs "fonctions" et "directions groupes" ont été mises en place ces dernières années: constitution d'une direction des ressources humaines Groupe, renforcement des fonctions de contrôle interne à l'échelle du Groupe, création du pôle "Finances stratégie filiales et international" dont la direction d'ensemble a été confiée au Directeur général adjoint, etc. De nouveaux dispositifs ont été mis en place par la direction de la communication pour valoriser les initiatives du Groupe tout entier et créer des espaces d'échange (Trophées Élan, Web TV...) L'adoption de la Charte Groupe a permis de fluidifier et d'organiser les relations à l'intérieur du Groupe.

Ce travail sera approfondi et étendu dans les années à venir à la modernisation des modes de gestion de la Caisse des Dépôts, de son réseau informatique, ou encore du fonctionnement de son réseau RH.

(1) Source: United Nations Environment Program Towards a Green Economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication (Nov. 2011).

INDICATEURS DE SUIVI DES QUATRE PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE ÉLAN 2020

Priorités	Enjeux	Objectifs Élan 2020
Logement et ville	Assurer un développement de la ville et du logement respectueux de l'homme et de son environnement, en répondant aux besoins :	<p>Accroître les financements de logements sociaux de 54 000 (2007) à 90 000 (2010) en incitant à la performance énergétique</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre de logements financés (tous types) <ul style="list-style-type: none"> > dont nombre de nouveaux logements sociaux financés au titre du Plan de cohésion sociale – Nombre de logements neufs financés à l'aide d'un prêt bonifié sur critère énergétique (THPE puis BBC) – Émissions de CO₂ évitées sur 30 ans (estimation en milliers de tonnes de CO₂)
	– en matière de logements : 300 à 900 000 logements manquent en France ;	<p>Réhabiliter les logements sociaux énergivores (consommation d'énergie > 230 kWh/m²/an)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre de logements (en signatures flux annuels) – Émissions de CO₂ évitées sur 30 ans (en milliers de tonnes de CO₂)
	– de rénovation des bâtiments existants afin d'améliorer leur qualité énergétique et sanitaire et de lutter contre le changement climatique.	<p>Réhabiliter une partie des logements du parc du groupe Caisse des Dépôts en intégrant des objectifs de performance environnementale</p> <ul style="list-style-type: none"> – Certificats d'économies d'énergie validés sur les travaux engagés depuis 2006 en cumulé (GWhcumac) – Consommation énergétique moyenne des logements en gestion directe du groupe SNI
Université et économie de la connaissance	Accompagner la réforme des universités en rénovant les infrastructures	<p>Réaliser sur l'immobilier de toute université demandeuse un audit stratégique intégrant les enjeux environnementaux</p> <ul style="list-style-type: none"> – Établissements d'enseignement supérieur et de recherche accompagnés dans l'élaboration de leur schéma directeur <p>Accompagner les projets de rénovation des universités par des études d'ingénierie, des financements et des investissements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre de projets soutenus (total) / montant des études d'ingénierie engagées (dans l'année) – Accompagner, à l'horizon 2013, 20 grands projets de rénovation de campus universitaires par des investissements (engagements) – Nombre cumulé de projets financés sur fonds d'épargne / Montant cumulé depuis 2009 (M€)
	Créer un environnement favorable à l'économie de la connaissance	<p>Contribuer à équiper les premières villes françaises en très haut débit dans les 5 ans à venir</p> <ul style="list-style-type: none"> – Investissements engagés / nombre de projets très haut débit de collectivités territoriales soutenus
PME	Dynamiser un tissu de PME innovantes capables de se projeter sur les marchés étrangers et stimulant la croissance de l'économie française	<p>Financer en fonds propres des PME grâce à une contribution de la Caisse des Dépôts, en priorité les filières innovantes et les filières exportatrices</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre de nouvelles PME/ETI bénéficiant d'un investissement du Groupe dans le cadre de la priorité entreprises (2011 non définitif) – Montant des engagements pris dans l'année par le Groupe au titre du programme France Investissement
	Renforcer l'action en faveur des PME pour affronter la crise économique	<p>Accompagner les TPE à toutes les étapes de leur vie, en particulier en phase d'amorçage</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dispositif (Nacre) d'aide aux chômeurs créateurs d'entreprises (prêts versés) – Nombre de créations d'entreprises financées par des prêts d'honneur / nombre d'emplois
Environnement et développement durable	Développer les capacités de production d'énergies renouvelables françaises	<p>Constituer d'ici 2013 un portefeuille de 1000 MW d'énergies renouvelables de puissance cumulée et atteindre 10 % de la production française d'EnR d'ici 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> – Puissance EnR engagée cumulée en portefeuille / montant investi au cours de l'année
	Lutter contre le changement climatique	<p>Contribuer au développement de la finance carbone, en termes de recherche, investissement, structures de marché</p> <p>Impact total des fonds mobilisés grâce à l'initiative de CDC Climat et aux mandats gérés par CDC Climat AM (en Mt CO₂eq)</p>
	Préserver la biodiversité	<p>Contribuer au développement du marché de la compensation dans le domaine de la biodiversité</p> <ul style="list-style-type: none"> – Actifs biodiversité gérés (en ha)
	Intégrer les enjeux du développement durable dans l'ensemble des activités du Groupe	<p>Définir des objectifs (doctrines d'investissement, objectifs opérationnels...) développement durable pour l'ensemble des métiers de la Caisse des Dépôts et de ses filiales</p>

Indicateurs 2011	Indicateurs 2010	Indicateurs 2009	Indicateurs 2008	Indicateurs 2007
120761 89113 20858 250	133064 99771 15796 103	106056 72248 11537 53	84565 61946 NA NA	70021 54582 NA NA
31857 1554	25182 1144	2205 122	NA NA	NA NA
4105 ND	1829 207 kWhep/m ² /an	1402 ND	853 229 kWhep/m ² /an	545 ND
134	132	129	101	NA
135/3,0 M€ 8	104/5,8 M€ 3	62/10 M€ 3	27/12,8 M€ Lancement en 2009	NA NA
14/299 M€	8/129 M€	4/64 M€	NA	NA
3,4 M€ / 1 projet	22,3 M€ / 4 projets	46,8 M€ / 13 projets	53,2 M€ / 15 projets	38,7 M€ / 11 projets
444 512 M€	431 531 M€	384 375 M€	360 400 M€	370 445,7 M€
11097 26605 / 54200	13840 27700 / 56270	4426 26700/66021	NA 23000/45000	NA 22000/43000
677 MW/38,2 M€	545 MW/37,3 M€	433 MW/36,9 M€	287 MW/46,3 M€	84 MW/31,7 M€
6	8	7	7,24	
1424	357	357	357	NA
Démarche d'intégration des enjeux développement durable en cours - Publication de la Charte de l'investissement responsable				

NA: Non Avenu – ND: Non Disponible

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS D'AVENIR

En 2010, la Caisse des Dépôts s'est vu confier la gestion de 8 conventions et 10 actions du Programme d'investissements d'avenir (PIA), représentant près de 7,4 Md€. Sur les 3,5 Md€ d'investissements en fonds propres du PIA, 3,1 Md€ sont gérés par le groupe Caisse des Dépôts, ce qui fait de lui le premier gestionnaire du PIA sur son volet investissement.

2011 : ENTRÉE EN PHASE OPÉRATIONNELLE DU PIA

Après une année 2010 essentiellement consacrée à la rédaction des conventions, 2011 a vu l'ouverture des guichets permanents pour les projets d'économie sociale et solidaire, de formation professionnelle en alternance, d'amorçage de PME, de réseaux très haut débit d'initiative publique, de services et usages numériques innovants, ainsi que le lancement des premières consultations. Au cours du second semestre, le dispositif est monté en puissance avec la constitution des fonds gérés par CDC Entreprises (fonds FSN PME), Fonds national d'amorçage [FNA] et la société France Brevets. La totalité des 8 conventions confiées au groupe Caisse des Dépôts est désormais passée en phase opérationnelle. Près de 800 dossiers ont été déposés en réponse aux appels à projets et aux appels à manifestation d'intérêt. Plusieurs centaines de dossiers ont été instruits par les services du groupe Caisse des Dépôts ; 250 projets ont été sélectionnés et proposés au Premier ministre. Cet important travail d'instruc-

800
projets déposés

300
collaborateurs
mobilisés

1,8
milliard d'euros
engagés

250
projets sélectionnés

tion a permis de procéder en 2011 à quelque 1,8 Md€ de décisions d'engagement, dépassant de 50% les prévisions initiales, fixées à 1,2 Md€.

MOBILISATION DE PLUS DE 300 COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE

Aux côtés d'une mission dédiée au pilotage du Programme par le Groupe, quelque 280 collaborateurs des directions de la Caisse des Dépôts sont mobilisés. Il est également fait appel aux compétences de CDC Entreprises et de France Brevets.

Au plan opérationnel, la direction du développement territorial et du réseau et l'ensemble des directions régionales (DR) jouent un rôle clé. Grâce à ces dernières, la Caisse des Dépôts peut mettre en œuvre le dispositif du PIA au niveau territorial le mieux adapté. Les DR contribuent à faire connaître aux acteurs locaux le fonctionnement du PIA ; elles font par ailleurs remonter les dossiers de candidature.

DOCTRINE D'INTERVENTION ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans un souci de transparence, la Caisse des Dépôts a rédigé une doctrine d'intervention et travaille à l'élaboration d'une charte de déontologie pour l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, afin qu'il soit possible d'évaluer la performance de sa gestion, la mission PIA a proposé au Commissariat général à l'investissement des indicateurs communs à toutes les actions.

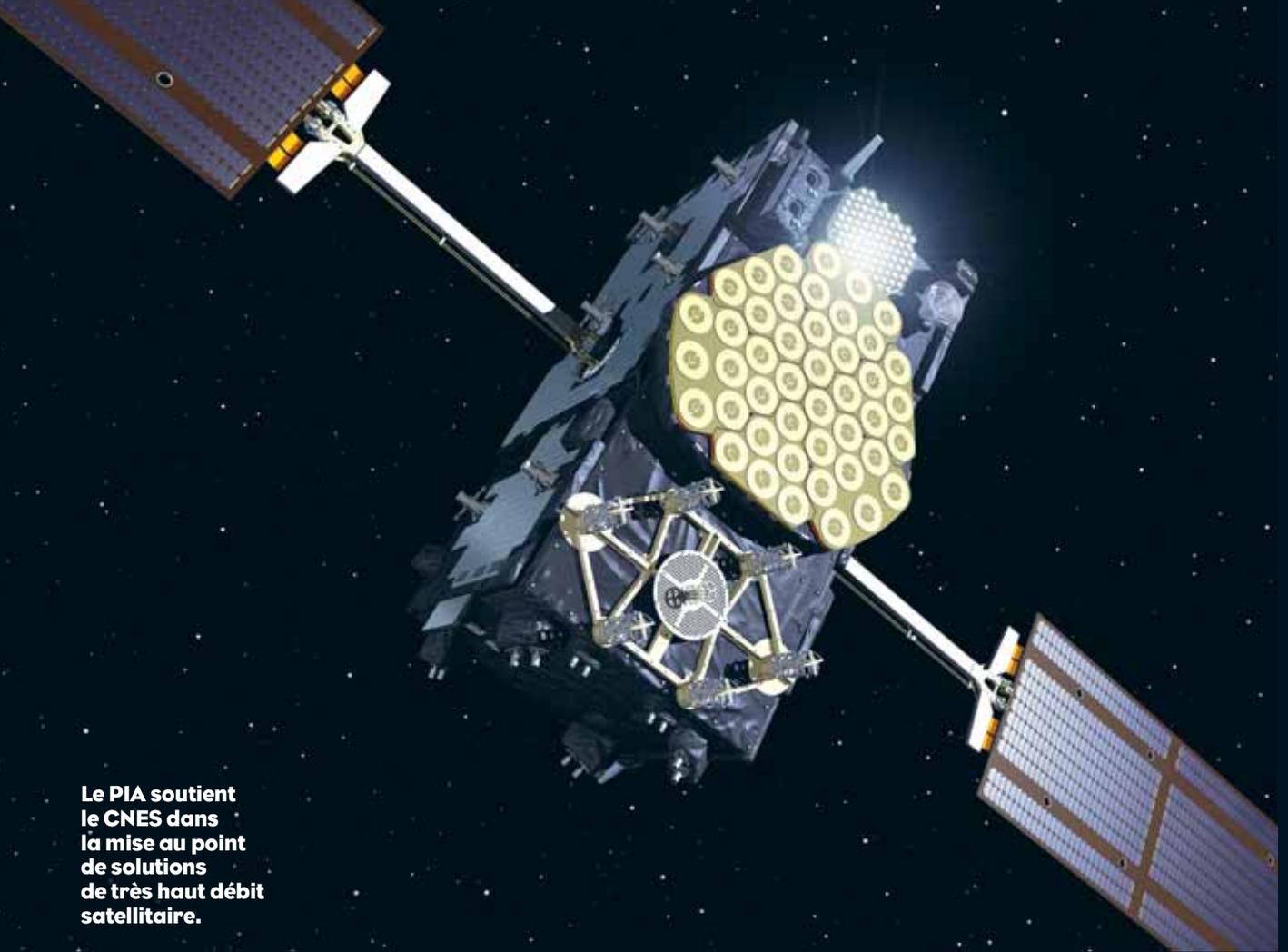
Conventions	Objectifs et moyens	Réalisations chiffrées en 2011	Exemple de projet sélectionné
Économie sociale et solidaire (ESS)	Créer quelque 60 000 emplois dans les structures en développement, en co-investissant avec les financeurs actuels et en contribuant à l'émergence de nouveaux financeurs. Dotation initiale : 100 M€	49 projets sélectionnés 18 M€ engagés	Soutien de la Scop Macoretz (société coopérative et participative installée à Saint-Père-en-Retz (44)), entreprise spécialiste de la conception et de la construction de maisons individuelles en briques ou en bois, qui passera le cap des 20 M€ de chiffre d'affaires et créera 50 emplois pour atteindre 200 salariés.
Formation professionnelle par alternance (FPA)	Moderniser l'appareil de formation en alternance (250 M€) et financer environ 10 000 places d'hébergement pour les jeunes (250 M€). Dotation initiale : 500 M€	17 projets sélectionnés 89 M€ engagés	Soutien du projet d'usine école porté par le cluster Alsace Biovalley, dédié aux innovations thérapeutiques, et par l'université de Strasbourg (Unistra), visant à reproduire l'environnement stérile de l'industrie pharmaceutique. Formation de 3 500 personnes par an, dont 15 % en alternance. Construction d'une résidence de 200 places par le CROUS.
Sociétés d'accélération de transfert de technologie (SATT)	Créer une douzaine de SATT, regroupant l'ensemble des équipes de valorisation œuvrant au profit d'unités de recherche. Dotation initiale : 900 M€	5 projets sélectionnés 310 M€ engagés	Création de la SATT PACA-Corse, associant 10 établissements de recherche, l'Assistance Publique Hôpitaux de Marseille et le CHU de Nice, représentant un potentiel de plus de 6000 chercheurs.
Plateformes mutualisées d'innovation des pôles de compétitivité	Permettre aux entreprises de disposer d'un outil commun pour réaliser tests, prototypes, séries limitées. Dotation initiale : 200 M€ ⁽¹⁾	4 projets sélectionnés 280 000 € engagés	Projet Greenerbat - Plateforme de formation et de test des performances énergétiques des bâtiments. Il s'agit d'une halle et de cellules climatiques où les entreprises pourront placer des bâtiments ou des fragments de bâtiments pour tester leur comportement dans des conditions climatiques reconstituées.
Fonds national d'amorçage (FNA)	Assurer l'émergence des PME les plus innovantes, en renforçant les fonds d'investissement intervenant dès l'amorçage. Dotation initiale : 400 M€	12 projets sélectionnés 400 M€ engagés dans la dotation du fonds	Participation à l'augmentation de capital d'Inserm Transfert Initiative, 1 ^{re} société d'amorçage en sciences de la vie adossée à un organisme de recherche publique, l'INSERM ⁽²⁾ . Investissement d'un montant moyen de 2 M€ dans 15 à 20 nouvelles entreprises, sur une période de 5 ans.
France Brevets	Aider la recherche privée et publique à mieux valoriser ses portefeuilles de brevets. Dotation initiale : 100 M€ (50 % État, 50 % Caisse des Dépôts)		Valorisation des brevets d'INRIA, organisme public de recherche dans le numérique. Soutien à ses actions de transfert de technologies.
Développement de l'économie numérique	Volet 1 : Déployer de nouveaux réseaux à très haut débit sur l'ensemble du territoire national (2 Md€). Volet 2 : Développer de nouveaux usages, services et contenus numériques innovants (2,25 Md€). Dotation initiale : 4,25 Md€ ⁽³⁾	Volet 1 : 8 projets sélectionnés 103 M€ engagés Volet 2 : 37 projets sélectionnés 648 M€ engagés	Soutien au CNES dans la mise au point de solutions de très haut débit satellitaire, afin de couvrir l'ensemble du territoire.
Ville de demain	Favoriser l'émergence d'un nouveau modèle urbain (ville économe, adaptable, robuste, abordable et attractive). Dotation initiale : 1 Md€ ⁽⁴⁾	105 projets sélectionnés (13 éco-cités) 244 M€ engagés	Soutien du projet de l'agglomération de Clermont-Ferrand de prolonger sur 1,7 km la ligne de tramway A, qui desservira 7 500 habitants et 2 100 emplois. Le conventionnement du projet d'éco-cité de l'agglomération est en cours.

(1) Enveloppe ramenée à 50 M€ début 2012.

(2) Annonce de la sélection d'Inserm Transfert Initiative le 12 janvier 2012.

(3) Enveloppe ramenée à 3,8 Md€ début 2012.

(4) Enveloppe ramenée à 850 M€ début 2012.



**Le PIA soutient
le CNES dans
la mise au point
de solutions
de très haut débit
satellitaire.**



Le conventionnement du projet d'éco-cité de l'agglomération de Clermont-Ferrand est en cours avec le PIA.



Dans le cadre de la convention Ville de demain, le PIA a financé la réhabilitation de l'ancien karting de l'île de Nantes pour accueillir une quarantaine d'entreprises créatives dans des structures modulaires.



UN ENGAGEMENT RENFORCÉ DANS LES TERRITOIRES



S'il est inscrit dans son code génétique que le groupe Caisse des Dépôts déploie ses activités "au service du développement économique du pays [...] en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales [...] particulièrement dans les domaines de l'emploi, de la politique de la ville, [...] de la création d'entreprise et du développement durable", l'année 2011 a vu une montée en puissance de l'engagement du Groupe dans les territoires, sous de multiples formes.

De fait, l'année 2011 a été marquée par les difficultés croissantes de financement dont pâtissent les collectivités locales et par l'impact global de la crise économique sur les territoires.

Cette situation conforte la volonté du groupe Caisse des Dépôts de renforcer sa stratégie territoriale, en optimisant sa couverture régionale et en adaptant ses interventions aux spécificités de chaque territoire.

INVESTIR DANS LES TERRITOIRES

Face aux collectivités locales dont les marges de manœuvre budgétaires se contractent, le groupe Caisse des Dépôts maintient à un haut niveau ses enveloppes d'intervention dans les projets locaux, en privilégiant les territoires et les secteurs délaissés par les acteurs privés.

Au total, il est prévu d'y consacrer

1,2 Md€ sur 3 ans (2011-2013). En 2011, 388 M€ ont été engagés, dont 318 M€ d'investissements. Pour faciliter ses interventions en fonds propres dans les projets locaux, la Caisse des Dépôts met en place des outils financiers dédiés, à l'instar de CDC Générations, fonds d'investissement dédié au portage de l'immobilier des établissements d'hébergement des personnes âgées et handicapées, ou du Fonds "Tourisme social investissement", dédié au portage de l'immobilier dans des équipements du secteur du tourisme associatif et familial.

RÉPONDRE AUX BESOINS DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Depuis la fin du premier semestre 2011, les collectivités locales font face à un phénomène nouveau : la raréfaction de l'offre de crédits de la part des établissements bancaires, voire le retrait de certains d'entre eux. Ce phénomène se traduit par une chute des volumes de crédit offerts, un relèvement important des taux prêteurs et un raccourcissement de la durée des prêts proposés.

Face à cette carence du marché, la Caisse des Dépôts et La Banque Postale ont pour objectif de créer courant 2012 une nouvelle banque, à capitaux publics, de financement des collectivités locales. Ce nouvel établissement de crédit distribuera des prêts simples, transpa-

Historiquement impliquée dans le financement des collectivités locales par l'intermédiaire de la CAECL, la Caisse des Dépôts a fait le constat d'une carence à 2 reprises : au plus fort de la crise des subprimes, fin 2008-début 2009 et, plus récemment, en 2011. Elle est intervenue à chaque fois, en mobilisant à la demande de l'État des enveloppes exceptionnelles de prêts sur fonds d'épargne pour permettre aux collectivités locales de boucler le financement de leurs projets. Elle a par ailleurs mobilisé des enveloppes sectorielles dans le cadre du plan de relance gouvernemental (7 Md€ pour les infrastructures, consommés à 70 % au 31 janvier 2012).



rents, non structurés. Le taux affiché sera calculé à partir des coûts de refinancement et le coût de la gestion financière sera raisonnable.

Pour assurer la transition jusqu'à l'ouverture de ce nouvel établissement, la Caisse des Dépôts a débloqué en novembre 2011, à la demande du gouvernement, une enveloppe exceptionnelle de prêts sur fonds d'épargne, pour un montant de 5 Md€. Une nouvelle enveloppe pouvant aller jusqu'à 5 Md€ sera distribuée en 2012. Enfin, la Caisse des Dépôts prépare, aux côtés de l'État, de Dexia et de La Banque Postale, la reprise de Dexma, véhicule de refinancement de Dexia auquel la nouvelle banque sera adossée.

DE NOUVEAUX OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Au-delà du volet financier, le groupe Caisse des Dépôts accompagne les collectivités locales par ses activités de conseil et par son expertise. Outre Mairie-Conseils et Localtis, le Groupe donne une nouvelle envergure à certains de ses outils, tels que la SCET ou Exterimmo. La SCET, désormais filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, est appelée, par le réseau de Sociétés publiques locales et de Sociétés d'économie mixte qu'elle

anime et par la diversité de ses compétences, à développer son activité de conseil auprès des collectivités locales. En parallèle, la Caisse des Dépôts travaille à la mise en place d'une offre adaptée aux besoins de rénovation énergétique du patrimoine public après quelques expériences concluantes (rénovation des lycées d'Alsace...).

DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC LA POSTE

Depuis le 7 avril 2011, le groupe Caisse des Dépôts est actionnaire du groupe La Poste et détiendra au terme de l'apport 26 % du capital. L'apport total au capital est de 2,7 Md€ répartis à raison de 1,5 Md€ pour la Caisse des Dépôts et 1,2 Md€ pour l'État. Il se fera en 3 versements successifs, de 2011 à 2013. La Caisse des Dépôts entend tirer pleinement parti de ce partenariat avec un acteur clé du développement et de l'attractivité des territoires. Des groupes de travail ont identifié une soixantaine de projets que les 2 institutions pourraient conduire ensemble dans le secteur du financement des entreprises et des activités bancaires, de l'immobilier, du numérique ou encore du soutien aux initiatives locales. La nouvelle banque des collectivités locales va concrétiser et accélérer ce partenariat.

DOTER LE GROUPE D'UNE STRATÉGIE TERRITORIALE

La Caisse des Dépôts a créé en 2011, au sein de sa direction du développement territorial et du réseau, une délégation au réseau des directions régionales composée de 2 départements : l'un chargé de la stratégie territoriale, l'autre travaillant à la consolidation de l'offre du Groupe. Les 2 principaux enjeux sont les suivants : décliner l'offre du Groupe en fonction des besoins locaux ; articuler une offre Groupe, en matière d'aménagement du territoire notamment.

PROMOTION DU MODÈLE D'INVESTISSEUR DE LONG TERME



Si le groupe Caisse des Dépôts a bien résisté à la tourmente en 2011, il le doit à la solidité de son modèle d'investisseur de long terme, capable d'absorber de fortes secousses. Soucieux d'assurer la pérennité de ce modèle dans un contexte où il se voit de plus en plus sollicité, le Groupe s'est doté en 2011 d'un modèle prudentiel et d'une Charte d'investissement responsable. Il s'est par ailleurs employé à promouvoir ce modèle sur les scènes française, européenne et internationale.

UN CADRE PRUDENTIEL ORIGINAL, ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DU GROUPE

À la différence des acteurs financiers traditionnels, la Caisse des Dépôts n'est ni placée sous le régime d'un contrôle externe appliquant des ratios standards ni soumise à des seuils de déclenchement automatique. Elle élabore elle-même et propose un modèle propre de mesure de ses risques. L'Autorité de contrôle prudentiel examine ce dispositif et émet un avis. Il revient ensuite à la Commission de surveillance de trancher. Le modèle prudentiel adopté le 11 janvier 2012 par la Commission de surveillance, sur proposition du Directeur général, définit les objectifs de solidité financière du Groupe, dans une optique de moyen terme. Ce modèle a été conçu

en tenant compte des spécificités de la Caisse des Dépôts. Il prend en compte son rôle de tiers de confiance, garant en toute situation des dépôts reçus, que ce soient le livret A pour la section du fonds d'épargne ou les dépôts des professions juridiques pour la section générale. Afin d'assurer un haut niveau de sécurité, ce modèle est plus exigeant encore que ne le prévoit la réglementation applicable aux banques.

L'autre objectif était de répondre à la fonction d'investisseur de long terme du groupe Caisse des Dépôts. Les missions d'intérêt général qui lui sont confiées, son activité d'investisseur patient et avisé appellent une inscription dans la durée, en dépit de la volatilité des marchés et des cycles économiques. Aussi, le modèle retenu opte pour une vision pluriannuelle de l'adéquation du capital économique (fonds propres disponibles) et du besoin en fonds propres (risques).

Ce modèle sera décliné dans toutes les décisions d'intervention du groupe Caisse des Dépôts – à l'exception du fonds d'épargne qui dispose de son propre modèle prudentiel, validé par la Commission de surveillance le même jour. Il sera intégré à tous ses outils de pilotage. Enfin, afin d'assurer un suivi

régulier du modèle prudentiel et de ses évolutions, un Comité de gestion prudentielle a été mis en place.

UNE CHARTE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE PARTAGÉE PAR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Autres outils de consolidation du modèle d'investisseur de long terme : la Charte d'investissement responsable et les principes généraux de gouvernement des entreprises, publiés par la Caisse des Dépôts au début de l'année 2012. Le principe en est simple : quiconque veut investir sur le long terme, de façon responsable, doit intégrer d'emblée dans ses choix d'investissement les aspects sociaux et environnementaux.

Aussi, ces textes cadres invitent le Groupe à une analyse systématique des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (enjeux "ESG") lors de ses décisions d'investissement, à leur prise en compte dans les décisions de gestion tout au long de la détention des actifs, ainsi qu'à un engagement dans la durée auprès des sociétés détenues en portefeuille.

PROMOUVOIR LE MODÈLE À L'ÉCHELON FRANÇAIS ET INTERNATIONAL

Le groupe Caisse des Dépôts s'organise pour convaincre les dirigeants français et européens de la nécessité d'encourager l'investissement de long terme. À cette fin, des assises nationales ont été organisées en novembre 2011 qui ont abouti à une série de préconisations précises – sur le cadre réglementaire, notamment – et à la diffusion d'un "Manifeste pour l'investissement de long terme dans l'Union européenne". Dans le prolongement de ces assises, une task force intervient auprès de la Commission européenne pour porter ces préconisations.

La diffusion du modèle d'investisseur de long terme passe également par le développement des partenariats internationaux du Groupe. La Caisse des Dépôts continue à jouer un rôle moteur au sein du Club des investisseurs de long terme, qui compte aujourd'hui 14 membres, représentant un bilan de 3 200 Md\$. Cette coopération, qui aboutit à des projets concrets dans le cadre des fonds d'investissement Marguerite et InfraMed, est appelée à être prolongée dans d'autres enceintes, telles que le Fonds franco-chinois d'investissement dans les entreprises qui sera mis en œuvre en 2012.



PRÉAMBULE DE LA CHARTE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

"La Caisse des Dépôts, en cohérence avec son identité d'investisseur de long terme, considère que la prise en compte des questions environnementales, économiques, sociales, sociétales, de gouvernance et de management dans sa politique d'investissement, contribue au développement équilibré et soutenable de l'économie et de la société. Elle s'engage dans la durée à agir par elle-même et auprès de ses partenaires pour favoriser l'investissement responsable afin de faire converger les intérêts à long terme des investisseurs et ceux de la société considérée dans toutes ses dimensions."





CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



Le financement et l'accompagnement des entreprises est l'une de ses priorités sur laquelle le groupe Caisse des Dépôts s'est particulièrement mobilisé en 2011.

RELANÇER L'ACTIVITÉ PAR L'INVESTISSEMENT

Les besoins de financement
des entreprises sont considérables
et nécessitent une offre diversifiée.

Dans votre rapport aux Assises nationales du financement du long terme, vous constatez que l'accès au financement est de plus en plus difficile pour les entreprises ?

Celui-ci est rendu plus difficile sous l'effet conjugué de 3 facteurs.

1. Les financeurs traditionnels de l'économie que sont les banques et les compagnies d'assurances subissent l'impact des nouvelles normes prudentielles issues de Bâle III et de Solvabilité II, ce qui provoque leur désengagement des marchés actions. Il suffira de rappeler que, depuis 4 ans, les compagnies d'assurance européennes ont cédé plus de 400 Md€ d'actions qu'elles détenaient pour prendre la mesure de cette tendance inquiétante.

Ce mouvement assèche le financement en fonds propres des entreprises et compromet par conséquent leur capacité à investir. Or, la croissance durable ne saurait se dispenser d'investissement.

2. Les entreprises françaises et notamment les PME, qui historiquement se financent pour les 3/4 par le crédit

bancaire, voient se durcir les conditions de crédit et se raréfier l'offre de prêt à moyen terme, alors qu'elles ne peuvent pas toutes compter sur les marchés de capitaux pour assurer leur financement.

3. Un contexte budgétaire sous forte contrainte engage les États européens dans un large mouvement d'austérité et de désendettement, peu compatible avec les investissements publics pourtant déterminants pour assurer la compétitivité du continent en général et celui de notre pays en particulier, notamment dans le financement des infrastructures.

Quel rôle la Caisse des Dépôts peut-elle jouer dans ce contexte ?

Le groupe Caisse des Dépôts mène une stratégie globale d'aide au financement des entreprises, qui est essentielle, pour renforcer leurs fonds propres, favoriser l'innovation, soutenir le marché du capital investissement ou encore fournir des prêts. De même pour le Programme d'investissements d'avenir qui participe également de l'indispensable financement des secteurs stratégiques pour le futur de l'économie française.

Pour autant, la Caisse des Dépôts ne peut répondre seule au défi que représente aujourd'hui le financement des entreprises françaises.

En effet, qu'il s'agisse d'export et de grands projets, d'équipement des entreprises ou de Recherche & Développement, de l'adaptation de l'appareil productif et du bâtiment aux exigences du développement durable ou encore du capital-risque (dont la collecte s'est encore dégradée de 15 points en 2011), les besoins de financement des entreprises sont considérables et nécessitent une offre diversifiée.

Quelles sont les pistes à explorer ?

Les travaux réalisés dans le cadre des Assises nationales du financement du long terme ont fait émerger 4 propositions concrètes pour aligner la fiscalité sur l'impératif de développement des entreprises :

Pour les PME en particulier

- Développer les dispositifs de réduction ISF/IR pour les investissements PME en élargissant le champ de l'intermédiation.
- Offrir un régime de transparence fiscale aux actionnaires des sociétés de création récente pour absorber les pertes du démarrage.

Pour les entreprises en général

- Généraliser l'abattement sur les dividendes en dehors du régime mère-fille.
- Admettre la déductibilité des provisions d'égalisation, telles qu'elles devraient être calibrées par la régulation prudentielle et comptable (pour les entreprises du secteur financier).

Au demeurant, les entreprises, comme les investisseurs, sont demandeuses d'un cadre fiscal et social beaucoup plus stable, qui leur confère la visibilité nécessaire à la bonne marche de leur activité et au choix de leurs placements.

Par ailleurs, dans un environnement où le crédit bancaire se raréfie, l'orientation des entreprises vers les marchés financiers est sans doute inéluctable. Restent à explorer les voies qui en faciliteront l'accès sachant que, structurellement, les marchés obligataires européens ne pourront prétendre à la profondeur de leur homologue américain avant de longues années.

Je suis convaincu que la meilleure façon de contribuer au développement des entreprises françaises est de relancer l'activité par l'investissement, ce qui suppose de mobiliser l'épargne financière des ménages en faveur de l'investissement de long terme.

Son niveau élevé (90 Md€ en 2010) est l'un des atouts de notre pays. Or la capacité de financement qui lui correspond est aujourd'hui sous-employée parce que dirigée vers des produits insuffisamment connectés sur les besoins des entreprises et fragilisés par les doutes croissants sur la solidité des bilans financiers. Il convien-

drait de l'orienter vers les investissements productifs mais aussi d'inventer de nouveaux produits de placement, par exemple au profit des entreprises innovantes.

Enfin, au-delà du cadre purement national, il est vital que les régulations prudentielles et comptables internationales



GÉRARD DE LA MARTINIÈRE
Inspecteur général des finances honoraire et ancien président de la Fédération française des sociétés d'assurance, il a préparé, à la demande de la Caisse des Dépôts, les Assises nationales du financement du long terme. Réunies le 17 novembre 2011, ces Assises avaient pour objectif d'évaluer les besoins en investissements de long terme de l'économie française et d'identifier les obstacles qui les entravent. Elles se prolongent sous la forme d'une "Task force" de la Place qu'anime Gérard de la Martinière avec l'ambition de porter la problématique au niveau européen.

soient moins court termistes et prennent en considération le modèle économique des investisseurs de long terme dont les investissements nourriront la croissance future.

C'est la mission confiée à la "Task Force" que j'anime avec le soutien de la Caisse des Dépôts et des représentants des organisations professionnelles de la Place de Paris qui, dans le prolongement des Assises nationales du financement du long terme, entend mobiliser les décideurs et acteurs économiques européens sur les besoins de l'investissement de long terme.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR : www.solutionsdurables.tv

> Comment développer les entreprises de taille intermédiaire en France ? > Bois construction : une chance pour la filière ?

> Microcrédit professionnel : une solution de financement à découvrir.

UNE LARGE GAMME D'OUTILS DE FINANCEMENT

Investisseur avisé de long terme au service de la compétitivité de l'économie française, le groupe Caisse des Dépôts propose des solutions de financements directs et indirects aux entreprises de toute taille, à chaque étape clé de leur existence.

APPUYER LES INITIATIVES DES CRÉATEURS D'ENTREPRISES

Les projets de création ou de reprise d'entreprises se heurtent souvent à la question du financement, les acteurs de marché traditionnels étant souvent réticents face à des projets dont ils évaluent mal les risques.

Pour combler le manque de fonds propres d'un secteur pourtant dynamique (les associations, coopératives, mutuelles et fondations comptent ainsi environ 200 000 établissements employant près de 2,5 millions ETP salariés), l'action de la Caisse des Dépôts prend plusieurs formes.

■ Elle accompagne la création-reprise de très petites entreprises, ainsi que les initiatives locales créatrices d'emploi dans le domaine de l'Économie sociale et solidaire (ESS) :

- en apportant des ressources d'investissement aux grands réseaux d'aide à la création d'entreprises et de l'ESS;
- en contribuant à la professionnalisation, à la qualification et au développement de ces réseaux, notamment dans les territoires en difficulté.

■ Elle aide à la création ou la reprise d'entreprises par les chômeurs ou les allocataires des minima sociaux, *via* des prêts d'honneur – 26 600 entreprises en ont bénéficié en 2011 – ou *via* le dispositif Nacre, financé sur fonds d'épargne.

■ Elle propose un soutien spécifique à l'entrepreneuriat féminin, qui ne repré-

sente que 30 % des créations. Elle accompagne par ailleurs le programme jeune ESS qui vise à promouvoir l'ESS auprès des jeunes et à valoriser leurs initiatives. Sur 200 dossiers de candidatures déposés en 2011, 9 lauréats ont été sélectionnés et recevront une aide en expertise complétée par une aide financière au démarrage.

La Caisse des Dépôts travaille plus généralement à déployer dans ses investissements en fonds propres les principes d'investissement responsable dont elle s'est dotée.

DÉS MOYENS RENFORCÉS POUR FINANCER LES PME EN FONDS PROPRES

Les PME qui innovent et cherchent à se développer peinent souvent à trouver les financements en fonds propres nécessaires à leur croissance. Cette lacune est à l'origine du lancement par la Caisse des Dépôts de programmes dédiés à la fin des années 1990 (PME Innovation doté de 1,1 Md€). Gérés par CDC Entreprises, les moyens financiers consacrés par le Groupe à cette priorité ont été revus à la hausse en 2006 lors du lancement du premier programme France Investissement (2,4 Md€).

L'année 2011 aura été marquée par un nouveau renforcement des moyens financiers consacrés par le Groupe à cette priorité: le programme FSI France Investissement 2020 qui sera notamment doté, entre 2012 et 2020, de 5 Md€ apportés par des fonds publics:



Le Groupe a réalisé en 2011 deux opérations avec Collectis, expert dans l'ingénierie des génomes. Un investissement de 25 M€ du FSI lui permettant de passer du statut de PME à celui d'entreprise industrielle et un investissement de 6 M€ de la Caisse des Dépôts pour sa filiale Ectyell.

LE GROUPE EST PRÉSENT À TOUS LES STADES DE DÉVELOPPEMENT DES PME

FSI (4 Md€), État (0,8 Md€) au titre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), et Caisse des Dépôts (0,2 Md€); 5 partenaires privés se sont également engagés à hauteur de 720 M€ d'ici 2015. Le dispositif est géré par CDC Entreprises, qui investit des tickets d'un montant maximum de 10 M€ dans les entreprises en minoritaire et aux côtés de partenaires privés. Ces investissements peuvent se faire directement ou à travers des fonds partenaires de capital-risque ou de capital développement, nationaux et régionaux, généralistes ou sectoriels. Par rapport au programme précédent, FSI France Investissement 2020 voit notamment son champ d'intervention élargi en direction du capital amorce, avec la mise en place du Fonds national d'amorçage (FNA), doté de 400 M€, ou vers les technologies numériques, avec la mise en place du fonds FSN-PME doté également de 400 M€.

Qualium Investissement, avec 1,5 Md€ de capitaux gérés provenant de la Caisse des Dépôts et d'une quarantaine de souscripteurs tiers français et étrangers, investit dans les PME ou les ETI non cotées dans leurs phases de transmission ou de croissance externe. Cette filiale contribue à soutenir l'essor des entreprises et leur croissance internationale. Qualium Investissement investit, *via* des Fonds communs de placement à risques (FCPR), des montants unitaires compris entre 20 M€ et 75 M€ dans des sociétés valorisées entre 40 M€ et 250 M€. La levée de 507 M€ pour le fonds Qualium Fund en 2011 permettra à Qualium Investissement de réaliser deux ou trois transactions par an au cours des prochaines années.

LE FSI A RENFORCÉ SON ACTION À L'ENDROIT DES FILIÈRES EN MUTATION ET DES ENTREPRISES EN PHASE DE TRANSITION

Le FSI a fêté en 2011 ses 3 ans d'existence. Doté par l'État et la Caisse des Dépôts de 20 Md€ d'actifs, le FSI est aujourd'hui devenu un acteur central du monde de l'investissement, quels que soient la taille et le secteur des entreprises cibles. En 2011, il a poursuivi ses investissements sur un rythme soutenu, avec l'appui des équipes de CDC Entreprises et de ses filiales qui gèrent les fonds d'investissement que le FSI finance (Innobio, FCDE, etc.). Le FSI a investi en une année 1,3 Md€ en direct dans une quarantaine d'entreprises pour des tickets allant de 8 M€ à près de 800 M€. En tenant compte des fonds partenaires du programme FSI France Investissement, environ 850 entreprises ont bénéficié en 2011 d'un apport du FSI, pour un montant total de 2,5 Md€. Au total, la "famille



FSI" aura injecté, depuis sa création, plus de 7 Md€ dans l'économie pour financer plus de 1800 entreprises.

La compétitivité de l'industrie tenant largement à la vigueur de l'écosystème que constituent les entreprises entre elles, le FSI a réalisé, en 2010 et 2011, 18 études exhaustives de filières avec 3 objectifs : appréhender pour chaque filière le flux de valeurs et les relations entre entreprises, identifier les entreprises pour lesquelles le FSI peut jouer son rôle d'accompagnement de long terme et faciliter les consolidations.

Les fonds spécialisés, tels que les a initiés le FSI avec le FMEA, ont pour principal avantage d'associer en capital les grands industriels d'une filière et de contribuer à structurer cette dernière. L'année 2012 verra une intensification de l'action filière du FSI avec le lancement de plusieurs nouveaux fonds dans des domaines tels que le nucléaire, l'instrumentation médicale, le ferroviaire et l'aéronautique.

Enfin, l'année 2011 aura vu le renforcement par le FSI de sa politique d'investissement responsable avec la mise en œuvre des principes de la Charte d'investissement responsable dont il s'est doté.

INVESTISSEUR DE RÉFÉRENCE DES MARCHÉS FINANCIERS, LE GROUPE ÉLARGIT SON INTERVENTION AUX PME ET ETI COTÉES

Début 2012, la Caisse des Dépôts et 11 grands assureurs se sont associés pour créer deux fonds d'investissement d'un montant total de 162 M€, dont 40 M€ souscrits par la Caisse des Dépôts, destinés à promouvoir les solutions de marché comme mode de financement des PME et ETI. Ces fonds jumeaux investiront exclusivement dans des PME et ETI françaises des secteurs industriels et de services, cotées sur les marchés réglementés et le marché organisé Alternext. 40 % des capitaux sont destinés à des introductions et 30 % à des augmentations de capital.

Enfin, en souscrivant à hauteur de sa quote-part (27 %) à l'augmentation de capital d'Oséo, la Caisse des Dépôts participe au lancement d'un outil dédié au financement de l'industrie à travers la création d'Oséo Industrie.

FSI France Investissement, créé en 2006 et géré par CDC Entreprises, a permis d'accroître

l'offre de capitaux pour les PME de croissance: fin 2011, près de 3,3 Md€ avaient été investis dans plus de 1 130 entreprises, représentant plus de 150 000 emplois et plus de 17 Md€ de chiffre d'affaires. Le programme a contribué à combler les insuffisances de marché sur les segments les plus fragiles; le capital-risque et les petites opérations de capital développement. Le dispositif a également eu un rôle contra-cyclique dans une logique d'investisseur responsable : les investissements ont été poursuivis à un rythme soutenu pendant la crise et ont eu un effet d'entraînement sur les investisseurs privés. FSI France Investissement 2020, lancé le 21 février 2012, donnera une nouvelle dimension au dispositif.

La nouvelle convention signée entre l'État (au titre du PIA) et le groupe Caisse des Dépôts prévoit des moyens publics accrus (5 Md€ dont 4 Md€ apportés par le FSI, soit un doublement des montants), auxquels s'ajouteront des financements privés, un effort de long terme (la convention porte sur une durée de 8 ans, au lieu de 6 ans), une coordination des moyens publics en fonds propres mobilisés en direction des PME, en particulier avec FSI Régions.

AU CŒUR DES TERRITOIRES

Parce que le tissu économique n'est pas uniforme et que les besoins des entreprises varient selon les territoires, l'action du Groupe s'organise au niveau régional à proximité des acteurs locaux.

Présent sur tout le territoire métropolitain et outre-mer, le Groupe intervient localement à l'aide de plusieurs dispositifs.

UNE ORGANISATION RÉGIONALE PERFORMANTE

Les directions régionales de la Caisse des Dépôts sont positionnées comme le point d'entrée et d'orientation des dossiers de PME relevant d'un financement du FSI ou des fonds du programme FSI France Investissement. Pour ce faire, elles se mobilisent de différentes manières.

En tant que délégué régional du FSI, le directeur régional, appuyé par ses équipes, assure sa représentation institutionnelle auprès de l'ensemble des décideurs et acteurs économiques régionaux, ainsi que la diffusion des informations opérationnelles auprès des prescripteurs et des entreprises. Les directions régionales pilotent le réseau des acteurs mobilisés sur le financement en fonds propres des entreprises et animent à ce titre les plateformes régionales "Appui PME".

Les directions régionales conseillent et orientent les entreprises en recherche de financement en fonds propres. Elles opèrent ainsi un premier tri parmi les dossiers reçus. Dans un second temps, elles conseillent l'entreprise ou le prescripteur sur le financement le mieux adapté et complètent les dossiers instruits par une contribution sur l'entreprise et sur son environnement local.

Enfin, en janvier 2011, une nouvelle méthodologie de *sourcing* régional, permettant aux directions régionales d'identifier les entreprises répondant aux critères d'investissement du FSI, a été étendue à tout le territoire. Dans ce cadre, 169 entreprises ont été identifiées; un tiers d'entre elles ont d'ores et déjà été contactées.

En informant les partenaires locaux sur les produits de financement en fonds propres, en orientant et en qualifiant les dossiers reçus, le groupe Caisse des Dépôts tire pleinement parti de sa bonne connaissance du tissu entrepreneurial régional.

L'ACTION DES DIRECTIONS RÉGIONALES EST COMPLÉTÉE PAR FSI RÉGIONS

Pour amplifier son action de proximité en direction des PME, le Groupe s'appuie sur FSI Régions, ex-Avenir Entreprises, filiale à 80 % de CDC Entreprises et à 20 % d'Oséo, qui voit ses moyens financiers renforcés, ses missions élargies, et son implantation territoriale étendue.

FSI Régions disposera de 800 M€, dont 350 M€ supplémentaires apportés par le FSI. Il pourra réaliser des investissements en fonds propres et quasi-fonds propres (OC+, fonds mezzanine) allant jusqu'à 4 M€ (contre 2 M€ jusqu'ici). Au-delà de sa mission d'investisseur, FSI Régions aura un "rôle de Place" pour orienter les dirigeants d'entreprises vers un financement FSI ou des fonds partenaires, et faciliter la démarche des chefs

LES DIRECTIONS RÉGIONALES ONT ACCOMPAGNÉ EN 2011 PLUS DE 800 ENTREPRISES

d'entreprise. La coopération sera renforcée avec Oséo qui joue un rôle d'apporteur d'affaires et accueille dans ses locaux les équipes FSI Régions.

Enfin, FSI Régions déploiera désormais son réseau sur une grande partie du territoire avec 6 nouvelles implantations régionales venant s'ajouter aux 8 existantes.

LES FONDS RÉGIONAUX DE CDC ENTREPRISES

CDC Entreprises s'appuie par ailleurs sur des investissements dans plus de 80 fonds régionaux qui couvrent l'ensemble du territoire. Des Fonds communs de placement à risque (FCPR) ou Société de capital-risque (SCR), tournés vers le capital-risque, le capital-développement et les petites transmissions, sont mis en place par les Conseils régionaux et permettent un

effet de levier important auprès de souscripteurs privés.

LE PROGRAMME DES TERRITOIRES SENSIBLES

Le développement d'une économie de proximité et l'implantation d'entreprises contribuent à la revalorisation des quartiers en zones urbaines sensibles.

La Caisse des Dépôts propose aux collectivités locales un accompagnement technique et financier pour l'élaboration et le pilotage d'une stratégie locale de développement économique de leurs quartiers sensibles. À cette fin, elle contribue au développement de dispositifs et d'outils adaptés. En 2011, plus de 5 600 projets ont été détectés et accompagnés par les 60 chefs de projets Cités Lab qui interviennent dans 350 quartiers.

Le Fonds national de revitalisation des territoires complète le dispositif en venant en aide aux territoires touchés par des restructurations d'entreprises, mais non éligibles aux conventions de revitalisation. 71 territoires caractérisés par une sinistralité importante des entreprises ont été labellisés.

Sur ces territoires, la capacité d'intervention s'élève à 125,45 M€ de prêts. À la fin de l'année 2011, 90 M€ ont été versés aux entreprises, au travers de 350 projets. La moyenne des prêts se situe à 250 K€ environ.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130

FSI, PAGE 140

CDC ENTREPRISES, PAGE 135

QUALIUM INVESTISSEMENT, PAGE 138

FOCUS

FSI Régions est un fonds public au service du développement économique français. Sa mission est double :

- investir au capital de PME dynamiques et les aider à financer une croissance durable, garante de la pérennité et du dynamisme économique des territoires,
- plus largement, accompagner et orienter les chefs d'entreprises dans leur recherche de solutions de financement en lien avec Oséo et les directions régionales de la Caisse des Dépôts.

FSI Régions gère plusieurs fonds

- Le fonds AEM (Avenir Entreprises Mezzanine) est notamment destiné aux PME à fort potentiel qui rencontrent des difficultés d'accès au capital investissement. Depuis son lancement en 2007, AEM a facilité le renforcement des fonds propres de 70 entreprises dynamiques, avec des tickets moyens de 50 000 à 500 000 euros.
- Mis en place en 2009 par le FSI, OC+ s'adresse aux PME en développement ou souhaitant se redéployer. OC+ est doté de 360 M€ par le FSI, dont 140 M€ gérés par FSI Régions. 40 entreprises en ont bénéficié en deux ans.
- Un nouveau fonds, FSI Régions Mezzanine, est en cours de création. Il soutiendra des PME à fort potentiel dont les besoins de financement varient de 500 000 euros à 4 millions d'euros.

fsi RÉGIONS



Trixim, holding industrielle spécialisée dans l'agroalimentaire, a fait l'acquisition en 2011 de Cacolac grâce au soutien de FSI Régions.



La société EOS imaging conçoit, développe et commercialise un système d'imagerie fondé sur les travaux du prix Nobel de physique, Georges Charpak. Présente à son capital depuis 2010, CDC Entreprises pour le compte de FSI France Investissement a accompagné l'entreprise en 2011 dans son introduction en bourse, sur le marché réglementé de Nyse Euronext à Paris.





La Caisse des Dépôts, agissant pour le compte du Programme d'investissements d'avenir, est intervenue aux côtés de France Active pour accompagner le développement de JURATRI, SCOP franc-comtoise de 125 personnes spécialisée dans le tri et la valorisation de déchets ménagers et industriels.



REPENSER L'HABITAT ET LE CADRE DE VIE

Le groupe Caisse des Dépôts imagine de nouvelles façons de concevoir, de financer et de construire la ville de demain. Son objectif est de rendre les villes accessibles à tous, sobres en énergie, attractives pour les entreprises, respectueuses des ressources et des équilibres naturels.





LAVILLE SE RENOUVELLE EN PERMANENCE

L'humanisation des villes constitue un enjeu majeur pour un avenir meilleur. Il faut militer pour un réel développement urbain participatif, où la ville serait comprise dans sa complexité.

La ville, en tant que système éminemment complexe, semble constituer un terrain privilégié pour déployer votre pensée. Quelle vision avez-vous de la ville ?

La ville est un grand chaos où se combinent ordre et désordre. Elle se réorganise quotidiennement d'elle-même à partir des déplacements par myriades et des comportements individuels de ses habitants et usagers. Une aussi extraordinaire diversité dans l'unité, un tel fouillis d'interactions et de rétroactions, constitue une sorte de chaos organisateur/désorganisateur. Écosystème en évolution permanente, la ville doit se penser comme un tissu complexe, "complexus" signifiant "ce qui est tissé ensemble". Cette grande vitalité porte en elle deux faces contradictoires : la liberté d'innover, de transformer – l'image de la ville lumière ; et le risque systémique de la segmentation, de la dilatation du tissu urbain – l'image de la ville tentaculaire. J'ai souhaité penser la ville car elle est un lieu d'expression privilégié de l'ambivalence constitutive de notre rationalité socio-économique moderne. Le terme générique de développement urbain est instructif, mais employé fréquemment sans être analysé. Conçu comme une locomotive du bien-

être humain, son ambivalence n'est pas perçue. S'il concourt à la libération de l'individu et à l'amélioration des conditions de vie matérielles, il peut également accroître la misère, dénaturer notre compréhension de nos propres besoins et détruire les solidarités traditionnelles. Face à ce constat à peine esquissé, je propose de remplacer le "développement" par une "politique de civilisation" qui vise à lutter contre le mal-être, contre les effets pervers d'une civilisation mondialisée qui atomise les individus. Des processus d'évolution contre lesquels il est difficile de lutter (vision linéaire et mécaniste, segmentation spatiale et différenciation sociale, disparition des lieux de mixité sociale, des petits commerces et des relations de voisinage...) ont conduit à une déshumanisation des villes, à une perte de la convivialité pourtant constitutive de la qualité de vie.

Quels sont les principaux défis selon vous pour produire la ville du XXI^e siècle ?

Produire la ville du XXI^e siècle implique de réintroduire les facteurs humains et écologiques dans la prise de décision afin de répondre aux besoins réels de la société. La ville ne peut être laissée au

jeu libre des promoteurs, des constructeurs, des technocrates, des politiciens "déculturés", au sein d'un marché voué au profit maximal. Une telle complexité vivante nécessite d'être pensée et repensée. Une pensée repensée doit se nourrir de connaissances historiques, économiques, écologiques et sociologiques. Elle doit tenir compte de la géographie, du climat, englober l'urbanisme tout en le dépassant de tous côtés. Ainsi pourrait émerger un urbanisme "réflexif" dans lequel le présent et l'avenir urbains sont pensés en termes de reliance, à partir de connaissances liées de façon transdisciplinaire.

Penser la ville c'est penser l'habitant, ou plutôt la pluralité des habitants. C'est refuser la standardisation des besoins et produire des offres de logements adaptés à tous les âges de la vie, abordables, et situés dans des quartiers vivants. C'est aussi anticiper la croissance de la ville, la doter de fortes capacités de "reliance". Une politique de civilisation appliquée à la ville devrait dépasser les simples économies et les simples aménagements, pour porter réorientation et réorganisation reliant tous les secteurs de la vie sociale et individuelle. En ce qui concerne le modèle à double visage « contraction/étalement », il faudrait envisager une humanisation de l'un et de l'autre. Cette politique réformatrice nécessiterait certes des dépenses considérables. Celles-ci seraient cependant susceptibles de relancer une activité économique en époque de stagnation et de chômage et entraîneraient à terme d'énormes économies, notamment dans les dépenses de santé, tout en réduisant l'empreinte écologique des villes.

Vous appelez de vos vœux l'émergence d'une ville plus inclusive, réappropriée par ses habitants et ses usagers, qui s'inscrit dans une perspective de développement soutenable. Comment s'y prendre pour humaniser la ville ?

L'émergence de nouveaux modèles économiques, permettant de penser autrement les projets urbains, ne peut advenir et se systématiser sans une nouvelle gouvernance urbaine. La diversité des acteurs et des intérêts ne doit pas démobiliser l'ensemble de la société, au contraire. Architectes, énergéticiens, politiques, sociologues, psychologues, médecins, citoyens... tous doivent prendre en main le destin des villes et participer à la prise de décision. Si l'urbanisme se doit d'apporter des solutions, encore faut-il que la société

puisse exprimer clairement ses besoins. On constate partout une forme d'illettrisme de la ville, souvent par manque d'expérience de la convivialité. Il faudrait créer une école de la ville apprenant dès le plus jeune âge à l'habiter. La reconquête de la citoyenneté locale est une condition de possibilité de la réappropriation de l'espace commun, car elle suppose que le citoyen puisse parfois prendre le pas sur l'individu privé. L'amélioration de la qualité de vie des

habitants et des usagers des villes dépend à mon sens aujourd'hui d'un urbanisme qui permette le développement du lien social, qui lutte contre le stress et les pollutions urbaines, et qui pense la ville en relation avec son espace régional, avec le réseau urbain dans lequel elle s'inscrit et, au-delà, avec les réseaux de villes auxquels elle est susceptible de participer. Nous avons besoin d'un urbanisme réflexif qui s'inscrive dans une perspective de long terme.



EDGAR MORIN
Directeur de recherche émérite au CNRS, penseur transdisciplinaire, Edgar Morin est connu pour avoir conçu la pensée complexe dans son œuvre maîtresse *La Méthode*. Il est docteur honoris causa de 24 universités dans le monde.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR : www.solutionsdurables.tv

- **Ville de demain : quelle place pour les personnes âgées ?**
- **Comment penser la mobilité en centre-ville ?**
- **Performance énergétique : comment optimiser les coûts ?**

POUR UN URBANISME DURABLE

Du fait de la diversité de ses activités, le groupe Caisse des Dépôts intervient sur toutes les dimensions des projets urbains. Ses offres tiennent compte des nouvelles contraintes économiques et budgétaires des acteurs locaux, ainsi que des changements sociétaux et environnementaux.

Dans un contexte financier et budgétaire contraint, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour pallier le déficit de logements. Cet objectif figure parmi les priorités de son plan stratégique Élan 2020.

La Caisse des Dépôts a financé, via les prêts sur fonds d'épargne, la construction ou l'acquisition de presque 121 000 logements sociaux en 2011 et prévoit de construire, entre 2012 et 2016, près de 500 000 logements, afin de loger plus d'un million de personnes. Premier bailleur social de France, le groupe SNI, qui couvre l'ensemble de l'immobilier locatif (logements sociaux et intermédiaires, foyers pour jeunes, résidences pour personnes âgées), a livré plus de 10 000 logements en 2011.

Icade, acteur majeur de la promotion de logements collectifs en milieu urbain, contribue également activement à l'aménagement et au développement du tissu résidentiel des villes et des territoires.

Au-delà des chiffres, le groupe Caisse des Dépôts s'applique à penser l'habitat sous un angle qualitatif. Ses deux principaux défis sont les suivants : adapter l'offre de logements et adapter les modalités d'intervention aux spécificités de chaque territoire.

RÉPONDRE AUX BESOINS DE DEMAIN

L'habitat urbain du XXI^e siècle devra tenir compte de l'évolution démographique française et des changements de modes de vie.

L'offre du groupe Caisse des Dépôts couvre chaque étape des parcours résidentiels.

Le Groupe s'investit pour accompagner le vieillissement de la population et répondre aux enjeux de la dépendance. Huit nouveaux projets d'Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) ont été engagés en 2011. Un objectif d'environ 700 nouveaux lits à destination des personnes âgées est fixé pour 2012. Une nouvelle filiale, CDC Générations, a été créée à cette fin en 2011.

En 2011, Icade a confirmé son fort développement dans le secteur médico-social avec la signature de 80 M€ de contrats de promotion d'EHPAD. Le groupe SNI réalise des programmes de logements neufs "intergénérationnels". Par ailleurs, plus de 9 000 nouvelles places d'hébergement pour les

personnes âgées dépendantes et 5 000 rénovations ont été financées sur fonds d'épargne en 2011. CNP Assurances s'implique sur cet enjeu avec le prêt hypothécaire cautionné aux seniors de plus de 60 ans : ce prêt permet, entre autres, de réaliser dans l'habitation les travaux d'aménagement nécessaires pour permettre aux personnes âgées de rester chez elles.

Le logement étudiant constitue une autre préoccupation de la Caisse des Dépôts. Elle a mis en œuvre en 2011 le dispositif Passeport logement étudiant et a investi en fonds propres dans des opérations exemplaires, à l'image de celle du quartier Mistral à Grenoble (18 logements BBC [Bâtiment basse consommation] pour 80 étudiants en colocation).

Par ailleurs, *via* le Programme d'investissements d'avenir, la Caisse des Dépôts développe l'offre de logements pour les titulaires de formations professionnelles en alternance (1 300 logements ont été financés depuis 2010).

PROMOUVOIR UNE APPROCHE TERRITORIALE

Face à un marché du logement hétérogène, marqué par de fortes disparités locales, le groupe Caisse des Dépôts décline ses interventions en fonction des besoins de chaque territoire.

Dans le souci d'améliorer la qualité de vie, la Caisse des Dépôts est un partenaire majeur du programme de rénovation urbaine qu'il contribue à financer : 2 Md€ ont été mobilisés pour la politique de la ville en 2011. Elle poursuivra son implication lors du renouvellement de son partenariat avec l'ANRU et songe à élargir son intervention à d'autres secteurs tels que les copropriétés en difficulté ou les quartiers pavillonnaires. La Caisse des Dépôts s'attaque en parallèle au principal obstacle à la production d'une ville durable : la disponibilité du foncier. Le renchérissement des terrains

POUR LOGER PLUS D'1 MILLION DE PERSONNES D'ICI 2016 LA CAISSE DES DÉPÔTS PRÉVOIT DE FINANCER LA CONSTRUCTION DE PRÈS DE 500 000 LOGEMENTS



Le projet de ville durable Ile de Nantes

3 Questions à...

Jean-Marc Bouillon
Directeur général de l'atelier
"Villes & Paysages" (groupe Egis)



L'Ile de Nantes, un projet durable ?

C'est en effet un projet qui repose sur l'identité du lieu et s'appuie sur l'existant, pour recréer une ville intense.

Quelles sont les offres que développe Egis pour promouvoir une vision systémique de la ville ?

Le groupe Egis, très impliqué dans la mutation de nos agglomérations en éco-cités, s'intéresse autant à la ville qui se crée qu'à celle qui existe. Nous développons, avec notre regard transversal, des projets, des réflexions qui concourent par exemple à l'intensification de nos villes (éco-réhabilitation des zones d'habitat ou d'activité), à leur fluidité (multimodalité, logistique urbaine...), à leur attractivité. Pour éviter des réponses plaquées, nous nous appuyons sur l'originalité de chaque contexte.

En quoi Egis s'inscrit-il dans la vision d'une approche intégrée de la ville promue par le groupe Caisse des Dépôts ?

Egis, avec ses filiales, développe depuis de nombreuses années une très forte pluridisciplinarité qui permet d'aborder les questions urbaines en mobilisant, et de façon coopérative, l'ensemble des expertises nécessaires à toutes les étapes d'un projet. ■

bien situés, le coût de la dépollution des friches rendent en effet difficile la production de logements abordables dans les centres urbains et favorisent l'étalement urbain.

Afin de maintenir une offre de logements abordables à proximité des nœuds de transport de la métropole parisienne, la Caisse des Dépôts mobilise le prêt sur fonds d'épargne "Gaïa foncier" autour des gares du futur réseau du Grand Paris. Elle a également investi dans le fonds Ginkgo, acteur clé de la réhabilitation durable de foncier déprécié.

INTENSIFIER LE TISSU URBAIN ET RENDRE LA VILLE ATTRACTIVE

Le groupe Caisse des Dépôts cherche à contrôler la croissance du tissu urbain et à le renouveler. Pour y parvenir, il s'applique à penser de front l'ensemble des

sujets urbains : logement, mobilité, offres de services, commerces... Il tire ainsi pleinement profit de la diversité de ses expertises et de ses métiers de promoteur, d'opérateur ou de financeur.

L'attractivité de la ville est l'une de ses préoccupations essentielles. Le groupe SNI porte ainsi une attention particulière à la typologie de son parc de logements qu'il adapte à son environnement, en s'efforçant de concilier densité urbaine et qualité d'usage.

La maîtrise de l'urbanisation et le développement d'une offre de transport alternative constituent l'un des défis centraux de la ville de demain. Promouvoir la mobilité durable, les transports en commun, les modes doux, est l'un des objectifs de Veolia Transdev et d'Egis.

Suite page 40

À Bordeaux, la Caisse des Dépôts, associée à Icade Promotion, a proposé la reconversion de l'îlot



Citram des Bassins à flot en un vaste ensemble mixte : logements, bureaux et un pôle

de compétences urbaines. L'îlot, friche de 10 000 m², propriété de la Ville, est situé sur un ancien territoire industriel associé au port. Le projet comprend un programme mixte d'environ 27 000 m² SHON composé de 185 logements (dont 25 % sociaux), de commerces, de services et de bureaux. Il prévoit la création d'un pôle de compétences urbaines, élément d'intérêt général, fortement souhaité par la Ville. La Caisse des Dépôts, qui a associé Icade à ce projet en tant que promoteur de l'ensemble

des 27 000 m², ne portera à terme que le pôle de compétences urbaines (6 500 m² sur les 27 000 m²). Ce pôle proposera un ensemble de lieux d'accueil pour les acteurs économiques : une pépinière d'entreprises, un hôtel d'entreprises, un centre d'affaires, des bureaux, des commerces et services. L'investissement de la Caisse des Dépôts représente 1,2 M€ de fonds propres pour un coût de travaux de 12 M€ HT. Ce nouveau quartier sera créateur d'emplois. De nouveaux services seront proposés à ses habitants.

LE GROUPE PROPOSE UNE PANOPLIE DE SERVICES ET D'INSTRUMENTS POUR DES PROJETS URBAINS DE QUALITÉ

Par exemple, les tramways de Montpellier et Reims ont été pensés pour assurer un meilleur maillage du territoire. Celui de Reims est doté d'une nouvelle offre billettique sans contact, facilitant l'accès aux véhicules. La Caisse des Dépôts a octroyé 1 Md€ de prêts sur fonds d'épargne pour le financement de projets de Transport en commun en site propre (TCSP), tels que la première ligne de tramway de Tours.

La qualité de vie tient également à la mixité des fonctions que rassemble un projet urbain. Le but est de rendre le quartier vivant avec des équipements de proximité (voir Focus). Les enjeux de la diversification urbaine sont au cœur de l'implication de la Caisse des Dépôts au sein des quartiers ANRU, historiquement monofonctionnels. Les prêts sur fonds d'épargne financent une part croissante d'opérations d'aménagement et d'équipement, tandis que l'Établissement public investit en fonds propres dans des projets d'équipement : centres commerciaux, immobilier d'entreprises, etc.

CONCEVOIR LES PROJETS URBAINS

Pour participer à la construction d'une ville durable, mixte et abordable, le Groupe souhaite être présent bien en amont de la réalisation des projets. Intégrer l'ensemble des paramètres environnementaux, sociaux et économiques demande un long temps de réflexion et de maturation des projets. Cette réflexion ne sera complète qu'en tenant compte des avis des habitants et des usagers, ainsi que des acteurs privés. Dans ce cadre, le groupe SNI et Egis accompagnent des

projets de diversification de quartiers d'habitat social, en recueillant les besoins exprimés par les habitants.

Le Groupe propose une panoplie de services et d'instruments pour accompagner les collectivités dans l'élaboration de projets urbains de qualité. Il a déployé un dispositif d'accompagnement des projets "Éco-quartiers", en coordination avec le ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement. Egis a structuré son offre d'ingénierie et de conseil pour les projets urbains.

Enfin, le Groupe dispose d'un instrument essentiel : la SCET, désormais filiale de premier rang de la Caisse des Dépôts. En s'appuyant sur son réseau de SEM, la SCET propose aux projets durables des collectivités une offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage opérationnelle. Partenaire privilégié des acteurs publics et privés de l'aménagement et de l'économie territoriale, elle accompagne les acteurs locaux dans l'analyse de leurs besoins et dans le montage de leurs opérations.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130
CNP ASSURANCES, PAGE 140
GROUPE SNI, PAGE 134
ICADE, PAGE 141
VEOLIA TRANSDEV, PAGE 141
EGIS, PAGE 142
NOVETHIC, PAGE 139
SCET, PAGE 134

S'INSCRIRE SUR LE LONG TERME

Dans un contexte d'évolution des modes de financement et d'exacerbation des enjeux énergétiques, le Groupe repense ses modalités d'accompagnement et d'intervention.

La complexité croissante des projets urbains, les objectifs du Grenelle de l'environnement et les conséquences sociales de l'évolution des prix du logement et de l'énergie conduisent le groupe Caisse des Dépôts à construire de nouveaux modèles économiques et à imaginer des financements innovants dans une perspective de long terme.

DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENT

Le Groupe accompagne tout d'abord l'évolution des modes de financement des projets. Face à la baisse des subventions et à la diminution des moyens des collectivités locales, le financement des projets associe de plus en plus sphères publique et privée.

Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir, le Groupe met en œuvre le fonds "Ville de demain", doté de 1 Md€⁽¹⁾, dont l'objectif est de faciliter l'émergence de nouvelles façons de concevoir, construire et faire évoluer la ville. Le fonds intervient sous forme de crédits d'ingénierie, de subventions à l'investissement et de prises de participations dans des sociétés dédiées. Dans le même esprit, le groupe Caisse des Dépôts accompagne les réflexions de la Commission européenne sur le déploiement d'instruments financiers innovants, sortant du seul modèle de subvention des fonds régionaux européens.

**LE GROUPE
DÉVELOPPE DES
FINANCEMENTS
INNOVANTS
ET CONSTRUIT DES
NOUVEAUX MODÈLES
ÉCONOMIQUES POUR
LA VILLE DURABLE**

MAÎTRISER LES ENJEUX ÉNERGÉTIQUES ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie depuis plusieurs années à réduire la situation de précarité énergétique dans laquelle se trouve un nombre croissant de Français. La montée en puissance des prêts développement durable s'est poursuivie en 2011. Sur 2010 et 2011, 1,2 Md€ d'éco-prêts logement social réhabilitation ont été engagés pour rénover quelque 100 000 logements et éviter le rejet de 5,2 millions de tonnes de CO₂ dans l'atmosphère en 30 ans. Le fonds d'épargne prévoit, entre 2012 et 2015, 250 000 réhabilitations thermiques.

Concernant la construction neuve, les prêts BBC ont été très fortement mobilisés en 2011 pour près de 21 000 logements. Le groupe SNI, afin d'agir sur la facture énergétique des ménages, a réduit la consommation moyenne de son parc de 229 à 207 kWh/m²/an, avec l'objectif de l'abaisser à 150 kWh/m²/an en 2020.

Afin de financer les travaux de rénovation énergétique des bâtiments, la Caisse des Dépôts innove. Elle s'est engagée en 2011 dans des projets emblématiques, aux côtés des collectivités locales. Le travail d'étude réalisé en Ile-de-France sur le projet de SEM Énergie Positif – SEM visant à rénover divers types de bâtiments – valide un modèle de tiers investissement. 2011 a également vu la concrétisation de plusieurs partenariats public-privé (PPP) sur le marché des contrats de performance énergétique : la Caisse des Dépôts est membre du groupement pour la rénovation de 100 écoles parisiennes.

Enfin, la Caisse des Dépôts a initié une vaste réflexion sur la création de valeur dans les projets urbains et sur la notion de "valeur verte". Tout l'enjeu est de

(1) L'enveloppe a été ramenée à 850 M€ en 2012 suite au redéploiement des fonds PIA pour le financement de la Banque de l'industrie.

LA NOTION DE VALEUR VERTE EST AU CŒUR DE LA RÉFLEXION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

raisonner sur la longue durée en intégrant dans la valorisation d'un bâtiment plusieurs critères environnementaux. Novethic, via sa publication du "Baromètre du reporting sur l'éco-performance des bâtiments", contribue à la diffusion progressive d'un langage commun pour analyser les performances environnementales de l'immobilier.

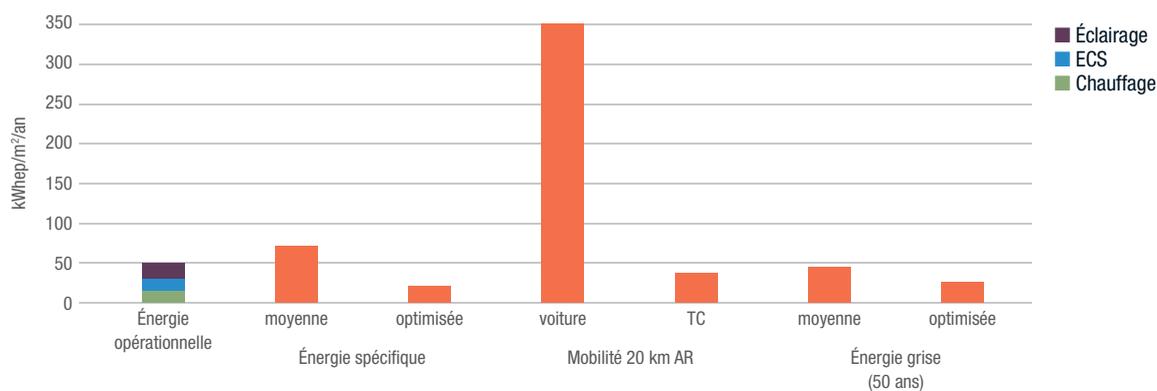
Pour faire évoluer les approches, la Caisse des Dépôts propose des outils d'aide à la décision pour prendre en compte de

nouveaux critères dès la conception du projet. Dans le cadre du Grand Paris, la Caisse des Dépôts propose ainsi aux acteurs signataires des contrats de développement territorial – État et collectivités locales – un outil de mesure de l'impact carbone des projets d'aménagement, le "Baromètre carbone". Les filiales du Groupe ont également développé des méthodes d'évaluation de l'impact carbone des projets à destination des maîtres d'ouvrage.

Autres réflexions en cours, auxquelles participe la Caisse des Dépôts : la mise en place d'un label permettant d'identifier les enjeux de mobilité associés à un projet immobilier. L'objectif est d'agir sur la globalité de l'équation énergétique de l'habitat, en tenant compte des transports (voir graphique).

L'Institut CDC pour la Recherche finance plusieurs projets de recherche sur la gouvernance des projets urbains. Les filiales participent elles aussi à diverses recherches sur les problématiques urbaines. CDC Climat se positionne comme un acteur de référence de la recherche sur les conséquences du changement climatique sur les villes. Les équipes d'Egis sont mobilisées sur des programmes de recherches pluridisciplinaires intégrés à leur politique de R&D technologique.

ORDRES DE GRANDEUR DES POSTES ÉNERGÉTIQUES



FOCUS

Le groupe SNI réalise un projet de réhabilitation exemplaire de 100 logements sociaux construits en 1960 dans le quartier de Fourchevieilles à Orange, dans le Vaucluse. Réparties en cinq bâtiments, les constructions en béton, avec un toit à une pente, mal isolées, étaient



dans un piètre état. Le projet, lancé en 2010, a débuté par un audit énergétique complet, une étude pour une réhabilitation BBC, la réalisation d'un diagnostic technique et architectural des bâtiments, ainsi qu'une enquête auprès des locataires. Lauréat d'un appel à projets ADEME/FEDER/Région PACA, les travaux, lancés par le groupe SNI début 2012, ont été labellisés "Bâtiments durables méditerranéens". Le projet sera 25% plus performant que le label BBC Renovation. Une attention particulière sera portée sur la revalorisation du quartier, la transformation architecturale des bâtiments, l'amélioration de l'habitat et du confort, et la réduction de la facture énergétique des ménages.

Le Beauvaisis est un immeuble situé dans le parc du Pont de Flandres à Paris. Il s'agit d'une opération de réhabilitation très lourde, la première à Paris à obtenir le label BBC Rénovation doublée d'une certification Haute qualité environnementale (HQE).



Accompagner
le développement
durable et équilibré
des territoires,
réduire les inégalités
territoriales :
autant de défis qui
impliquent un
engagement accru
du groupe Caisse
des Dépôts auprès
des acteurs locaux.

DÉVELOPPER DURABLEMENT NOS TERRITOIRES





7
11
35

LE GRAND
PARIS

LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES EST-IL DURABLE ?

Le concept de développement durable pointe les contradictions entre les champs économiques, sociaux et environnementaux.

On a trop souvent tendance à identifier croissance et développement et, de ce point de vue, la notion de “développement durable” n’est pas sans ambiguïtés.

Croissance et développement

Croissance et développement ne vont pas forcément de pair. À l’échelle d’un pays comme la France, les territoires qui contribuent le plus à la croissance et donc à la production de richesse ne sont pas nécessairement ceux qui connaissent le développement social et environnemental le plus “durable” ou le plus “équitable”. Ainsi, les principales métropoles françaises, qui contribuent largement au produit intérieur brut, sont aussi les territoires où l’on trouve les plus grands écarts de richesse, voire ceux où se maintiennent des poches de pauvreté. À l’échelle régionale, le Limousin illustre cette tension : alors que la région est quasi dernière du classement du PIB par habitant, elle caracole en tête pour l’indicateur de santé sociale, qui mesure la cohésion de la société locale, tout en étant championne de l’émission des gaz à effet de serre du fait de l’hyperdépendance de ses habitants à la voiture individuelle, et de l’ensemble du territoire à la circulation automobile des marchandises.

On le comprend à la lumière de ces quelques exemples, la notion de développement durable implique une certaine précaution, en ce sens qu’elle ne constitue pas la matrice d’un ensemble de recettes qui seraient applicables partout de la même manière.

Si l’on prend au sérieux les enjeux du développement durable, ceux-ci nous invitent à regarder de près les tensions et les contradictions qu’ils portent en eux-mêmes et entre eux. Il ne faudrait pas, en effet, s’illusionner sur l’harmonie préétablie que porte la représentation sphérique du développement durable : les intersections ne sont pas des espaces de consensus mais des points de tension et de négociation entre des domaines, des acteurs, des logiques, qui ne convergent pas nécessairement.

Par ailleurs, les enjeux du développement durable doivent être appréciés en situation : les modèles territoriaux de développement sont, en France, d’une grande diversité et ne portent pas tous les mêmes tensions, les mêmes contradictions ou les mêmes potentialités. Si l’on reprend l’exemple du Limousin, il est clair que la bonne santé générale du territoire s’appuie très largement sur un mode de vie “à crédit”, où la qualité de vie est très largement soutenue par des transferts publics, directs (retraites par exemple) ou indirects (salaires de la fonction publique par exemple). Inversement, une région performante comme l’Ile-de-France peine à réduire les inégalités parce que l’inégalité entre les personnes et entre les territoires qui composent la région, en alimente le moteur productif.

Croissance verte et développement durable

L’ambiguïté s’accroît avec la notion de “croissance verte”. Celle-ci laisse à penser

que l'on pourrait maintenir un certain niveau de croissance économique tout en utilisant diverses techniques qui rendent les activités humaines plus amicales avec l'environnement. Il est vrai que les procès industriels, le mode de fabrication et de gestion des infrastructures, les logements, les véhicules, etc. sont de plus en plus performants en termes de consommation et d'impact final sur l'environnement; les techniques de compensation font des progrès, de même que progresse la prise de conscience de l'importance de la biodiversité. Cependant, la transition écologique de notre modèle de développement demande plus que la performance énergétique ou l'accumulation d'éco-gestes, même si ces actions peuvent avoir, à terme, des effets cumulatifs. Si nos objets sont plus performants, ils sont aussi plus puissants et plus consommateurs en énergie; si nos maisons sont mieux isolées, elles sont aussi plus dispersées et engendrent plus de kilomètres en voiture; si notre énergie est plus propre, nous continuons d'en consommer plus; si l'économie immatérielle prend de plus en plus de place, elle s'accompagne d'une circulation toujours croissante des objets; si nos systèmes de transport sont toujours plus performants et proposent un confort inégalé pour l'utilisateur, le coût global au kilomètre des transports collectifs est proche de celui du taxi. Globalement, la "croissance verte" reste encore très largement tributaire d'une économie publique et n'a pas trouvé véritablement d'équilibre de marché.

Il apparaît donc clairement que le seul "verdissement" des activités et des territoires ne sera pas suffisant pour négocier dans de bonnes conditions le virage écologique, surtout dans un contexte où les financements publics devront être mesurés avec une grande prudence. Peut-on à la fois améliorer la performance environnementale de nos organisations territoriales, maintenir un niveau de croissance nécessaire au financement des multiples dispositifs qui assurent la cohésion sociale et territoriale, tout en maîtrisant la dépense publique? Dans le système de comptabilité actuel, l'équation est difficile à résoudre.

Développement et aménagement

Elle l'est d'autant plus que nous ne nous accordons pas sur le bon modèle d'organisation de nos territoires. Par exemple, la question de la consommation d'espace: la ville compacte est-elle la solution d'organisation du territoire qui permettrait à la fois d'économiser de l'espace et de l'énergie et de sanctuariser les terres agricoles? Ou bien ne faut-il pas aussi envisager des formes très diverses d'occupation de l'espace, comme la

campagne habitée avec des hameaux plus ou moins autonomes? Les transports collectifs sont-ils la solution à la mobilité durable? Ou bien ne faut-il pas envisager de combiner les modes individuels et les modes collectifs, voire de rendre collectifs les modes individuels et d'individualiser les modes collectifs? La conception métabolique de l'organisation de l'espace est-elle la solution pour des territoires "durables" ou bien doit-on aussi prendre en considération l'intérêt de l'interconnexion des réseaux (énergie, eau, déchets, etc.) dans une logique de mutualisation et d'économies d'échelle?

Bref, l'enjeu du développement durable pose plus de problèmes qu'il n'en résout. C'est d'ailleurs là son principal intérêt: pointer les contradictions entre des champs économiques, sociaux et environnementaux qui se trouvent nécessairement en tension; faire comprendre la diversité des modèles territoriaux et l'inadaptation des solutions techniques uniformes; prendre du recul envers des solutions unilatérales, même (et surtout) si elles partent de bonnes intentions. Face au risque du despotisme éclairé (fût-il vert), l'aménagement durable du territoire est un appel à de nouvelles formes de démocratie territoriale.



PHILIPPE ESTÈBE,
docteur en géographie,
est consultant à Acadie,
directeur
de l'IHEDATE et
enseignant à Sciences
Po. Il travaille sur
l'aménagement
du territoire et
les stratégies de
développement local
en France et en Europe.
Dernier ouvrage paru:
*Gouverner la ville
mobile*, Paris PUF, 2008.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR : www.solutionsdurables.tv

- >Reconversion des friches : quels enjeux ?
- >Territoires : comment valoriser son patrimoine ?
- >Recycler les déchets : quelle valorisation ?
- >Quelles sont les solutions de financement pour les infrastructures ferroviaires ?
- >Économie de la montagne : comment la France peut-elle rester leader ?

UN ÉQUIPEMENT DURABLE ET COMPÉTITIF

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne le développement des territoires en prenant en compte leurs spécificités et en intégrant les enjeux du développement durable.

Sur de nombreuses problématiques économiques, sociales et environnementales, le groupe Caisse des Dépôts juge nécessaire de privilégier une approche territoriale, déclinée en fonction des particularités de chaque région. La crise économique, dont l'impact a varié d'une zone géographique à l'autre, les crises écologiques, qui frappent différemment les territoires de plaine, de montagne ou de littoral, ont renforcé cette conviction.

FINANCER LE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET DES GRANDES INFRASTRUCTURES

On évalue les besoins de financement pour moderniser et développer nos infrastructures de transport à près de 100 Md€ d'ici 2020⁽¹⁾. Dans le contexte actuel de rigueur budgétaire, la question du financement d'infrastructures nécessaires au développement économique de nos territoires devient cruciale.

Le groupe Caisse des Dépôts s'implique plus que jamais pour moderniser l'ensemble de nos équipements et améliorer leur exploitation. Son intervention prend deux formes. Il intervient comme financeur, par des prêts de très longue durée sur fonds d'épargne et par des investissements en capital réalisés en direct ou via sa filiale CDC Infrastructure. Il est également présent comme concepteur et opérateur, via ses filiales Egis et Veolia Transdev.

En 2011, son activité de financement des infrastructures durables a atteint un

niveau exceptionnellement élevé. Plus de 4,3 Md€ de prêts sur fonds d'épargne ont bénéficié à quatre secteurs : les infrastructures de transport, les projets hospitaliers labellisés "Hôpital 2012", l'immobilier universitaire et les projets de traitement des eaux usées. La Caisse des Dépôts a par ailleurs confirmé son rôle d'acteur majeur dans le financement par Partenariat public-privé (PPP) de grands projets d'infrastructures, tels que les lignes ferroviaires à grande vitesse "Sud Europe Atlantique" et "Bretagne-Pays de la Loire". L'année 2011 a également été marquée par la concrétisation de plusieurs contrats de performance énergétique, avec la livraison d'un premier lycée alsacien rénové et la signature d'un contrat portant sur la

L'APPROCHE TERRITORIALE EST UNE MODALITÉ D'ACTION TRANSVERSALE AU GROUPE

rénovation de 100 écoles parisiennes. L'effort sera maintenu sur la durée. Au cours des 5 années à venir, la Caisse des Dépôts va poursuivre les prêts au financement d'infrastructures et d'équipements⁽²⁾ sur fonds d'épargne, dans une enveloppe prévue de 15 Md€.

ADAPTER LES INFRASTRUCTURES AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

● Concevoir les infrastructures

Pour valoriser nos territoires sur la durée en intégrant tous les paramètres du développement durable, il est essentiel d'intervenir le plus en amont possible dans la définition des projets et la conception de schémas d'aménagements et d'infrastructures. C'est ce que s'emploie à faire le groupe Caisse des Dépôts, en s'appliquant à penser de front les questions de performance énergétique des équipements et de diminution des émissions de Gaz à effet de serre (GES). L'expertise d'Egis en matière d'aménagement durable des territoires – Egis conçoit et contrôle chaque année des travaux mobilisant des investissements de l'ordre de 10 Md€ – est largement reconnue. Spécialiste de l'éco-conception, Egis réussit à minimiser l'empreinte environnementale des travaux, ainsi que celle de l'exploitation des ouvrages.

● Financer les projets de réduction d'émissions de carbone

En 2011, CDC Climat a réalisé ses premiers investissements directs, parmi lesquels figurent trois projets de gestion de déchets urbains en Colombie. Les crédits carbone dégagés par ces projets permettront d'éviter le rejet de 1 million de tonnes de carbone dans les 10 prochaines années. Elle s'est également engagée avec le groupe AFD et Orbeo dans le financement carbone du plus grand parc éolien de Tunisie. CDC Climat est entrée dans 2 fonds carbone innovants : Livelihoods, orienté vers la préservation des éco-systèmes et le fonds carbone forestier de la Banque mondiale. La Caisse des Dépôts aide par ailleurs les territoires ayant élaboré une "stratégie climat" à identifier de nouvelles sources de financement pour leurs projets réducteurs d'émissions de GES (certificats d'économies d'énergies, fonds de garantie, finance carbone). Elle les accompagne également pour définir de nouveaux projets.

(1) Source : Étude d'impact de la loi sur le Grenelle de l'environnement.

(2) Hors logement social et politique de la ville.

Suite page 50

Estacade



Le contrat de concession – d'une durée de 50 ans – pour la future Ligne à grande vitesse entre Tours et Bordeaux a été signé le 16 juin 2011. Egis intervient également sur le projet pour l'ingénierie de l'infrastructure et des équipements ferroviaires pour le compte du concessionnaire LISEA.

3 questions à...

Patrick Vandevoorde,
Directeur général délégué de
CDC Infrastructure



Vous intervenez dans la concession de la LGV Tours-Bordeaux. Pouvez-vous nous donner quelques précisions sur ce projet ?

Il s'agit d'un projet d'infrastructure exceptionnel par sa taille et sa complexité. L'opération représente un investissement total de 7,8 Md€. C'est le plus important PPP jamais signé dans le domaine ferroviaire en Europe.

À quel niveau se situe l'engagement du groupe Caisse des Dépôts ?

LISEA, la société concessionnaire appelée à financer, construire et exploiter la ligne, est issue de l'alliance de 4 actionnaires, dont CDC Infrastructure. Cette filiale, en apportant 200 M€ de fonds propres, détiendra plus du 1/4 de la société. Par ailleurs, la Caisse des Dépôts a octroyé un prêt sur fonds d'épargne de 757 M€, accordé sur 40 ans. Il s'agit du prêt le plus important octroyé à ce jour.

Que vous inspire la signature de ce contrat ?

Qu'il est possible, même en période de crise financière, de réunir plusieurs milliards d'euros pour un projet qui fait sens, qui mobilise tous les partenaires publics et privés et qui s'appuie sur des investisseurs solides, prêts à s'engager sur le long terme et à assumer des risques. ■

FOCUS

Depuis plusieurs années, Egis travaille activement sur l'impact du changement climatique sur la vulnérabilité des infrastructures.

Ces travaux ont débouché sur un outil concret



de gestion des risques : GeRiCi.

Le projet, initié à l'échelle d'une section d'infrastructure, s'est élargi en 2010 aux réseaux et aux territoires dans le cadre du projet européen "Risk Management for Roads in a Changing Climate" (RIMAROCC) et de l'application GeRiCi Réseau en cours avec SANEF.

Les bénéfices potentiels des applications de GeRiCi sont nombreux pour les gestionnaires et les collectivités : déterminer les vulnérabilités des infrastructures, identifier des itinéraires de secours en cas d'alerte, optimiser les mesures préventives, hiérarchiser les plans d'action. Les approches normatives pour le dimensionnement des ouvrages, basées jusqu'à présent sur des observations historiques, devraient progressivement être remplacées par des méthodes issues du GeRiCi faisant appel à l'analyse des risques.

● Préserver la biodiversité, protéger les milieux naturels

Avec la disparition des terres agricoles et des espaces ruraux, corollaire d'une urbanisation excessive, les éco-systèmes et les espaces naturels se voient plus que jamais menacés. Afin de préserver les ressources naturelles et la richesse des espèces, CDC Biodiversité met en place des mécanismes de compensation. Lorsque les impacts résiduels de certains projets d'infrastructure ne peuvent être évités ou réduits, elle propose des dispositifs permettant de compenser leurs impacts sur les milieux naturels. En 2011, deux maîtres d'ouvrage ont acquis auprès de CDC Biodiversité les premières unités de compensation à l'atteinte de la biodiversité au sein de la première réserve d'actifs naturels en Europe, créée sur la plaine de la Crau (Bouches-du-Rhône). En 2012, CDC Biodiversité interviendra sur le projet de construction de l'aéroport Notre-Dame des Landes à Nantes, aéroport construit dans un bocage d'une grande richesse naturelle.

193 M€

ont été investis dans les projets de production d'énergies renouvelables dont 38,16 M€, au titre de 2011

677 MW

de puissance engagée, dont 258 MW raccordés

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES ET ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Afin de remplir les objectifs du "Paquet Énergie Climat" de l'Union européenne à horizon 2020, la France augmente ses capacités de production d'énergies renouvelables. La nouvelle convention signée avec le ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement, en 2011, confirme l'engagement de la Caisse des Dépôts à poursuivre ses investissements. Elle le fera en partenariat avec les acteurs émergents du secteur, dans des projets de biomasse et de géothermie (projets 100% thermiques), dans des technologies d'éolien off shore et d'énergies marines. Au total, à fin 2011, 193 M€ ont été investis dans les projets de production d'énergies renouvelables, dont 38,2 M€ dans le courant de l'année 2011. La puissance cumulée de tous les engagements pris par la Caisse des Dépôts depuis 2008 est de 677 MW. Son objectif est d'atteindre, par ses investissements, 1 GW de capacités nouvelles de production à horizon 2014.

CDC Biodiversité met en œuvre les mesures de compensation de l'A65

Le 20 septembre 2011, CDC Biodiversité et A'liénor⁽¹⁾ ont présenté, de concert avec la commission syndicale du Haut-Ossau et une organisation agricole, une vaste opération s'inscrivant dans le projet de compensation écologique de l'autoroute A65 Pau-Langon. Cette opération concerne 15 espèces animales ou végétales et s'étend sur 1 372 hectares. La concertation avec les agriculteurs locaux vise à faire évoluer le mode de culture – il s'agissait jusque-là de la monoculture intensive du maïs – dans la plaine du Pont-Long, près de l'A65, dans laquelle les enjeux écologiques sont importants.

Une opération de reconstitution de bois et bosquets, de prairies naturelles, de cours d'eau et de landes humides a été engagée au sein des exploitations agricoles, sur 82 hectares. Ces nouveaux espaces permettront d'assurer une meilleure qualité des eaux ; ils constitueront des corridors biologiques. CDC Biodiversité s'est engagée pour la sécurisation foncière et la gestion du milieu pendant 60 ans, durée de la concession autoroutière. En contrepartie, les propriétaires des terrains où se déroulent les opérations de protection de la biodiversité recevront une compensation financière.

(1) A'liénor est une société constituée par Eiffage (65%) et Sanef (35%), concessionnaire de l'autoroute A65. Elle a la charge de concevoir, financer, construire, exploiter et maintenir la nouvelle liaison autoroutière d'une longueur de 150 km pendant les 60 prochaines années.

ATTRACTIVITÉ ET QUALITÉ DE VIE

Par ses interventions, la Caisse des Dépôts s'efforce de réduire les écarts entre territoires et d'assurer une bonne qualité de vie sur l'ensemble du territoire.

En tenant compte des besoins spécifiques de chacun d'eux, le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à remédier aux disparités qui existent entre les territoires – centres-villes, périphéries urbaines, territoires ruraux. L'objectif est de fournir à leurs habitants une qualité de services satisfaisante, que ce soit en termes de transports ou d'accès aux technologies de l'information.

ACCESSIBILITÉ ET MOBILITÉ

L'aménagement équilibré du territoire français dépend avant tout du bon maillage des réseaux de transports. Les prêts sur fonds d'épargne apportent un financement de long terme aux projets de transports urbains (1 Md€ en 2011).

● Constitution du référent mondial de la mobilité durable

L'année 2011 a vu la finalisation du rapprochement entre Veolia Transport et Transdev et la constitution du référent mondial de la mobilité durable. Cette filiale de la Caisse des Dépôts, qui intègre toute la palette des modes de transport – transports collectifs en site propre (train, tramway, métro, tram-train...) ou non (bus, car, navette fluviale...), services de transport à la demande (taxis, transport médicalisé, SuperShuttle...) –, bâtit à chaque échelle territoriale des solutions de mobilité adaptées.

Veolia Transdev promeut la mobilité durable de multiples manières : en développant les transports en commun en site propre – la première ligne de tramway de Reims a été inaugurée en 2011 –, en facilitant le passage d'un mode de transport à un autre, moins polluant – chaque gare ferroviaire est entourée de parkings "relais" –, en améliorant les connexions avec les lignes urbaines, péri-urbaines et régionales, en lançant une série d'expérimentations. À Nice par exemple, Veolia Transdev mène des tests à base d'ester d'huile alimentaire usagée.

● Une mobilité "connectée"

Afin de simplifier pour le voyageur le passage d'un mode de transport à l'autre, d'optimiser l'utilisation des réseaux existants et d'offrir une qualité de services optimale, Veolia Transdev a

été l'un des premiers opérateurs à miser sur les technologies numériques : l'information à distance, le paiement en ligne, la billetterie sans contact, les systèmes d'information en temps réel. Egis développe de son côté le produit Easytrip de services aux usagers des transports.

MAILLAGE NUMÉRIQUE ET INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION

Outre le transport des personnes et des marchandises, le développement économique des territoires se joue sur le terrain du transport de données, du maillage numérique et des infrastructures de télécommunication.

● Mise en place du Fonds pour la société numérique

La Caisse des Dépôts contribue à équiper le territoire d'infrastructures de télécommunication indispensables au développement économique des territoires. Elle est depuis plusieurs années l'un des moteurs du déploiement du haut et du très haut débit sur l'ensemble du territoire français. En 2011 a été mis en place le Fonds pour la société numérique (FSN), dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir dont la Caisse des Dépôts assure la gestion. Celle-ci a commencé à engager les 2 Md€⁽¹⁾ qui lui ont été confiés pour déployer de nouveaux réseaux Internet à très haut débit et développer de nouveaux usages, services et contenus numériques innovants. 45 projets ont été sélectionnés en 2011, représentant un total de 751 M€.

ÉQUIPER
LE TERRITOIRE
D'INFRASTRUCTURES
EST INDISPENSABLE
AU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE

● **Poursuite du programme Cyber-base®**

La Caisse des Dépôts s'emploie depuis l'an 2000, dans le cadre du programme "Cyber-base®", à mettre en place des Espaces publics numériques (EPN) pour initier tous les publics à Internet et aux outils multimédias. 11 nouveaux projets dans les écoles ont été engagés en 2011. Aujourd'hui, le réseau Cyber-base® fédère 752 sites au niveau national, 1 800 animateurs et 265 000 usagers. Après avoir accompagné pendant plus de 10 ans le déploiement des projets EPN sur les territoires, la Caisse des Dépôts se concentre désormais sur l'analyse qualitative des usages de ces espaces.

● **Une offre de très haut débit**

Egis dispose d'un savoir-faire complet en matière de déploiement de réseaux très haut débit pour offrir de nouvelles capacités et de nouveaux services de communication et ainsi renforcer la compétitivité des territoires.

TOURISME ET LOISIRS

● **Adapter l'offre touristique aux attentes des consommateurs**

L'année 2011 a été marquée par la poursuite du travail de fond sur l'évolution de l'offre touristique. Le tourisme et les loisirs constituent en effet un secteur économique de première importance.

Leur poids dans l'économie domestique (2,4 % du PIB⁽²⁾ pour le seul tourisme), leur rôle déterminant en matière d'emploi (plus de 1 million d'emplois, soit 4 % de la population active) et d'intégration professionnelle et leur relation étroite avec les problématiques d'aménagement et de compétitivité des territoires en font des secteurs clés de l'intervention du groupe Caisse des Dépôts. Cependant, une partie de l'offre touristique est aujourd'hui vieillissante, insuffisamment exploitée et ne tient pas assez compte des enjeux du développement durable et des nouvelles exigences des clientèles nationale et internationale. Ces dernières sont en quête de formules plus individualisées, mieux intégrées à l'environnement naturel et social. La Caisse des Dépôts tire la leçon de ce diagnostic et cherche à adapter ses modalités d'intervention afin de renforcer l'attractivité de l'offre touristique française.

● **Moderniser les infrastructures touristiques**

Face à l'évolution des attentes des consommateurs et au vieillissement des infrastructures touristiques, le Groupe mobilise l'ensemble de ses compétences.

● La Compagnie des Alpes expérimente, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, un outil de rénovation de l'immobilier touristique en montagne. L'objectif est de remettre sur le marché de la location

des appartements rénovés, adaptés à la demande de la clientèle.

● Parallèlement à la poursuite du programme de rénovation et d'éco-conception de ses bâtiments, Belambra s'attache à faire monter en gamme son offre.

● La Caisse des Dépôts travaille à la refonte de ses doctrines d'intervention et à l'enrichissement de sa gamme d'outils, afin, par exemple, de soutenir le développement de l'e-tourisme.

(1) Initialement de 4,25 M€, la dotation pour le Fonds pour la société numérique du PIA a été ramenée à 3,6 Md€, par la loi de finances rectificative du 14 mars 2012, dont 2 Md€ pour les infrastructures.

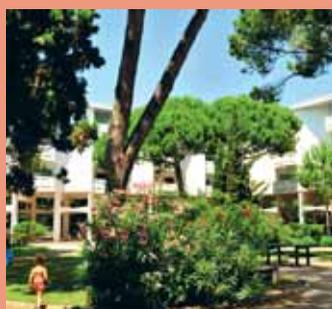
(2) Source : Rapport du Conseil national du tourisme (CNT) du 15 février 2011.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130
 CDC CLIMAT, PAGE 136
 CDC INFRASTRUCTURE, PAGE 135
 VEOLIA TRANSDEV, PAGE 141
 EGIS, PAGE 142
 COMPAGNIE DES ALPES, PAGE 142
 BELAMBRA, PAGE 143
 SOCIÉTÉ FORESTIÈRE, PAGE 144
 CDC BIODIVERSITÉ, PAGE 138

FOCUS

Offrir des vacances à tous : développer le tourisme social. Pour faire face aux besoins de rénovation



des murs de villages de vacances estimés à plus de 500 M€ sur 10 ans, la Caisse des Dépôts et l'Agence nationale pour les chèques vacances (ANCV) se sont associées pour créer un fonds d'investissement, le Fonds tourisme social investissement. 150 M€ seront mobilisés sur 10 ans pour intervenir en fonds propres dans des sociétés immobilières constituées pour l'occasion, site par site, pour assurer la rénovation et l'extension des villages confiés en exploitation aux acteurs du tourisme social.

Le village-club "Cap Vacances" de La Plagne, inauguré en février 2011, est une bonne illustration de l'action du Groupe en faveur du tourisme social.

Les travaux de rénovation ont été financés par des moyens publics et privés (6,1 M€ au total). Ce village-club offre des prestations familiales spécifiques,

ainsi que des équipements haut de gamme (remontée mécanique privative, restaurant panoramique). Ces infrastructures restaurées seront susceptibles, grâce à la qualité des services proposés, d'attirer des publics aux profils variés, d'origine socio-culturelle diversifiée. D'autres villages ont fait l'objet d'investissement en 2011 pour une prochaine ouverture.



Le domaine skiable de Flaine, exploité par la Compagnie des Alpes, a décidé de mettre en place en 2008 un observatoire environnemental couvrant un espace de 1 400 hectares répartis sur 5 communes.

3 questions à...

Frédéric Marion,
Directeur du domaine skiable
de Flaine



Pourquoi un observatoire environnemental ?

Nous avons voulu montrer que l'exploitation d'un domaine skiable peut se faire dans le respect et la sauvegarde de la biodiversité.

Comment fonctionne cet observatoire ?

Tout d'abord, il s'agit de recenser de manière exhaustive la biodiversité sous toutes ses formes (paysage, faune, flore, biotopes particuliers) et de suivre son évolution de manière factuelle.

Quel est son objectif ?

La seconde phase consiste à suivre la réalisation des travaux d'aménagement du domaine skiable et à mesurer leur impact sur toutes les composantes de l'environnement et de la biodiversité. Le but est de trouver des solutions pour préserver ou remettre en état les terrains par divers moyens : intégration des travaux dans le paysage, restauration de la flore, etc. ■

À Hossegor-Seignosse,
le club Belambra
"Les estagnots", rénové
en 2011, fait partie d'un
important programme
de rénovation respectueux
des sites naturels.



Structurer la filière bois

Avec la 3^e surface forestière d'Europe, la France a des opportunités à saisir.

Or, sa filière bois doit s'organiser et évoluer.

En 2011, la Société Forestière a continué de développer l'exploitation et l'approvisionnement de l'industrie dans les meilleures conditions :

- > elle a apporté son expertise au fonds bois, géré par CDC Entreprises,
- > elle approvisionne l'industrie à partir des aires de stockage de bois sinistrés qu'elle a constituées en Aquitaine,
- > sa contribution à la production directe ou indirecte de bois énergie représente l'équivalent d'une centrale énergétique de 64 MW.







PROTÉGER TOUT AU LONG DE LA VIE

La force du groupe Caisse des Dépôts repose sur la confiance qu'il inspire.

La manière dont le Groupe protège les individus et les fonds qui lui sont confiés constitue un enjeu stratégique. Aussi veille-t-il à ce que toutes ses activités de gestion soient menées, sur la durée, de façon responsable et avisée.

TRANSFERTS ENTRE GÉNÉRATIONS

Les inégalités entre générations se traduisent par un fossé patrimonial considérable entre les seniors et leurs enfants.

Pourquoi parle-t-on de dilemme des générations entre jeunes actifs et personnes âgées ?

L'expression s'appuie sur un diagnostic des inégalités intergénérationnelles, diagnostic commun à un certain nombre d'auteurs qui interprètent l'histoire française de l'après-guerre à l'aune de l'opposition entre les générations "dorées" (nées entre 1925-30 et 1950-55), et les générations suivantes, dites "plombées". Ce discours pointe l'âge d'or des retraités français actuels, analysé comme un phénomène inédit mais temporaire, et bientôt révolu. En bref, les retraités des années 1950-60 étaient pauvres, comme l'atteste la nécessité d'instaurer un minimum vieillesse en 1959. L'État-providence aurait alors joué un rôle salutaire. Mais aujourd'hui, il protégerait d'abord les aînés, enfants de la croissance, en réservant un sort beaucoup moins enviable aux générations suivantes. Les générations dorées auraient bénéficié d'un "triple gain" : salaires élevés et plein emploi ; cotisations sociales limitées versées à des retraités en majorité modestes ; et enfin des retraites élevées justifiées par de bonnes carrières. À l'inverse, les générations "plombées" risquent de subir une "triple peine" : salaires bas et précaires avec un chômage élevé ; cotisations sociales élevées pour des aînés florissants et nombreux ; retraites modestes liées à des carrières chahutées. Ces inégalités entre générations se traduisent aujourd'hui par un fossé patrimonial considérable entre les seniors et leurs enfants : l'inflation et la politique du

logement des années glorieuses auraient permis aux seniors actuels un accès facile à la propriété de leur logement (plus de 70 % de propriétaires), dont la valeur s'est appréciée ; à l'inverse, l'accès à la propriété est rendu aujourd'hui plus difficile par l'augmentation des prix de l'immobilier, surtout dans les grandes villes.

À supposer que ce diagnostic soit justifié, il est clair que les transferts sociaux, loin de combler ce fossé entre générations, risquent plutôt de contribuer à le creuser. En 1950, les plus de 60 ans ne représentaient que 6 % de la population ; aujourd'hui, ils constituent un peu plus de 20 % de la population et perçoivent près de 20 % du PIB en transferts de retraite, santé et dépendance (et potentiellement en augmentation de la dette publique), soit au moins autant que l'ensemble des autres classes d'âge en dépenses de santé, éducation, allocations familiales, minima sociaux, chômage, etc. Qu'en sera-t-il lorsqu'ils représenteront près d'un tiers des Français en 2050, sachant que la croissance ne se décrète pas mais dépend notamment des dépenses publiques d'éducation et de formation ?

Face au vieillissement et au ralentissement de la croissance, les dépenses sociales se heurtent ainsi à un problème de viabilité "globale à terme". Les générations "dorées" laisseraient derrière elles des montants importants de dette publique, mais aussi de dette sociale, accumulée par les systèmes de retraite et de santé,

que les générations suivantes auront à rembourser dans un contexte économique sans doute peu favorable.

En termes de transferts et de solidarité entre générations, vous opposez trois modèles (individu, famille, État). Sont-ils réconciliables ?

Face à ce dernier constat, on peut penser que le statu quo est difficilement tenable. Trois voies canoniques de réforme de notre État-providence s'offrent alors selon la philosophie du social ou la vision du monde à laquelle on adhère : quelle valeur de la devise républicaine (liberté, égalité, fraternité ou solidarité) met-on en avant ? Quel agencement entre les trois piliers pourvoyeurs de bien-être choisit-on ? Marché, État, familles et "solidarités civiles" (associations, mutuelles, corporations, etc.) ?

La pensée du "libre agent" privilégie le marché et prône la liberté et la responsabilité individuelles de chacun, en tant qu'agent autonome. Cette pensée se méfie en revanche de l'État, qui multiplierait les charges sociales et entraverait le fonctionnement des marchés. Elle milite pour un "retrait" de l'État-providence, surtout à l'égard des plus âgés : la diminution des retraites publiques serait compensée par une incitation à l'épargne pour les vieux jours et la promotion de fonds de pension à cotisations définies.

La pensée de l'"égalité citoyenne" privilégie l'État et ses missions de redistribution publique. Elle met en avant l'égalité des possibles mais aussi des réalisations entre citoyens. Elle se méfie de la famille et des relations qu'elle engendre entre générations. Cette pensée, dont s'inspire le discours sur les générations dorées et plombées, est favorable, à taille inchangée, à une "réorientation" de l'État-providence vers les plus jeunes et leurs parents soumis à de "nouveaux risques" (familles monoparentales, jeunes non qualifiés, jeunes parents pauvres, etc.). Au-delà d'un socle redistributif conséquent, les retraites publiques, diminuées, prendraient la forme de comptes notionnels fondés sur le principe de neutralité actuarielle, mais avec un taux de rendement administré par l'État.

La pensée "multisolidaire" privilégie au contraire la famille (et les solidarités civiles), modèle archétype des solidarités entre proches comme entre générations ; elle mise en premier sur la fraternité ou la solidarité. Elle se méfie le plus du marché. L'individu n'est pas autonome ou souverain mais dépendant d'autrui, et se définit, selon une logique identitaire d'affiliation, comme "frère de" au sein de différentes "familles", depuis celle de sang jusqu'à la nation (et au-delà), la

difficulté étant d'assurer une articulation cohérente entre ces différents niveaux de solidarité. L'individu se conçoit comme le maillon d'une chaîne intergénérationnelle, porteur d'une dette vis-à-vis de la société et de ses prédécesseurs qu'il devra acquitter en faisant de même pour ses successeurs, selon une logique de réciprocité indirecte.

Si les deux premières pensées entendent réduire les dépenses sociales pour les plus âgés en dénonçant un pacte intergénérationnel insoutenable et visent à "relâcher" les liens entre générations, jugés trop socio-politiques (libre agent) ou familialistes (égalité citoyenne), la pensée multisolidaire cherchera au contraire à "maintenir" ces dépenses, en "renforçant" les liens entre générations et en insistant sur les devoirs des aînés.

Le maintien des pensions requerrait ainsi une augmentation de la durée d'activité. En matière de dépendance, le troisième âge paierait aussi pour le quatrième – là encore solidarité oblige ! Le nouveau contrat social lierait les dépenses publiques d'éducation et de retraite, les deux programmes sociaux étant débattus ensemble. Une protection sociale plus solidaire indexerait les retraités aisés, au-delà d'un certain seuil, sur un indicateur (à définir) de la réussite des jeunes pauvres ou non qualifiés. Enfin, la circulation du patrimoine vers les jeunes générations devrait être accélérée, au besoin par une taxation plus forte et progressive des seuls héritages familiaux. Peut-on réconcilier ces trois visions du social et de l'avenir de notre État-providence ? Assurément non au niveau global.



ANDRÉ MASSON
est directeur de recherche au CNRS et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Ses principaux thèmes actuels de recherche sont les comportements d'épargne, les transferts intergénérationnels, la consommation et le patrimoine.

Mais certains compromis sont toujours possibles, chaque modèle social national empruntant des éléments aux trois philosophies : ainsi, dans le modèle français, les quotients familial et conjugal sont clairement d'inspiration multisolidaire, le RSA relève plutôt d'une logique d'égalité citoyenne, alors que notre système de retraite, composite et hybride, comporte une dominante multisolidaire. Mais si elle veut conserver un modèle social cohérent, la France sera sans doute amenée à choisir entre les trois voies offertes, sachant que chacune conduit à des réformes profondes.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR :
www.solutionsdurables.tv

LA PROTECTION DES PERSONNES

Le groupe Caisse des Dépôts se positionne comme un acteur majeur de la protection des individus.

Face aux besoins de protection d'une population vieillissante, les directions et les filiales du groupe Caisse des Dépôts imaginent une large gamme de nouveaux services.

Un Comité stratégique vieillissement a été créé afin de coordonner l'ensemble des travaux réalisés par les différentes entités du Groupe sur le thème du vieillissement et de réfléchir à l'évolution de son offre.

LA PROTECTION DES PERSONNES AU QUOTIDIEN

En tant qu'assureur de personnes, CNP Assurances développe des solutions de protection contre les risques de la vie. Un large éventail de produits permet à l'assuré de trouver une solution adaptée à ses aspirations et à son profil : aider financièrement ses enfants, protéger son épargne ou son capital, le transmettre, recevoir un complément de revenus à vie, prémunir sa famille en cas d'aléa. Au vu des déséquilibres croissants, revisiter la protection sociale, complémentaire et supplémentaire, semble inévitable. L'assurance-vie reste l'instrument privilégié de préparation de sa retraite ou de financement d'un projet.

PROTÉGER LES PLUS VULNÉRABLES

Lutter contre l'exclusion financière est, depuis l'origine, une bataille de CNP Assurances qui mutualise les risques pour offrir une protection accessible au plus grand nombre. Ses principaux contrats d'assurance-vie fixent les seuils de versement au plus bas (30€ par mois). En assurance-vie collective, les contrats d'entreprises, d'associations ou de

collectivités permettent à chaque salarié de bénéficier d'une couverture identique à tarif optimisé grâce à la mutualisation.

DÉVELOPPER LES SERVICES À LA PERSONNE

CNP Assurances a créé deux filiales d'assistance et de services à la personne : Filassistance International et Filassistance Services. Elle possède également le réseau Âge d'Or Services. Ces entités sont regroupées sous l'enseigne CNP Services à la personne. Filassistance International, seule société spécialisée dans l'assistance de proximité aux personnes, accompagne les particuliers en situation de rupture familiale ou professionnelle, et les individus en situation d'isolement. Âge d'Or Services offre des services d'accompagnement et de proximité aux personnes dépendantes ou en perte d'autonomie afin de leur permettre de rester à domicile dans les meilleures conditions possibles.

UNE RÉPONSE AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

CNP Assurances a cherché à adapter ses produits à l'émergence de nouveaux risques qu'engendre l'allongement de la durée de la vie. Avec ses partenaires, elle a développé de nouvelles solutions de prise en charge de la dépendance alliant mutualisation collective et engagement individuel. Ainsi, la prestation dépendance incluse dans les contrats santé de la MGEN en 2010, qui a couvert instantanément 2 millions de fonctionnaires, a été complétée en 2011 par une garantie facultative sur mesure permettant à chacun d'adapter sa couverture selon son profil.

**DE NOUVEAUX
PRODUITS
ET SERVICES
PERFORMANTS
POUR RÉPONDRE
AUX ENJEUX
DU VIEILLISSEMENT**



La façade du siège de CNP Assurances, premier assureur de personnes en France.

FACILITER L'ACCÈS À L'EMPRUNT DES PERSONNES MALADES

La convention AERAS (s'Assurer et emprunter avec un risque aggravé de santé) a pour ambition d'aider les malades ou anciennement malades à obtenir un prêt en améliorant leurs conditions d'accès à l'assurance. Avec les associations de malades, les fédérations professionnelles de l'assurance et de la banque, CNP Assurances participe activement aux travaux de la commission de suivi et de propositions qui ont abouti cette année à une convention enrichie, entrée en vigueur dès septembre 2011. Cette nouvelle convention renforce la garantie invalidité en prenant notamment en compte les avancées de la médecine. CNP Assurances œuvre avec résolution pour une bonne application de cette convention qui contribue à couvrir les plus fragiles. Dès que possible, elle va au-delà des dispositions de la convention, acceptant le maximum de personnes sans majoration de tarifs ou limitation de garanties. En 2011, comme en 2010, le pourcentage des dossiers acceptés représente plus de 99,8% des demandes d'adhésion.

UN SYSTÈME DE GESTION DES RETRAITES PERFORMANT

La direction des retraites et de la solidarité (DRS) – cette nouvelle dénomination reflète le périmètre effectif d'intervention de cette direction – incarne la mission historique de tiers de confiance de la Caisse des Dépôts dans le domaine de la retraite et de la protection sociale. Partenaire privilégié

de 75 000 employeurs publics (État, collectivités territoriales et établissements hospitaliers), la Caisse des Dépôts gère 47 régimes: des fonds de retraite, principalement dans le champ de la fonction publique, et des fonds de solidarité spécialisés, par exemple dans l'insertion des personnes handicapées.

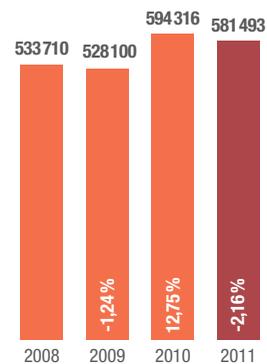
Les fonds de retraite gérés représentent 7,3 millions d'actifs et couvrent 3,4 millions de pensionnés, soit un retraité sur 5 en France pour 28 Md€ de financements perçus et 23,6 Md€ de prestations versées.

UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE CENTRÉ SUR LA PROTECTION SOCIALE

Après le plan stratégique CAP 2010, qui a contribué à moderniser les outils de production, la Caisse des Dépôts a poursuivi en 2011 le renforcement de son dispositif de contrôle interne, conformément à la volonté des pouvoirs publics d'accroître la lutte contre la fraude à la protection sociale. Le nouveau plan stratégique "Oser 2014", récemment adopté, a pour ambition de renforcer le positionnement de la Caisse des Dépôts dans le domaine de la protection sociale.

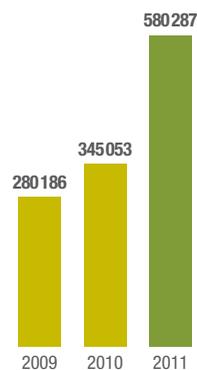
LIQUIDATIONS

Nombre de liquidations des droits à pension traitées et variations n/n-1 en %



DROIT À L'INFORMATION

Nombre d'EIG et de RIS envoyés par la Caisse des Dépôts



FOCUS

La Caisse des Dépôts a été au rendez-vous de la réforme des retraites. Dans des délais très courts,



elle a adapté avec succès ses systèmes d'information et mené une campagne de formation auprès des 700 collaborateurs concernés au cours du premier semestre 2011. Dans un contexte de hausse significative de l'activité (demandes d'information, pic de liquidations...), elle a su concilier efficacité et qualité de service conformément aux engagements des conventions d'objectifs et de gestion signées avec les régimes et les tutelles. En parallèle, elle a enrichi son dispositif d'information des employeurs et des assurés, en déployant par exemple le relevé individuel de situation électronique à la demande en lien avec le GIP Info retraite.

La Caisse des Dépôts accompagne l'Ircantec (Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques) dans sa démarche innovante d'investisseur responsable depuis 2009. En 2012, l'ensemble de sa réserve devra être géré selon des critères d'Investissement socialement responsable (ISR) financiers et extra-financiers. Un appel d'offres a été lancé pour sélectionner les sociétés de gestion répondant à ces critères et une agence de notation sociétale a été sélectionnée pour évaluer le degré ISR des portefeuilles.

UN ACTEUR DE CONFIANCE DE PLUS EN PLUS SOLLICITÉ

De par la confiance qu'inspire la Caisse des Dépôts à travers sa bonne gestion des fonds privés, elle ne cesse d'être sollicitée pour intervenir dans des secteurs de plus en plus diversifiés.

La Caisse des Dépôts a pour missions principales d'être le banquier du service public de la justice, le banquier de la Sécurité sociale et le partenaire d'organismes d'intérêt général. La mission de mandataire et de fiduciaire public vient compléter ces activités. Sur l'exercice 2011, les dépôts représentaient plus de 47 Md€. Sur ce total, les fonds liés à des actes de justice et les consignations représentaient plus de 36 Md€.

La solidité de sa gestion, largement reconnue, conduit l'État à lui confier

la gestion de nouveaux fonds. Ainsi, la gestion du Fonds d'accès régulé à l'électricité nucléaire historique (ARENH) a été confiée à la Caisse des Dépôts. Depuis 2011, elle assure la confidentialité, la centralisation et la traçabilité des flux financiers facturés par EDF aux fournisseurs alternatifs au titre des cessions d'énergie⁽¹⁾.

De plus, la Caisse des Dépôts est l'un des principaux acteurs de la fiducie : en 2011, elle a été nommée à la présidence de la Commission Fiduciè de Paris Europlace pour assurer la promotion de ce nouvel instrument juridique et renforcer la position internationale de la place financière de Paris.

UNE EXIGENCE DE SÉCURITÉ RENFORCÉE : L'ADOPTION DU MODÈLE PRUDENTIEL

Le premier objectif du modèle prudentiel adopté le 11 janvier 2012 par la Commission de surveillance, sur proposition du Directeur général, est de protéger la Caisse des Dépôts des principaux risques, dans une optique de moyen terme. Ce modèle couvre les principaux risques : risque de perte de valeur des portefeuilles d'actions, risque de liquidité, risque de taux d'intérêt, risque de crédit sur les titres des portefeuilles comme pour les prêts accordés, risque immobilier, risque de change et risque opérationnel, et enfin, pour la section générale, les risques liés aux filiales et aux participations.

La modélisation des risques et les besoins de fonds propres qui en découlent visent en premier lieu à assurer un niveau très élevé de sécurité financière, en cohérence avec les missions confiées à la Caisse des Dépôts. Le modèle a vocation à couvrir l'intégralité des entités du groupe Caisse des Dépôts selon des modalités adaptées à la nature des activités – une déclinaison spécifique est prévue pour la section des fonds d'épargne.

Afin d'assurer un haut niveau de sécurité, ce modèle est plus exigeant encore que ne le prévoit la réglementation applicable aux banques.

(1) Depuis la loi portant sur la nouvelle organisation du marché de l'énergie (NOME), de nouveaux fournisseurs ont la possibilité d'accéder à l'électricité produite par les centrales nucléaires historiques d'EDF, et de la revendre. La Caisse des Dépôts ouvre un compte spécifique, le "fonds ARENH", et retrace l'ensemble des flux financiers entre EDF et les nouveaux fournisseurs d'énergie.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130
CNP ASSURANCES, PAGE 140

Introduite dans le droit français en 2007, la fiducie est définie comme "l'opération par laquelle un constituant transfère des biens, des droits ou des sûretés à un fiduciaire, qui, les tenant séparés de son patrimoine propre, agit dans un but déterminé au profit d'un ou plusieurs bénéficiaires".

Elle consiste donc à sanctuariser un bien en le confiant à un tiers dans le cadre d'un transfert de propriété et peut se décliner sous forme de fiducie sûreté (mettre un patrimoine en garantie d'une créance) ou de gestion (fonds qui doivent être préservés et utilisés dans le temps selon certains actes de gestion). Le contrat de fiducie dispose d'une durée maximale légale fixée à 99 ans.

La fiducie représente donc pour la Caisse des Dépôts une opportunité, un mode d'intervention nouveau par lequel elle peut exercer son activité de tiers de confiance. L'utilisation de cet outil est particulièrement bien adaptée aux périodes de crises en apportant sécurité et garanties.

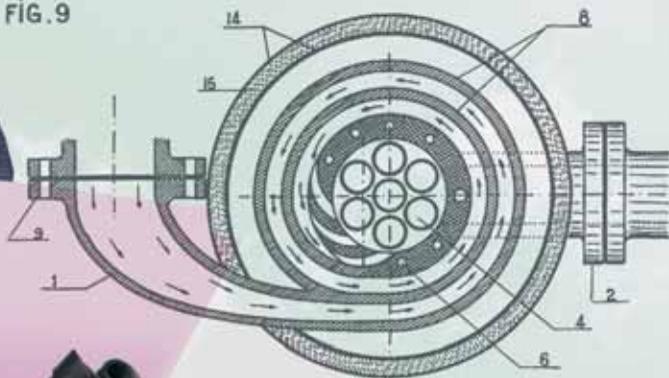


Le Centre hospitalier de Calais fait peau neuve. La Caisse des Dépôts vient de lui accorder un prêt sur fonds d'épargne de 73,8 M€ au titre de son enveloppe Hôpital 2012. Icade est maître d'ouvrage délégué de cette construction totale du pôle hospitalier de 60 000 m² tourné vers le futur.





FIG. 9



$$v = 0,86 \frac{Q}{2t}$$



LA CONNAISSANCE, MOTEUR DE L'ÉCONOMIE

Dans l'éducation, la question des moyens est essentielle, mais il faut veiller à améliorer la gouvernance, tant dans l'allocation des fonds que dans l'utilisation de ceux-ci.

Comment l'éducation peut-elle constituer un levier de la croissance de demain ?

Jusqu'aux années 1980, les théories de la croissance économique reposaient essentiellement sur l'accumulation de capital. Or, le rendement du capital étant décroissant, il ne peut pas y avoir de croissance continue sur une longue période sans innovation. Mais ces modèles ne donnaient pas d'indication sur la manière dont on peut stimuler l'innovation. Nous sommes quelques-uns à avoir développé de nouveaux modèles où les agents économiques ont des incitations à innover et ces incitations sont en grande partie influencées par les institutions et les politiques économiques.

Des études empiriques réalisées par la suite montrent que le capital humain est fondamental pour stimuler la croissance de deux manières différentes.

- D'abord par l'accumulation, c'est-à-dire le taux d'augmentation du niveau de capital humain : pour augmenter le taux de croissance, il faut augmenter toujours plus le taux d'accumulation du capital humain (cette première approche, néo-classique, traite le capital humain comme un facteur de production au même titre que le capital physique).
- Ensuite par le stock de capital humain, dans une vision plus technologique du rôle de l'éducation dans la croissance. Un plus grand stock de capital humain augmente la capacité des hommes à

s'adapter rapidement au changement technologique ainsi qu'à innover à la frontière technologique, ce qui stimule la croissance. Des études ont par exemple montré que ce sont les agriculteurs les plus éduqués qui adoptent les nouveaux produits et processus les premiers (cette seconde approche est davantage d'inspiration schumpétérienne).

Les théories de la croissance impliquent donc que les différences observées entre pays, à la fois en niveau de PIB par tête et en taux de croissance de la productivité (à court et moyen termes), sont largement dues à des différences dans les systèmes et politiques de R&D, et également aux différences entre les systèmes éducatifs dans la mesure où ces systèmes conditionnent l'offre de travail qualifié capable d'engendrer du progrès technique.

L'éducation et la recherche sont facteurs de croissance dans tous les pays quel que soit leur niveau de développement technologique.

Comment renforcer l'attractivité de nos universités dans un environnement de compétition mondiale ?

Dans les pays où le système universitaire fonctionne le mieux, ceux qui sont en tête du classement de Shanghai ou d'autres classements du même genre, on investit beaucoup d'argent dans l'enseignement supérieur. Par exemple, on dépense en moyenne 36 000 € par

an et par étudiant aux États-Unis, 20000€ dans les pays nordiques, contre environ 10000€ en France. Il ne faut donc pas réduire les dépenses mais les augmenter.

Mais cette augmentation doit s'accompagner d'un double changement de gouvernance : changement de gouvernance pour celui qui alloue les fonds et changement pour celui qui les reçoit.

La puissance publique, qui détermine l'allocation de la dépense, doit se doter d'une véritable stratégie pour cibler ses priorités et éviter un saupoudrage des moyens fatalement inefficace. Elle doit également mettre en place un véritable système d'évaluation et de sanction en cas de résultats défavorables. En anglais, on dirait *accountability*.

Je suis favorable, par ailleurs, à un accroissement de l'autonomie de décision des universités en matière d'embauche et de rémunération des enseignants-chercheurs, de recrutement d'étudiants, de détermination des parcours, d'achat d'équipements... Mais il faut que cette autonomie soit réalisée dans de bonnes conditions, avec des présidents d'université monitorés par un "sénat" académique mais également un conseil d'administration composé en partie de membres externes, comme dans n'importe quelle entreprise. Au Canada ou en Suisse, la plupart des universités sont publiques mais elles ont toutes un conseil d'administration, et cela évite certaines dérives que l'on peut connaître ailleurs, où des personnes médiocres cooptent d'autres personnes médiocres pour rester en poste.

L'exemple finlandais est également intéressant, car le système ne coûte pas plus cher qu'en France, il est plus efficace et l'articulation entre pouvoir central et gouvernance des établissements décentralisés est bonne.

Pour moi, le tryptique gagnant est donc incitations, moyens, autonomie.

Quelles passerelles mettre en place entre le monde académique et le monde économique ?

La complémentarité entre éducation et progrès technique a d'importantes implications concrètes pour la politique économique. En particulier, elle suggère qu'une bonne politique de croissance au niveau de la recherche et de l'innovation passe à la fois par :

- des subventions à la R&D ou à l'équipement de laboratoires utilisées prioritairement par les entreprises innovantes ;
- une politique adaptée des droits de propriété sur l'innovation ;
- une amélioration de la qualité du système éducatif ;
- une réduction des rigidités qui peuvent exister entre le côté offre et le



côté demande du marché du travail qualifié, notamment en fournissant une meilleure information aux entreprises sur l'offre de travail qualifié, et aux chercheurs techniciens sur l'évolution des secteurs innovants.

Mais il ne faut pas oublier le rôle primordial du monde académique qui est de former et de permettre l'insertion

professionnelle des étudiants. C'est un autre critère d'excellence au même titre que les critères de recherche. En ce domaine aussi, il faudra savoir s'inspirer des pays où les choses se passent bien et continuer à développer le va-et-vient entre études et entreprises à travers l'alternance, les stages, les années de césure... et mieux valoriser l'expérience professionnelle.

PHILIPPE AGHION

est professeur à l'université d'Harvard et à la Paris School of Economics.

Il est membre du Conseil d'analyse économique et a conduit le groupe de travail sur une comparaison internationale de l'autonomie des universités, puis sur la mise en œuvre des campus d'excellence universitaire. Ses travaux de macro-économie ont principalement porté sur les concepts d'innovation et de croissance.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR : www.solutionsdurables.tv

>Comment stimuler la recherche ? >Offre de services numériques : peut-on avoir confiance ?

DÉVELOPPER UN ÉCO-SYSTÈME STIMULANT

Le Groupe met en place des outils permettant de mettre en synergie les différents acteurs et infrastructures de l'économie de la connaissance.

Au niveau de la sphère de la connaissance, la France doit se positionner par rapport à un double mouvement de fond : une tendance à l'internationalisation et une dynamique de valorisation. À titre d'exemple, "l'Intellectual Property Exchange", marché boursier centré sur la propriété intellectuelle dont le lancement du premier produit est attendu pour 2012, marque l'avènement d'un marché mondial de la propriété intellectuelle.

Afin d'inscrire la France dans cette dynamique, il est impératif que les passerelles se multiplient entre les mondes de la recherche et de l'entreprise, et que se poursuivent les efforts en matière de modernisation des infrastructures de l'économie de la connaissance. Conscient de ces enjeux, le groupe Caisse des Dépôts a fait des universités et de l'économie de la connaissance une priorité de son plan stratégique Élan 2020, et 6 des 8 actions dont la Caisse des Dépôts s'est vu confier la gestion par l'État dans le cadre du PIA concernent la recherche et l'innovation.

Le Groupe est amené à intervenir à tous les niveaux de la chaîne de l'innovation, des thèmes de recherche les plus académiques (Novethic, Institut CDC pour la recherche, accompagnement des universités) aux thèmes les plus appliqués (soutien aux entreprises innovantes). La création d'un département innovation

**PRÈS DE 500 M€
POUR LES
UNIVERSITÉS
ET L'ÉCONOMIE
DE LA
CONNAISSANCE
DEPUIS 2008**

recherche université en juillet 2011 marque la volonté de la Caisse des Dépôts de renforcer et de mieux structurer ses interventions.

REVALORISER LES STRUCTURES D'ENSEIGNEMENT

La modernisation et la valorisation des universités constituent la pièce maîtresse de l'économie de la connaissance. Il convient également de développer les filières professionnalisantes afin de mieux répondre aux besoins du marché. C'est cette ambition que poursuit l'action "Formation professionnelle par alternance" du PIA (500 M€), que le groupe Caisse des Dépôts gère pour le compte de l'État. Près de 90 M€ ont été engagés en 2011 en faveur de projets de formation et/ou d'hébergement au caractère novateur, répondant à des besoins économiques identifiés. 13,6 M€ ont par exemple été engagés dans le projet BTEC Biovalley d'Illkirch qui prévoit la construction d'un outil pédagogique de type usine-école et la construction de 200 logements pour étudiants.

Concernant les universités, la prise en compte des nouveaux usages numériques, des exigences environnementales et de l'intégration urbaine des campus est indispensable pour améliorer l'attractivité des établissements français par rapport à la concurrence



L'université de Grenoble, dont la fondation remonte au XIV^e siècle, est installée dans un campus en bordure de ville dont les premiers bâtiments datent des années 1950.

internationale. Depuis 2008, le groupe Caisse des Dépôts a mobilisé son expertise et a cofinancé 135 études destinées à accompagner les universités dans leur prise d'autonomie et notamment dans la construction de leur stratégie immobilière. 2011 a été l'année de la transition vers la phase de financement et de réalisation de ces projets. À titre d'illustrations, la société de réalisation pour l'opération Campus de Strasbourg a été créée en 2011, et le montage de l'opération AgroparisTech est en cours. Le dialogue compétitif dans les opérations GrEn-ER à Grenoble et Campus de Bordeaux – dans la société de réalisation de laquelle la Caisse des Dépôts est engagée à hauteur de 40,2 M€ – s'achèvera début 2012. En 2011, le groupe Caisse des Dépôts a ainsi signé pour 170,2 M€ de prêts sur fonds d'épargne et engagé 33 M€ sur fonds propres en tant qu'investisseur au profit de projets immobiliers d'universités.

DÉVELOPPER LES PASSERELLES ENTRE LES MONDES DE LA RECHERCHE ET DE L'ENTREPRISE

En 2010, les États-Unis, la Chine et le Japon représentaient près de 62 % des dépôts de brevets à l'échelle mondiale⁽¹⁾. La France pâtit notamment de la trop grande dispersion des acteurs du monde de la recherche et des trop rares passerelles entre ce dernier et celui de l'entreprise.

Cette situation est en train d'évoluer, grâce notamment à la constitution des pôles de compétitivité, éléments essentiels au développement économique des territoires. Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts soutient la mise en place de plateformes d'innovation, lieux autour desquels s'articulent des projets de R&D. En 2011, la Caisse des Dépôts a engagé 1,8 M€ d'investissements dans 6 plateformes. Dans la continuité de cette intervention, la Caisse des Dépôts a été choisie comme gestionnaire de l'action "Plateformes mutualisées d'innovation" (PFMI) dans le cadre du PIA, dotée d'un fonds de 50 M€. En facilitant les rencontres entre chercheurs publics et privés et en mettant à leur disposition des ressources mutualisées, ces plateformes permettent de mener à bien des projets de recherche, de développement et d'innovation à fortes retombées économiques. La Caisse des Dépôts gère désormais l'ensemble des investissements

**170 M€ DE PRÊTS
ET 33 M€
D'INVESTISSEMENTS
ENGAGÉS EN
2011 AU PROFIT
DE PROJETS
IMMOBILIERS
D'UNIVERSITÉS**

ments et subventions de cette action ; les projets présélectionnés à la suite de la première vague de dépôts sont en cours d'instruction.

Afin de renforcer les synergies entre la recherche et l'entreprise, une étape a été franchie avec la constitution des Sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT), dans le cadre de l'action "Fonds national de valorisation" du PIA. Ces sociétés détectent les projets de recherche les plus prometteurs afin d'en favoriser leurs applications sur le marché. Cinq SATT ont été constituées début 2012 et quatre autres sont en cours de création.

Enfin, dans le cadre de la construction de cet éco-système favorable à la valorisation de la recherche, le lancement opérationnel du Fonds national d'amorçage (FNA) – inscrit dans le PIA – est intervenu fin juin 2011 : doté de 400 M€ et géré par CDC Entreprises, le FNA soutient, par l'intermédiaire des fonds d'amorçage dans lesquels il investit, les entreprises développant des innovations technologiques créatrices d'emplois et d'activité dans des secteurs stratégiques, en leur apportant des fonds propres. Le premier investissement d'un montant de 15 M€ a été effectué dans le Fonds Inserm transfert

initiative, société d'investissement en amorçage spécialisée en sciences de la vie et de la santé. À terme, grâce à l'effet de levier, ce sont près de 850 M€ qui seront injectés au profit des jeunes entreprises françaises.

POUR SUIVRE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE

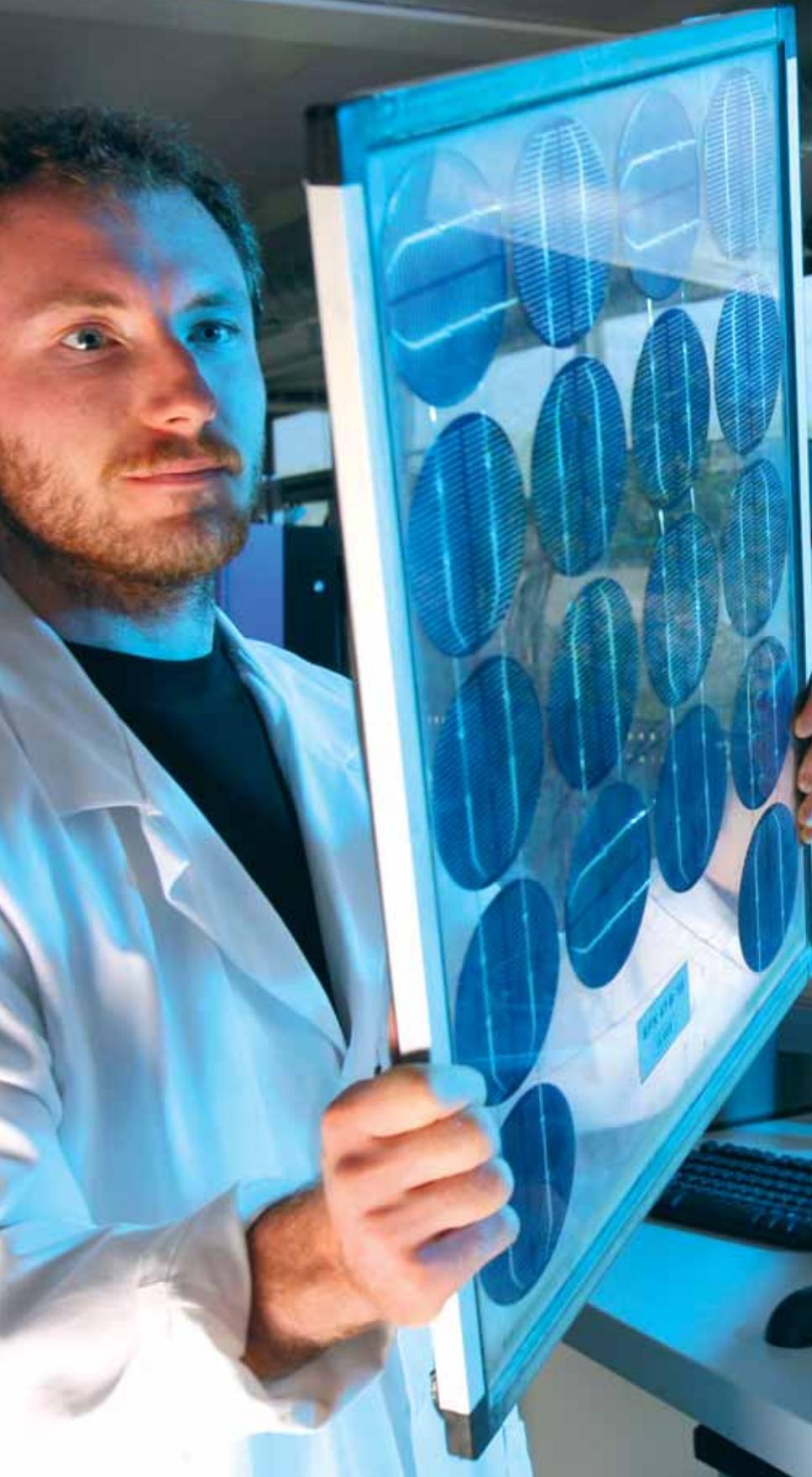
Afin de dynamiser le marché de la propriété intellectuelle, France Brevets a été officiellement lancée en mars 2011 : doté de 100 M€, à parité entre l'État (PIA) et la Caisse des Dépôts, cette société a pour objet de constituer un portefeuille de droits de la propriété intellectuelle issus de la recherche publique et privée, de les valoriser en les réunissant en grappes technologiques et d'organiser leur commercialisation sous forme de licences auprès des entreprises françaises et étrangères. France Brevets a pour ambition de renforcer la visibilité des acteurs du monde de la recherche auprès des industriels et de les aider, en complément des SATT, à mieux cerner les besoins de l'économie. S'inscrivant dans une perspective de long terme et de responsabilité, France Brevets adoptera en 2012 une Charte de développement durable, actuellement en cours d'élaboration. Trois contrats de valorisation de brevets et deux conventions de partenariat avec Oséo et l'Institut national de la propriété industrielle ont été signés au 31 janvier 2012.

(1) World Intellectual Property Indicators Statistics Database, octobre 2011.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130
INFORMATIQUE CDC, PAGE 143
CDC FAST / CDC ARKHINÉO, PAGE 136
NOVETHIC, PAGE 139
FRANCE BREVETS, PAGE 144

Production de cellules photovoltaïques au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA).



3 Questions à...

Ludovic Valadier

Responsable du département Innovation, recherche et universités de la Caisse des Dépôts



Comment valoriser la recherche ?

La valorisation de la recherche consiste à transformer les travaux académiques en produits qui apportent une valeur économique. Cela passe par les dépôts de brevets, la concession de licences, le dépôt de marque, la création d'une start-up ou la signature d'un contrat de recherche avec une entreprise.

Qu'est ce qu'une Société d'accélération de transfert de technologies (SATT) ?

Il s'agit d'une société implantée sur un territoire, qui mutualise les services des universités et des organismes de recherche partenaires. Ses missions vont de la détection des inventions au cœur des laboratoires, à la maturation des projets de recherche afin de les conduire à une phase pré-industrielle.

Avez-vous des exemples ?

Dans le domaine de la santé, la « maturation » peut se traduire par la confirmation in vivo de l'efficacité d'une molécule en préalable à un développement pré-clinique. Autre exemple, dans le domaine du stockage de l'énergie, il peut s'agir de passer du choix du bon couple électrochimique à un prototype de batterie adapté à un véhicule hybride. ■

BÂTIR LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Représentant “plus du quart de la croissance et 40 % des gains de productivité de l'économie”⁽¹⁾, le numérique occupe une place stratégique dans le développement de l'économie française.

La Caisse des Dépôts s'est depuis longtemps investie au service du développement numérique des territoires. Elle contribue au déploiement des infrastructures ainsi qu'au développement de services et de contenus numériques innovants, en particulier aux côtés des collectivités locales. Ainsi, le programme cyber-base[®], à travers lequel elle travaille à la sensibilisation et à l'initiation de tous les publics aux usages de l'Internet, a fêté ses 10 ans en décembre 2011 et compte désormais 265 000 usagers.

Le développement et la sécurisation des systèmes d'information constituent également un enjeu majeur, au service duquel le Groupe renforce son action. Le projet d'Informatique CDC, prestataire de référence de la Caisse des Dépôts, d'élargir son champ d'intervention aux autres acteurs publics illustre les ambitions du Groupe pour les années à venir. Le lancement opérationnel du Fonds pour la société numérique (FSN), confié au groupe Caisse des Dépôts dans le cadre du PIA, témoigne de la reconnaissance de l'expertise du Groupe dans ce secteur.

SOUTENIR L'INNOVATION NUMÉRIQUE, FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ FUTURE

Conscient de son rôle clé dans la compétitivité future de la France, l'État a fait du numérique, à travers le FSN géré par le groupe Caisse des Dépôts, l'un des axes prioritaires du PIA. L'enjeu dépasse le seul secteur du numérique : il touche au dynamisme de pans entiers de notre économie.

Sur les 4,25 Md€⁽²⁾ dont dispose le fonds, 2,25 Md€ sont destinés à accompagner les nouveaux usages, services et contenus numériques. Concernant le soutien à des projets de R&D dans les domaines prioritaires de l'économie numérique, 248 M€ ont été engagés en 2011 par la Caisse des Dépôts en subventions et avances remboursables.

En tant qu'investisseur avisé, la Caisse des Dépôts intervient également sous forme d'investissements en fonds propres, quasi-fonds propres ou de prêts au profit des entreprises innovantes. En réponse aux besoins de financement des PME innovantes, développant de nouveaux usages, services et contenus numériques, un FCPRFSN PME a été créé en décembre 2011, alimenté par le FSN à hauteur de 400 M€.

SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DES INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES SUR TOUT LE TERRITOIRE

Résorber la fracture numérique en développant les réseaux à très haut débit constitue l'ambition du second volet du FSN consacré aux infrastructures (2 Md€). L'année 2011 marque son entrée en phase opérationnelle. La Caisse des Dépôts intervient :

- en prêts de longue durée au profit des exploitants de réseaux à très haut débit, pour renforcer leur capacité d'investissement en dehors des zones très denses ;
- en subvention pour soutenir, d'une part, les projets d'aménagement numérique de collectivités territoriales et,

Le Fonds pour la société numérique mobilise

2,25 Md€

destinés à accompagner les nouveaux usages, services et contenus numériques

d'autre part, les projets de recherche de technologies satellitaires destinées à couvrir les territoires peu denses en très haut débit (40 M€ affectés à cette problématique en 2011). La Caisse des Dépôts contribue ainsi à soutenir l'innovation numérique et au développement équilibré du maillage numérique des territoires.

MODERNISER ET SÉCURISER LA GESTION DES DONNÉES IMMATÉRIELLES

Le développement de l'économie de la connaissance appelle à réfléchir à la sécurisation, la consolidation et la gestion des données immatérielles. Afin de garantir à ses membres un niveau de sécurité optimal face aux enjeux de l'ère numérique, Informatique CDC dispose d'infrastructures hautement sécurisées et propose une offre de confiance numérique conforme aux normes du Référentiel général de sécurité édicté par l'ANSSI. En 2011, Informatique CDC a accompagné la sécurisation des flux financiers de la Caisse des Dépôts grâce à l'utilisation de signatures électroniques.

D'autre part, le GIE a lancé la mise en place d'une solution d'archivage à valeur probante conforme aux exigences du secteur public, pour le compte de l'INPI et de la Caisse des Dépôts.

**751 M€
ONT ÉTÉ ENGAGÉS
EN 2011 DANS
LE CADRE DU FONDS
POUR LA SOCIÉTÉ
NUMÉRIQUE**

Deux autres filiales du groupe Caisse des Dépôts contribuent au développement de cette administration électronique. CDC Arkhinéo, avec 360 millions de documents archivés depuis 8 ans, dont 120 millions en 2011, est l'un des leaders de l'archivage électronique à valeur probante. Cette filiale se positionne sur le traitement de tous types de documents électroniques, notamment les factures, les contrats de travail et de prêts, les "documents RH". Moins de 10 % de ces documents sont actuel-

lement dématérialisés ; le potentiel économique et écologique est donc considérable.

CDC Fast, au service de 4 000 collectivités territoriales et établissements publics, accompagne de son côté les processus de dématérialisation et les échanges informatisés des administrations (transports sécurisés de documents, signature électronique, archivage de preuves électroniques). En 2011, CDC Fast a remporté l'appel d'offres pour signer, télétransmettre et archiver électroniquement les 4 millions de documents comptables et pièces justificatives de la Ville de Paris. Compte tenu de la croissance annuelle des échanges dématérialisés (30 %), il est fondamental de soutenir les territoires et les administrations dans cet effort de modernisation.

(1) "Investir pour l'avenir : priorités stratégiques d'investissement et emprunt national", Michel Rocard, Alain Juppé, 2009.

(2) Enveloppe modifiée en début d'année 2012: nouvelle dotation de 3,8 Md€, qui devrait être ramenée à 3,6 Md€ en 2012.

En 2011, CDC Fast a remporté un appel d'offres lancé par la Ville de Paris visant à moderniser et à optimiser sa chaîne comptable. CDC Fast assure ainsi la gestion



de l'ensemble de la chaîne de dématérialisation, à savoir la signature électronique, le transport sécurisé et l'archivage numérique des pièces comptables, en s'appuyant sur la technologie d'archivage du coffre-fort électronique® développée par CDC Arkhinéo. Les premiers résultats témoignent des bonnes performances des dispositifs : des réductions d'impression comprises entre 50 et 65 % ; une consultation possible pour tous les acteurs de l'ensemble des pièces de certains dossiers ; une nette amélioration dans le délai de règlement des factures publiques.



SE DÉVELOPPER EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL

Le monde recèle un potentiel de croissance considérable : autant d'opportunités de partenariats et d'échanges commerciaux pour relancer l'économie française. Fort de cette conviction, le groupe Caisse des Dépôts a décidé dès 2007 de mieux investir la scène européenne et internationale.



RE- MONDIALISER LA PLANÈTE

Le rôle des investisseurs à long terme
doit se jouer dans toutes les directions.

La chute du mur de Berlin a suscité un courant dominant d'enthousiasme sur la mondialisation et ses bénéfices : entrée dans la "fin de l'histoire" chère à Francis Fukuyama, notre espèce connaîtrait, sans nul doute, grâce au libéralisme triomphant, prospérité économique et progrès politique continus. Les événements des dernières années ont donné raison, dans une certaine mesure, aux sceptiques : la mondialisation s'avère davantage un processus heurté, risqué, ponctué de crises économiques comme politiques. Il peut connaître un échec systémique, comme son plus récent précédent, à la fin du XIXe siècle, l'a montré. Ses bénéfices peuvent être, entre pays et à l'intérieur de ceux-ci, asymétriques. Son temps long s'accommode mal de l'urgence du temps politique : sa régulation est donc malaisée.

Tout ceci fut brillamment décrit par Karl Polanyi dans "La grande transformation", à propos de cette grande vague née durant la révolution industrielle britannique, et qu'il fait s'achever aux portes de la Seconde Guerre mondiale. Depuis, l'histoire a bégayé : le grand mouvement de libéralisation, qui a succédé à la phase "d'encastrement du marché" des Trente

Glorieuses, peut-être même du fait de leur succès, a tourné le dos aux leçons de l'histoire et généré le même niveau de déséquilibres et de tensions que durant la première moitié du vingtième siècle. Une grande différence cependant : le monde en développement s'est réveillé, assurant la sortie de la pauvreté pour des centaines de millions de personnes à travers notre planète, mais sur un mode économique qui a grandement contribué aux déséquilibres globaux que nous connaissons.

Il n'y aura cependant de sortie des déséquilibres mondiaux et progrès vers une croissance partagée, comme une décade des 9 ou 10 milliards d'humains, comme la multiplication des enjeux communs qui y sont liés l'interdisent absolument. Mais l'ouverture comme l'interpénétration demandent à être gérées par des politiques macro-économiques comme structurelles pour pouvoir bénéficier au plus grand nombre. C'est le sens de la re-mondialisation équitable dont nous avons besoin. Elle doit conduire à dépasser les préférences individuelles, les raisonnements communautaires et les ancrages nationaux tout en les servant. C'est pourquoi il est urgent que se crée

un service public de la mondialisation. La mission des institutions nationales, comme multilatérales qui y concourent, est d'identifier et de proposer aux gouvernements et aux instances de décision globales les politiques macro-économiques, les politiques structurelles et les mesures de régulation dont nous avons besoin, et les mettre en œuvre. C'est une tâche difficile, car elle implique de pouvoir repositionner les intérêts locaux dans leur contexte global, identifier les cheminement de convergence et tourner le dos aux seuls conflits d'intérêt. Recréer le concept d'intérêt général cher à la tradition française au niveau global est sans doute long, politiquement difficile et techniquement exigeant, mais essentiel si l'on ne veut pas laisser aux crises le soin de nous imposer leurs lois : elles risquent en effet de ne pas manquer dans les décennies à venir, faute de politiques pro-actives.

Nous connaissons cependant les sujets sur lesquels il nous faut agir : la reprise de la croissance économique mondiale, qui repose sur la réduction des déséquilibres macro-financiers et la consolidation du secteur bancaire ; les grands sujets de concernement collectif que sont l'environnement et la santé ; la réinclusion dans la croissance des "zones d'écart", à l'intérieur des pays comme entre pays, dans un contexte mondial qui a été marqué par un prodigieux et inédit accroissement des inégalités.

Les investisseurs à long terme ont un rôle critique dans le moment que nous traversons et dans cette vision. Le système financier mondial connaît une re-régionalisation et une réduction frappante de sa capacité à intervenir à moyen et long terme. Les grandes causes publiques ne demandent pas que des mesures de régulation et des subventions budgétaires : que l'on parle de l'environnement, des PME, des infrastructures, de la santé ou de la lutte contre la pauvreté, les associations entre capitaux privés et publics, ou l'utilisation d'instruments privés par des acteurs publics capables d'en transformer la maturité, le niveau de risque ou l'impact final jouent déjà un rôle significatif qui doit s'accroître profondément : les "PPP" et "l'impact investment" sont deux méthodologies dont ces investisseurs à long terme peuvent être particulièrement porteurs, à côté du financement des acteurs publics, mondiaux, régionaux, nationaux ou locaux. La multiplication des banques de développement (et des fonds souverains) à travers la planète, leur croissance constante, et la diversification de leurs méthodes d'intervention comme de leurs cibles témoignent du besoin qui s'exprime ici et de leur vitalité.

Leur rôle peut et doit se jouer en effet dans toutes les directions : à l'intérieur de notre propre pays, et à l'intérieur de l'Europe politique. En direction des pays émergents, avec lesquels nous devons nouer des partenariats globaux et dont nous devons pouvoir peser sur le mode de croissance. En direction des pays en développement, que leur puissance démographique ainsi que les enjeux sociétaux, comme macro-économiques dont ils sont à la racine, doivent placer parmi nos enjeux les plus hauts.

Cette mission implique l'alliance d'une profonde connaissance et compréhension de ces enjeux et des causes publiques comme d'une totale maîtrise des techniques financières : professionnalisme, rigueur, écoute et sens du terrain sont des exigences ou des vertus fondamentales dans ce métier exigeant – une formule qui a permis la durée et la légitimité d'une institution presque bicentenaire comme la Caisse des Dépôts –, et que l'évolution de l'économie contemporaine place à nouveau au premier rang des acteurs de politique publique.



JEAN-MICHEL SEVERINO
Inspecteur général des finances, Jean-Michel Severino a été notamment directeur du développement au ministère français de la Coopération, vice-président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et directeur général de l'Agence française de développement (AFD) de 2001 à 2010. À la tête du fonds "Investisseurs et Partenaires conseil" depuis mai 2011, il partage avec Olivier Ray le prix Turgot 2012 du meilleur livre d'économie financière.



D'AUTRES AVIS D'EXPERTS SUR :
www.solutionsdurables.tv

ACTEUR DE L'ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Le groupe Caisse des Dépôts envisage son rôle d'investisseur de long terme de façon ouverte et partenariale, à l'échelon européen et international.

Le programme Ouverture 2020, conduit au premier semestre 2011 (cf. focus p. 82), poursuivait plusieurs ambitions : s'inspirer des bonnes pratiques des pays étrangers dans les domaines économiques et financiers stratégiques pour la Caisse des Dépôts ; ouvrir des opportunités de coopération pour le Groupe en favorisant le déploiement des entreprises françaises à l'étranger ; drainer les capitaux étrangers vers l'économie française.

DÉVELOPPER LES PARTENARIATS ENTRE INVESTISSEURS DE LONG TERME

La Caisse des Dépôts est aujourd'hui le pilier de deux groupes exclusifs d'investisseurs pesant plus de 5 000 Md\$ d'actifs sous gestion, formant le plus grand réseau d'investisseurs institutionnels au monde.

■ Le Club des investisseurs de long terme, dont le Secrétariat général est confié à la Caisse des Dépôts, accueille 14 institutions financières issues des régions économiques les plus dynamiques de la planète, avec un triple objectif : l'échange d'informations et de bonnes pratiques, la promotion des valeurs de long terme auprès des décideurs politiques et des régulateurs ; le financement d'interventions conjointes dans le domaine des infrastructures, du changement climatique ou du soutien aux PME.

■ L'Institutional Investors Roundtable (IIR), lancé en 2009, s'est structuré en

2011 sous forme d'association de droit canadien. La Caisse des Dépôts est, aux côtés de 5 fonds souverains (ADIA, AIMCO, CIC, RDIF et GIC), membre fondateur de cette nouvelle structure dont l'objectif est d'échanger sur des opportunités d'investissements.

RAISONNER À L'ÉCHELON EUROPÉEN

■ Le Groupe intensifie ses démarches de lobbying auprès des institutions européennes sur des sujets stratégiques, tels que la gouvernance d'entreprise, le marché unique, les "project bonds" (obligations européennes pour le financement de projets d'infrastructures), les normes comptables et les enjeux énergétiques. Interlocuteur désormais reconnu, le Groupe a pris des initiatives fortes pour promouvoir l'investissement de long terme : il a ainsi organisé le 17 novembre 2011, à Paris, les Assises nationales du financement du long terme, qui ont désormais vocation à être portées à l'échelon européen.

■ Par ailleurs, plusieurs groupes de travail conduits par le groupe Caisse des Dépôts traitent de problématiques européennes et/ou associent des interlocuteurs européens :

• Le Groupe s'est saisi de la proposition de la Commission européenne de développer de "nouveaux instruments financiers" associant les fonds communautaires à des capitaux publics et privés afin de créer un effet de levier et de

mieux financer la stratégie UE 2020. Cette nouvelle modalité d'allocation des crédits communautaires, dont les "project bonds", constitue une déclinaison concrète qui préfigure une transition progressive d'une logique de co-financement vers une logique de co-investissement. La Caisse des Dépôts, compte tenu de son expertise en matière d'ingénierie financière et de gestion de mandats, a engagé, en concertation avec les pouvoirs publics et ses partenaires européens, une réflexion sur les conditions susceptibles de favoriser le déploiement de ces instruments.

• CDC Entreprises a contribué à la création d'un réseau européen d'investisseurs en fonds de capital-risque (EVFIN), destiné à coordonner les expériences nationales de grands opérateurs publics et à faire émerger des projets opérationnels multilatéraux.

• Dans la perspective de la Conférence internationale sur l'environnement de Rio + 20, le groupe Caisse des Dépôts défend, notamment via le Club des investisseurs de long terme, la convergence entre le modèle d'investisseur de long terme et les besoins de financement qu'implique la transition vers une économie verte.

• Le groupe Caisse des Dépôts a constitué en 2010, avec 9 institutions financières de l'Union européenne, un groupe de travail chargé de réfléchir aux modalités de mise en place d'un marché européen de la propriété intellectuelle, transparent



Financé par le Fonds Marguerite, le projet C-Power porte sur l'installation d'un parc d'éoliennes offshore au large des côtes belges pour produire annuellement, au terme de la troisième phase, 1000 CWh.

ACTUELLEMENT DOTÉ DE 710 M€, LE FONDS MARGUERITE INVESTIT DANS LES ÉNERGIES NOUVELLES ET LES TRANSPORTS AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE

et accessible. L'objectif est de créer un fonds européen des brevets qui ferait l'acquisition de grappes de brevets auprès d'universités et de centres de recherche pour les commercialiser auprès des entreprises et des PME.

CONSOLIDER L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN MÉDITERRANÉE ET EN AFRIQUE

En Méditerranée, la Caisse des Dépôts adapte son action aux enjeux du Printemps arabe. Outre son partenariat stratégique et opérationnel avec la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc, elle apporte son expertise technique et juridique au démarrage de la Caisse des Dépôts tunisienne qui a vu le jour le 20 septembre 2011. Un protocole d'intention a été signé entre les 2 établissements le 24 novembre 2011.

La Caisse des Dépôts développe également des partenariats opérationnels sur les problématiques urbaines et technologiques avec l'Agence française de développement (AFD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque mondiale, à travers le Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée (CMI).

La Caisse des Dépôts se mobilise par ailleurs pour fournir un appui aux Caisses des Dépôts d'Afrique subsaharienne, existantes ou en projet, notamment au sein du Forum mondial des Caisses des dépôts qui vise à regrouper les membres des organes de gouvernance des caisses des dépôts dans le monde, afin de mutualiser leurs expériences et de développer des positions communes sur le financement du développement économique, régional et social. Ce Forum mondial, réuni pour la première fois à Marrakech, le 20 janvier 2011, a adopté une charte des Caisses de dépôt. Sa prochaine réunion, en avril 2013, à Paris, portera sur l'investissement dans les PME et dans les infrastructures.

POURUIVRE LES GRANDS PROJETS DE CO-INVESTISSEMENT EN FAVEUR DU LONG TERME

■ Le Fonds Marguerite⁽¹⁾ réunit les principales institutions financières européennes (Caisse des Dépôts, KfW, ICO, PKO, Cassa depositi e prestiti) aux côtés de la BEI et de la Commission européenne, en vue de promouvoir l'investissement dans les infrastructures

nouvelles d'énergie et de transports sur le territoire des 27 États membres de l'Union européenne. À la fin de l'année 2011, le Fonds Marguerite a signé ses 2 premiers investissements :

- un projet d'éolien offshore (Belgique), "C-Power" (1,3 Md€),
- un centre photovoltaïque de 115 MW (France), Toul Rosière (430 M€).

■ Le fonds InfraMed⁽²⁾ réunit la Caisse des Dépôts, la Cassa depositi e prestiti, la BEI et 2 partenaires méditerranéens – la CDG marocaine et la banque égyptienne EFG Hermes – afin d'investir dans des infrastructures énergétiques, urbaines et de transport en Méditerranée. Ce fonds a réalisé son premier investissement en mars 2012 (aménagement du port d'Iskenderun, Turquie), ce qui témoigne de la confiance des investisseurs dans la région et dans la capacité des pays méditerranéens, au-delà de la phase de transition en cours, à s'inscrire dans des perspectives de croissance durable.

■ Le fonds franco-chinois pour les PME devrait voir le jour dans le courant de l'année 2012. Sa forme juridique est définie, les montants du closing (150 M€) arrêtés et la société de gestion choisie. CDC Entreprises et la Banque de développement de Chine (CDB) sont sponsors de ce fonds.

Enfin, CDC International et CDC Infrastructure travaillent à la constitution d'une plateforme de co-investissement dans les infrastructures françaises, susceptible de favoriser l'intervention de partenaires étrangers.

(1) www.margueritefund.eu

(2) www.inframed.com

DES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES A SAISIR

Conscientes de l'intérêt d'être présentes dans les territoires à haut potentiel de croissance, les filiales du groupe Caisse des Dépôts se positionnent dans les pays les plus dynamiques.

À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE

■ Enracinement local, implantation mondiale : tels sont les deux socles de Veolia Transdev. Présentée dans 27 pays, sur les 5 continents, l'entreprise sait s'adapter aux spécificités de chaque pays, de chaque région, tout en conservant son identité et son originalité. En 2011, Veolia Transdev a remporté plusieurs nouveaux contrats, notamment aux États-Unis, au Chili, en Allemagne et aux Pays-Bas.

■ Egis réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international, contribuant à valoriser l'ingénierie française dans le monde. À l'horizon 2015, Egis a pour objectif de progresser parmi les majors internationaux en poursuivant une croissance rapide. Ses activités internationales concernent le secteur de la route et sont en plein essor dans celui du rail, de l'eau et du transport aérien ; son développement en 2012 portera sur des métiers du Groupe peu représentés hors de France, comme le bâtiment et l'aménagement urbain. Déjà bien implanté en Inde, où elle emploie 1 400 personnes, Egis souhaite accroître son activité dans le reste de l'Asie, au Moyen-Orient, en Afrique, en Europe centrale et orientale et au Brésil.

LE GROUPE DÉVELOPPE SES ACTIVITÉS DANS PLUS DE 80 PAYS

■ Présente dans 10 pays, principalement en Europe et en Amérique du Sud, CNP Assurances apporte à ses partenaires étrangers son expertise en bancassurance et en assurance de personnes. L'international représente désormais 20 % de son chiffre d'affaires.

■ La Compagnie des Alpes, qui opère en Europe dans ses 2 filières d'activité, parcs de loisirs (notamment à travers la marque Walibi) et domaines skiables, lancera début 2013 la marque Grévin à Montréal avec un investissement de 10 M€. Un projet équivalent pourrait également voir le jour à Prague.

■ En 2011, CDC Climat a noué un partenariat avec le groupe AFD pour

mener un programme d'investissement dans des projets de réduction d'émissions de CO₂, en priorité en zone Méditerranée et en Afrique. CDC Climat a réalisé ses premiers investissements directs via sa filiale de gestion d'actifs carbone : CDC Climat Asset Management. Le parc éolien de Bizerte, plus gros projet carbone tunisien, économisera 2 millions de tonnes de carbone d'ici à 2020. CDC Climat se développe également en Colombie où elle s'est engagée à acquérir les crédits engendrés par 3 projets de gestion de déchets urbains, qui permettront d'éviter l'émission d'1 million de tonnes de carbone dans les 10 prochaines années.

MISER SUR LES SYNERGIÉS ET LES COMPLÉMENTARITÉS DU GROUPE

Le programme Ouverture 2020 a montré combien l'ouverture internationale doit conduire le Groupe à réfléchir à de nouvelles offres intégrées et à valoriser ses différents domaines d'expertise.

LE BRÉSIL, TERRE D'OPPORTUNITÉS

Le groupe Caisse des Dépôts est présent au Brésil depuis 10 ans, grâce à CNP Assurances qui détient la majorité du capital de Caixa Seguros, une des principales compagnies brésiliennes de bancassurance.

La forêt brésilienne recèle un vaste potentiel d'investissements pour le Groupe. Cela n'a pas échappé à la Société Forestière qui a signé un partenariat avec la "Caixa Seguros", qu'elle assistera dans la réalisation de ses investissements forestiers sur place.

Enfin, en 2011, Egis s'est implanté au Brésil à travers l'acquisition de Vega, société d'ingénierie ferroviaire spécialisée dans le fret. Egis entend utiliser ces nouvelles compétences dans le domaine du fret ferroviaire afin d'étoffer son offre auprès des grands acteurs miniers et de prendre appui sur cette base pour développer ses métiers au Brésil. Ainsi, dès les premiers jours de 2012, un groupelement composé d'Egis Airport Operation et de plusieurs entreprises brésiliennes a remporté la concession de l'aéroport de Viracopos-Campinas près de São Paulo, pour une durée de 30 ans.

LE PROJET CAUCASE

Le projet Caucase, considéré comme le plus grand projet touristique au monde, s'inscrit dans le cadre d'une coopération entre la France et la Russie, et dans le cadre d'une coopération régionale conduite par la région Rhône-Alpes.

Les savoir-faire de la Caisse des Dépôts et de ses filiales, acteurs historiques de l'aménagement de la montagne fran-

çaise, notamment d'Egis, leader français de l'ingénierie, déjà implanté dans cette zone, ont conduit le Groupe à intervenir "en appui des politiques publiques menées par l'État et les collectivités locales".

Ce projet vise à aménager et à développer économiquement les territoires du nord du Caucase, région stratégique pour l'ensemble de l'Europe. Associant les entreprises françaises de la filière de la montagne, le projet exprime la volonté russe d'ouverture aux investisseurs européens et internationaux.

Le suivi opérationnel du projet sera assuré par la société France-Caucase, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, ainsi que par la joint-venture franco-russe, détenue à 49 % par France-Caucase et à 51 % par la société d'État russe en charge du projet.

Pour en savoir plus :

CAISSE DES DÉPÔTS, PAGE 130

CDC CLIMAT, PAGE 136

CDC INTERNATIONAL, PAGE 137

CNP ASSURANCES, PAGE 140

VEOLIA TRANSDEV, PAGE 140

EGIS, PAGE 142

COMPAGNIE DES ALPES, PAGE 142

Questions à...

Rémy Vandebussche

Directeur d'Egis India

Yannick Hemon

Directeur de projet

Egis Eau

La Banque Mondiale a annoncé récemment le versement d'1 Md \$ pour la dépollution du Gange. En quoi est-ce un enjeu majeur pour l'Inde ?

Rémy Vandebussche : Le Gange représente 25% de toutes les réserves en eau de l'Inde et concerne la moitié de sa population soit plus de 460 millions de personnes. C'est un enjeu vital pour le développement du pays, dont les ressources en eau sont problématiques, tant pour la consommation que l'irrigation et les énormes besoins liés aux très nombreuses industries. Sur un autre plan, pour les Hindous qui s'y baignent religieusement, le Gange est d'abord une divinité et son eau, considérée comme sacrée, attire chaque année des millions d'Indiens.

La National Ganga River Basin Authority (NGRBA), qui dépend de l'État fédéral, a déclenché un plan nommé "Clean Ganga", davantage centré sur le traitement des eaux usées, alors que d'autres programmes se focalisaient plutôt sur la pollution industrielle.

Quel est le rôle d'Egis dans ce plan ?

Yannick Hemon : Dans le cadre de ce programme, Egis conjugue son expertise indienne et française pour une assistance technique au NGRBA, mission qui doit être renouvelée après appel d'offre.

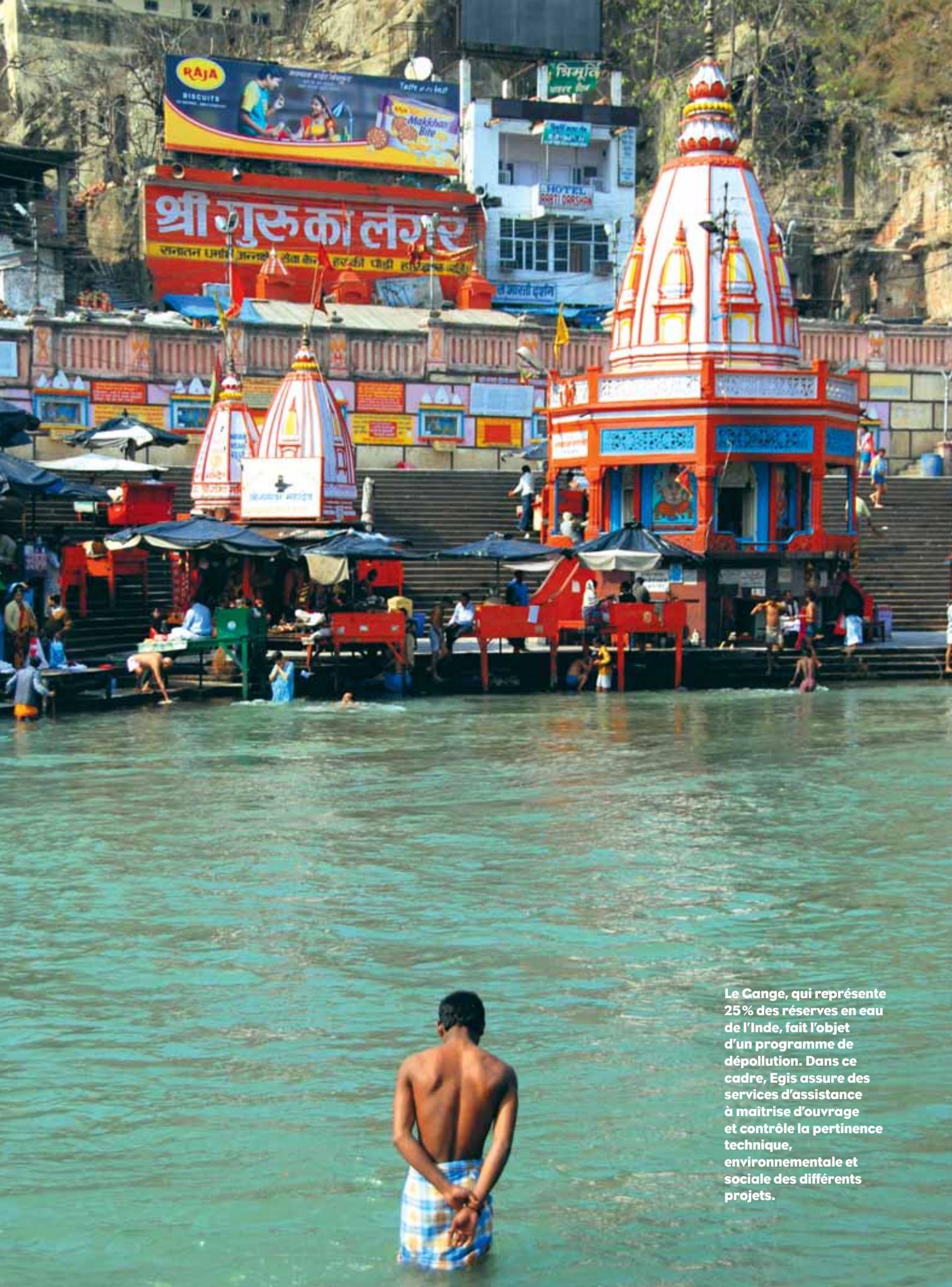
Le rôle d'Egis vise principalement à faire avancer activement ce programme en préparant le cadre réglementaire, la définition des normes pour le respect de l'environnement, les conditions de mise en concurrence pour les travaux à venir et à faciliter la mise en œuvre des projets dans les cinq états traversés par le fleuve par le biais d'une expertise technique. ■

F O C U S

Thello est le premier train de voyageurs alternatif à circuler en Europe. Premier opérateur ferroviaire privé en France de transport de voyageurs, Thello – une joint-venture entre Veolia Transdev et Trenitalia – assure le service Paris - Dijon - Milan - Venise, depuis le 11 décembre 2011. Veolia Transdev souhaite participer activement à l'ouverture à la concurrence des marchés ferroviaires européens.



Cette filiale du groupe Caisse des Dépôts entend renforcer sa présence en Allemagne, où elle est déjà le premier opérateur privé avec 16% du marché du rail ouvert à la concurrence, et aux Pays-Bas, en s'appuyant sur sa filiale Connexion.



Le Gange, qui représente 25% des réserves en eau de l'Inde, fait l'objet d'un programme de dépollution. Dans ce cadre, Egis assure des services d'assistance à maîtrise d'ouvrage et contrôle la pertinence technique, environnementale et sociale des différents projets.

NOTRE

Le réseau de 25 directions régionales, en métropole et en outre-mer, mobilise l'ensemble des savoir-faire et des financements du Groupe.

RÉSEAU

de directions régionales

Son maillage lui permet d'intervenir de façon adaptée tant en ingénierie, qu'en montage financier ou en conduite de projet.

ALSACE

Cil Vauquelin – Directeur régional



La direction régionale a accompagné 56 entreprises en recherche de fonds propres et s'est mobilisée aux côtés de l'université de Strasbourg pour la mise en œuvre d'un "Green Data Center".

Elle a signé 4 contrats de prêts "Infrastructures transports" pour un montant total de 108 M€ en vue notamment du financement de la 2^e phase de la ligne à grande vitesse Est.

LE DOSSIER ROQUETTE

En avril 2011, la Caisse des Dépôts, le groupe ÉS et Roquette Frères se sont réunis pour créer la SAS ECOGI. Cette société va construire et exploiter une centrale géothermique de 24 MW destinée à alimenter en eau surchauffée le site de l'industriel Roquette Frères à Beinheim (Bas-Rhin). L'eau sera puisée à 2 500 mètres de profondeur et acheminée vers l'usine par une canalisation de 15 km. La Caisse des Dépôts a investi 6,7 M€ dans la SAS ECOGI (soit 20 % du total), pour un coût du projet s'élevant à 44,8 M€. Il s'agit d'un projet exemplaire qui place l'Alsace en position de leader en matière d'exploitation et d'utilisation industrielle de la géothermie profonde.

ANTILLES - GUYANE

Richard Curnier – Directeur régional



La direction régionale Antilles-Guyane a engagé 566 M€ de prêts sur fonds d'épargne durant l'année 2011. Cette augmentation de 29,5 % par rapport à 2010 répond au besoin important de logements sociaux qui croît chaque année, notamment en Guyane. Les encours bancaires ont eux aussi progressé d'une manière conséquente (+ 17 % par rapport à 2010) et s'établissent à 602 M€.

LA CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE DE SAUT MAMAN VALENTIN (GUYANE)

Après la livraison de la centrale biomasse de Kourou, Voltalia Guyane a raccordé début 2011 la centrale hydroélectrique de Saut Maman Valentin. Cette centrale au fil de l'eau a une puissance installée de 4,5 MW pour une production annuelle estimée d'environ 26 000 MW, soit près de 3,5 % de la production annuelle de la Guyane. En s'associant à cette opération, la Caisse des Dépôts contribue à la réalisation de projets locaux de développement des capacités de production d'énergie non émettrices de gaz à effet de serre.

AQUITAINE

Xavier Roland-Billecart – Directeur régional



L'année 2011 a vu la plus forte activité de prêts sur fonds d'épargne jamais enregistrée en Aquitaine: 477,5 M€ de prêts ont été signés pour le financement de 10 300 logements sociaux.

Un contrat de prêts de 374 M€ a par ailleurs été signé pour la construction du tronçon Tours-Bordeaux de la ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique.

LE PROJET URBAIN DES BASSINS À FLOT

Le projet proposé par la Caisse des Dépôts à la ville de Bordeaux pour la reconversion de l'îlot Citram comprend un programme mixte composé de 5 500 logements (dont 25 % sociaux), de commerces, services et bureaux, ainsi que la création d'un pôle de compétences urbaines. La Caisse des Dépôts ne portera à terme que le pôle de compétences rassemblant pépinière d'entreprises, hôtel d'entreprises et centre d'affaires. Cette opération répond pleinement aux objectifs de développement et de reconversion des friches industrielles que la ville s'est fixés. L'investissement de la Caisse des Dépôts représente 1,2 M€ de fonds propres.

AUVERGNE

Francis Cubeau-Rousseau Directeur régional



La direction régionale a accompagné 68 entreprises en recherche de fonds propres. Elle a augmenté sa participation de 4 % à 15 % au capital de la SEM Volcans. Enfin, 6 actions de l'Éco-Cité clermontoise ont été sélectionnées dans le cadre du PIA (action Ville de Demain) pour un soutien financier de 1,16 M€.

LE PANORAMIQUE DES DÔMES

Dans le cadre de la préservation du Puy-de-Dôme, le groupe Caisse des Dépôts participe au projet de réaménagement des abords du volcan et à l'implantation d'un train à crémaillère électrique. La pose du 1^{er} rail s'est déroulée le 4 juillet 2011 pour une ouverture au public prévue en juin 2012. Cet aménagement vise à décrocher à l'horizon 2013 une inscription de la chaîne des Puys au patrimoine mondial de l'Unesco. Le projet est porté par une société dédiée, TC Dôme dont la Caisse des Dépôts via CDC Infrastructure est actionnaire à hauteur de 49%. TC Dôme est à la fois concessionnaire et exploitant du projet, appuyée par Veolia Transdev qui fournit des services d'exploitation et de maintenance.

BOURGOGNE

Aline Morancho – Directeur régional



La direction régionale a renforcé son action en faveur des PME et des ETI en créant un club des investisseurs, en signant une convention de partenariat sur l'appui en fonds propres des entreprises avec le préfet de région, le président du Conseil régional et le président de CDC Entreprises, en signant une convention Bourgogne Franche-Comté avec l'ordre des experts comptables et en réalisant une étude de sourcing. Sur l'année 2011, ce sont 59 entreprises qui ont été accompagnées.

RENOUVEAU DE LA ZONE INDUSTRIELLE NORD REBAPTISÉE "SAÔNEOR"

La SEM patrimoniale départementale SUD Bourgogne a été créée afin de poursuivre le développement de la zone industrielle Nord rebaptisée "Saôneor". La Caisse des Dépôts est le deuxième actionnaire de la SEM aux côtés du Conseil général et du Grand Châlon. Saôneor accueille aujourd'hui plus de 300 entreprises qui emploient quelque 6 600 personnes. Ce site offre un potentiel foncier parmi les plus importants de France : 80 hectares disponibles à court terme et 29 hectares immédiatement.

BRETAGNE

Loïc Rolland – Directeur régional



Une plateforme commune à la Caisse des Dépôts et au Conseil régional mobilisant l'ensemble des acteurs du tourisme social en Bretagne a été mise en place. Il s'agit d'une première en France. La direction régionale a par ailleurs signé 6 contrats de prêts pour un montant global de 557 M€ en vue du financement de la ligne à grande vitesse Bretagne. Concernant le financement des PME-ETI, un "tour de Bretagne de l'économie" a été réalisé pour rencontrer les chefs d'entreprises des 11 plus grands bassins d'emplois. Au total à fin 2011, les investissements "FSI PME" s'élèvent à 140 M€ et ont soutenu 98 PME.

CRÉATION EN BRETAGNE DE LA SAS EILAÑ

Il s'agit d'une SAS dédiée à des investissements dans le domaine des EnR (éolien et méthanisation essentiellement). La Caisse des Dépôts a apporté 25 % au capital d'une douzaine de projets. La SAS Eilañ entend ainsi contribuer aux objectifs de production d'électricité du "pacte électrique breton". Cette première régionale prévoit 100 M€ d'investissements.

BASSE-NORMANDIE

Florence Mas – Directeur régional



La Caisse des Dépôts, à la demande du Conseil régional et du ministère de la Recherche, a examiné les possibilités d'investissement aux côtés de la SEM Saphyn et de l'industriel IBA dans un centre européen de recherche en hadronthérapie ARHADE (en vue de l'amélioration du traitement de certains cancers). Le montant du projet est de l'ordre de 120 M€. L'encours des prêts au secteur médico-social a fortement progressé pour atteindre 54,7 M€. Enfin, la direction régionale a participé à l'élaboration d'une convention cadre relative à l'axe Seine et à la façade maritime du Grand Paris.

L'EHPAD DU TEILLEUL

La Caisse des Dépôts expérimente avec le groupe Korian un nouveau concept d'EHPAD spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer, destiné aux classes intermédiaires, appelé Korian Essentiel. Deux opérations, dont l'objectif est de ramener le prix de séjour en dessous de 60 € par jour, sont en cours de montage, dont l'une est située au Teilleul dans la Manche. Le montant de l'opération est de 5,5 M€ HT. La Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 40 % de la SCI OUEZY.

CENTRE

Michel Pupin – Directeur régional



Les prêts sur fonds d'épargne ont connu une progression spectaculaire en 2011.

827 M€ ont été accordés, ce qui témoigne d'un doublement de l'activité en 5 ans. Ces prêts ont servi à financer des projets structurants tels que le nouveau centre hospitalier régional (234 M€). S'agissant du développement économique, le FSI et les fonds partenaires disposent désormais d'un portefeuille de 66 sociétés, représentant plus de 130 M€ d'investissements en fonds propres, dont 35 M€ investis en 2011.

IMMEUBLES DE BUREAUX EN CENTRE-VILLE D'ORLÉANS

Dans le cadre de la politique d'aménagement de son centre ancien, Orléans a créé une ZAC prévoyant notamment la construction de bureaux et le développement de services. Sollicitée par le conseil régional en 2007, la Caisse des Dépôts a accepté de travailler sur ce projet complexe en raison de sa localisation en centre-ville. Créée en mars 2011 pour porter cette opération, la SCI Calvin-Eperon est capitalisée à hauteur de 3 M€. 49% sont détenus par la Caisse des Dépôts.

CORSE

Nathalie Duhamel – Directeur régional



Avec 117 dossiers financés en 2011, le dispositif Nacre connaît un rythme d'activité plus soutenu qu'au niveau national et qu'en 2010. S'agissant du PIA, le dossier de création du pôle méditerranéen d'hébergement et de formation aux énergies renouvelables a été retenu dans le cadre de la convention "Formation professionnelle en alternance".

SOLAIRE CORSICA

Afin de permettre un développement concerté et maîtrisé de la filière photovoltaïque, la Collectivité territoriale de Corse (CTC) a soumis aux opérateurs une "Charte de développement du photovoltaïque" sous la forme d'un appel à projets. Trois des 6 projets soumis par Solairedirect ont obtenu un avis favorable de la CTC (Venzolasca, Poggio di Nazza et Sartène). La Caisse des Dépôts est devenue actionnaire à hauteur de 34% dans chacune des 3 centrales. Les parcs photovoltaïques ont été construits au cours de l'année 2011 et ont fait l'objet d'un raccordement par EDF en fin d'année 2011.

CHAMPAGNE-ARDENNE

Gaëlle Velay – Directeur régional



Le FSI, à travers l'ensemble de ses outils, a soutenu à fin 2011 un total de 86 entreprises. Pour cette seule année, ce sont 16 nouvelles entreprises, employant près de 1 000 salariés, qui ont bénéficié de 10 M€ d'investissements. S'agissant du logement social, le dispositif de l'éco-prêt a pleinement rempli son rôle : 4 500 logements ont bénéficié d'une réhabilitation thermique sur 2009-2011, ce qui permet d'économiser plus de 8 500 tonnes de CO₂ par an.

TRAMWAY DE REIMS : UNE VRAIE RÉUSSITE

Le tramway de Reims a vu le jour grâce à un partenariat public-privé exemplaire et novateur dont la gestion a été déléguée à la société MARS (Mobilité agglomération rémoise) ; société dont la Caisse des Dépôts est le premier actionnaire (30%). Ce partenariat de référence a permis de mener à bien le chantier sur tous les plans : coûts respectés, délais tenus, intégration urbaine réussie et performances techniques et environnementales conformes au cahier des charges.

FRANCHE-COMTÉ

Antoine Bréhard – Directeur régional



La direction régionale a accompagné 65 entreprises dans leur recherche de fonds propres et a été distinguée dans le cadre des Trophées Élan pour son programme de développement des "Ressourceries"

(centres de recyclage et de réemploi des déchets). S'agissant de l'activité prêteur, les prêts au secteur médico-social ont progressé de 30% par rapport à 2010 et une lettre d'offre de 93,7 M€ a été signée pour le financement du tramway de Besançon.

SOUTIEN À LA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE DE BELFORT-MONTBÉLIARD

En 2011, la Caisse des Dépôts a contribué directement au développement de l'emploi industriel et tertiaire dans cette aire urbaine, en investissant 2,5 M€ dans 2 projets. Elle a pris d'une part une participation de 900 K€ au capital de la SEM "Pays de Montbéliard Immobilier d'Entreprise" qui vise à mettre à disposition des entreprises des solutions immobilières adaptées et flexibles. D'autre part, elle a participé à l'augmentation de capital de la SEM patrimoniale du Territoire de Belfort pour 1,6 M€ ; la filière énergie trouve ainsi dans cette SEM le vecteur immobilier de son développement.

HAUTE-NORMANDIE

Pascal Hoffmann – Directeur régional



Un partenariat a été noué avec la société Coruscant pour participer à hauteur de 49% au capital de la société "Cléon Photovoltaïque" créée pour réaliser une centrale d'une puissance de 4895 Kw. Les bailleurs de logements sociaux ont par ailleurs bénéficié de 442 M€ de prêts.

ACCOMPAGNEMENT DE LA MODERNISATION DE L'INDUSTRIE PORTUAIRE

Le projet stratégique 2009-2013 du Grand Port Maritime du Havre prévoit un investissement de 348,25 M€ pour moderniser ses équipements et renforcer sa compétitivité. Ces investissements seront financés à hauteur de 42,51 M€ par le Contrat de projets État-Région, 15,74 M€ par autofinancement du port et 290 M€ par emprunt. Le prêt de la Caisse des Dépôts représente la moitié de la dette contractée (145 M€). La Caisse des Dépôts a également mobilisé un prêt de 5,5 M€ pour la réalisation d'une plateforme multimodale, combinant les modes de transport routier, ferroviaire et fluvial. Des études amonts avaient déjà été cofinancées à hauteur de 150 K€.

ILE-DE-FRANCE

Patrick François – Directeur régional



3,3 Md€ de prêts à l'habitat et à la ville ont été signés en 2011 destinés pour une large part au développement des logements sociaux. Cinq nouvelles conventions relatives au renouvellement urbain ont été signées, portant à 115 le nombre de conventions partenariales. Elles concernent 130 quartiers, soit environ 30% du total national. Le financement des infrastructures de transport s'établit quant à lui à 475 M€. Enfin, plus de 2000 microcrédits personnels ont été garantis par le Fonds de cohésion sociale.

LA VALLÉE DE LA SEINE : UNE NOUVELLE DIMENSION POUR LE GRAND PARIS

L'objectif de ce projet est de prolonger le Grand Paris par une perspective ambitieuse d'aménagement et de développement des territoires normands mieux connectés à la région capitale. Ainsi, la Caisse des Dépôts a conclu avec l'État une convention portant sur plusieurs axes : innovation, développement durable, numérique, tourisme... La direction régionale Ile-de-France coordonne la mise en œuvre de cette convention en lien étroit avec les directions régionales de la Basse et Haute-Normandie.

LANGUEDOC-ROUSSILLON

Élisabeth Viola – Directeur régional



La Région et la Caisse des Dépôts ont signé en 2011 une convention de partenariat pour détecter les PME les plus prometteuses et lancé un fonds Transmission pour favoriser l'entrepreneuriat régional. Trois centrales photovoltaïques ont été livrées (soit un total de 8,9MW). Un partenariat avec Cap Vacances a permis la rénovation de 2 villages de vacances à la Grande Motte et à Port-Barcarès.

LA CENTRALE PHOTOVOLTAÏQUE DE SAINT-CHARLES INTERNATIONAL

Située à Perpignan, il s'agit de la plus importante centrale solaire du monde intégrée aux bâtiments. L'intégralité des toitures du site de Saint-Charles, plateforme européenne de diffusion de fruits et légumes a été remplacée par 97 000 tuiles photovoltaïques. Avec une puissance installée de 8,8MW, la centrale produira 9800MWh d'électricité, soit l'équivalent de 10% de la consommation électrique de la ville de Perpignan. L'engagement en fonds propres de la Caisse des Dépôts sur cette opération s'élève à 1,5M€ (soit 22% du capital).

LIMOUSIN

Christophe Laurent – Directeur régional



Dans le secteur médico-social, 4 opérations emblématiques ont marqué l'année

2011 : la livraison de l'EHPAD des 5 Sens, la construction d'un nouvel EHPAD Alzheimer à Limoges porté par la Caisse des Dépôts à hauteur de 45 %, la livraison de l'institut de formation de la Croix-Rouge et la construction du centre de l'obésité de Saint-Yrieix-la-Perche. S'agissant du tourisme, le village de vacances du Puy d'Agnoux à Meyrignac-l'Église (Corrèze) porté par la SCI des Monédières (dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 49%) a été livré. Enfin, la Caisse des Dépôts a apporté des fonds propres à hauteur de 2,1 M€ pour financer le réseau de chaleur du quartier ANRU du Val de Laurence à Limoges.

L'INSTITUT RÉGIONAL DE FORMATION DE LA CROIX-ROUGE

En application d'une décision nationale, la Croix-Rouge de Limoges a souhaité créer sur un seul site un pôle unique regroupant les formations de soins infirmiers, masso-kinésithérapie et assistantes sociales. Le coût du projet avoisine les 4 M€ et la Caisse des Dépôts a investi à hauteur de 45%.

LORRAINE

Emmanuel Colin – Directeur régional



Le volume de signatures de prêts sur fonds d'épargne a été important (346,8M€). En tant qu'investisseur, la Caisse des Dépôts s'est engagée dans la SAS SOLORINVEST (25%), société patrimoniale immobilière portant des locaux d'activité. Le centre commercial urbain "la Cour des Capucins" a par ailleurs été inauguré. Enfin, le chantier de la chaudière biomasse de l'usine d'électricité de Metz a été lancé.

CIRTES INORI

Le projet de plateforme d'innovation INORI porté par le centre de R&D CIRTES a été présélectionné dans le cadre du 2^e appel à projets lancé dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir. Après une phase d'ingénierie cofinancée par la Caisse des Dépôts, le projet a été définitivement sélectionné en septembre 2011. L'opération prend la forme d'un investissement en numéraire à hauteur de 500 K€ (14,20% du capital) et 18 entreprises seront actionnaires et/ou utilisatrices de la plateforme. Cette dernière sera un lieu de recherche d'excellence sur les matériaux.

MIDI-PYRÉNÉES

Philippe Lambert - Directeur régional



L'activité de financement sur fonds d'épargne est restée soutenue avec plus de 720 M€ de prêts pour la construction de 5200 logements et la rénovation de 2200 autres. Deux immeubles dans lesquels la Caisse des Dépôts a investi en fonds propres ont été livrés : une résidence hôtelière sur le site de l'Oncopôle et un centre commercial à Montauban en zone ANRU.

Le Directeur général a par ailleurs signé la première convention éco-campus portant sur le site du complexe scientifique de Ranguel. Enfin, 52 entreprises ont été accompagnées dans leur recherche de fonds propres.

LA FERME PHOTOVOLTAÏQUE DE MIRADOUX

La centrale photovoltaïque de Miradoux, d'une puissance de 8MW, a été mise en service après 5 années de concertation. Son coût total s'élève à 27,5M€.

Cegelec SAS et la Caisse des Dépôts ont investi 5,5 M€ dans Miradoux Solaire SAS, détenue à 51% par Cegelec et 49% par la Caisse des Dépôts. Cette centrale produira l'équivalent de la consommation électrique annuelle d'environ 9000 habitants, soit 9 GWh/an.

NORD-PAS-DE-CALAIS

Dominique Mirada – Directeur régional



Les prêts au logement social ont atteint un volume important (1 Md€). 228,6 M€ ont été prêtés au Conseil régional au titre du financement des grandes infrastructures de transport.

Enfin, un autre prêt sur fonds d'épargne permettra le financement de "3 Learning Centers". Plusieurs actifs immobiliers ont été livrés dont l'espace commercial Saint-Christophe à Tourcoing et le centre d'affaires La Fontaine à Maubeuge. Un protocole de partenariat a également été signé, au terme duquel la Caisse des Dépôts s'engage à déployer 20 EPN "Louvre-Lens" dans les écoles primaires de l'agglomération lennoise.

PRÊT DE 73,8 M€ AU CENTRE HOSPITALIER DE CALAIS

Outre le prêt accordé sur l'enveloppe Hôpital 2012, 2 filiales du groupe Caisse des Dépôts sont intervenues sur cette opération : Icade et Iosis-Egis. Hôpital de 498 lits, la majorité des chambres sera individuelle. En termes d'équipement, le nouvel hôpital bénéficiera des dernières innovations technologiques : accès Wi-fi pour les patients, plafonds radiants pour maintenir une température constante...

NOUVELLE-CALÉDONIE ET POLYNÉSIE FRANÇAISE

Yves Bellec – Directeur régional



La Caisse des Dépôts a participé activement à l'élaboration du schéma directeur du Front de mer de la ville de Nouméa et s'est positionnée comme investisseur potentiel dans le cadre

de la première opération de requalification immobilière du centre-ville. Trois premières cyber-bases ont été ouvertes dans les internats de la Province Nord de Nouvelle-Calédonie.

INVESTISSEMENT DANS LA CONCESSION D'AÉROPORTS EN POLYNÉSIE FRANÇAISE

Les 4 aéroports du domaine public de l'État sont exploités depuis 15 ans dans le cadre d'AOT ne permettant pas d'investissement. L'État a souhaité mettre en place une véritable concession rendant possible l'engagement de travaux de rénovation de la piste et de l'aérogare de Tahiti Faa'a. Cette concession a été attribuée à la société Aéroports de Tahiti, dont le capital est réparti entre le pays de Polynésie (49%), le groupe Caisse des Dépôts (49%) et l'Agence française de développement (2%). La participation du Groupe est quant à elle partagée entre la Caisse des Dépôts et Egis.

PAYS DE LA LOIRE

**Jean-Marcel Morisset
Directeur régional**



Un dossier EnR a été engagé avec la centrale photovoltaïque au sol de Distré d'une puissance de 2 MW (la participation de la Caisse des Dépôts est de 49%). L'instruction du projet d'une unité de méthanisation-compostage sur le site de Combrée d'une puissance de 1 MW suit par ailleurs son cours avec une participation de la Caisse des Dépôts à hauteur de 22%. Dans le cadre de l'immobilier d'entreprises, 2 dossiers ont été engagés : une opération de bureaux à Saint-Herblain (zone ANRU) ainsi que la construction d'un bâtiment de recherche-développement à Laval pour la société Thalès. Enfin, ce sont près de 6000 logements sociaux qui ont été construits dont la grande majorité respecte les normes BBC.

RECONSTRUCTION DU CENTRE COMMERCIAL MALAKOFF À NANTES

Depuis 2004, la Caisse des Dépôts intervient pour œuvrer à la rénovation urbaine du quartier d'habitat social de Malakoff. La SCI Euronantes Commerces, dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 25%, va acquérir en VEFA les murs du nouveau centre commercial Malakoff situé en pied d'un immeuble comprenant des logements et des bureaux.

PICARDIE

Brigitte Louis – Directeur régional



Un projet de cinéma de 4 salles à Crépy-en-Valois est en cours d'instruction. 50M€ de prêts sur fonds d'épargne ont été accordés pour le financement de structures médico-sociales. Enfin, dans le cadre des plateformes d'innovation, la société Cademce a été créée. Elle a pour vocation d'accélérer la démarche d'innovation des équipementiers et des constructeurs de trains à grande vitesse et autres matériels roulants.

LE PROJET KOGEBAN

Par sa prise de participation à hauteur de 25,05% au capital de la société KOGEBAN, soit un apport total de 5,3M€, la Caisse des Dépôts soutient un projet de biomasse de 16MWc intéressant à plusieurs titres : il utilise de manière rationnelle une énergie renouvelable de proximité remplaçant à 100% une énergie fossile et il permet une réduction d'émissions de CO₂ de 10000 tonnes/an. Enfin, ce projet fédère l'ensemble des acteurs locaux. Cet investissement dans la biomasse est le premier pour la Caisse des Dépôts dans le cadre de l'appel à projets CRE3 de la Commission de régulation de l'énergie.

POITOU-CHARENTES

Thierry Ravot – Directeur régional



La plateforme PHILILAO de valorisation des matières grasses laitières a été retenue dans le cadre du 2^e appel à projets lancé par l'État et la Caisse des Dépôts dans le cadre du PIA. La Caisse des Dépôts devrait participer à hauteur de 24% dans la SAS qui portera cette plateforme. La direction régionale s'est par ailleurs impliquée avec France Brevets auprès de la société Valagro pour valoriser ses brevets en concession de licence. L'octroi d'environ 2000 microcrédits personnels depuis 2007 place la région en 1^{re} place nationale en termes de nombre de microcrédits par habitant. Enfin, 37 entreprises ont été identifiées comme répondant aux critères d'investissement du FSI.

CRÉATION DE L'EHPAD SAINT-LOUIS À LA ROCHELLE

La direction régionale a financé sur fonds d'épargne un EHPAD de 19 places accueillant des pensionnaires éprouvés par une vie en marge de la société. Situé en centre-ville et affichant un taux d'occupation de 100%, ce projet constitue une véritable réussite.

RÉUNION-OCÉAN INDIEN

Olivier Camau – Directeur régional



Trois projets majeurs d'infrastructures de transport (nouvelle route du littoral, Trans Éco Express, extension de l'aéroport de Gillot) ont été signés entre la Caisse des Dépôts et la Région. Le déploiement du programme FSI PME a été une autre des priorités du Groupe en 2011 (engagement sur 2 entreprises de 1,5M€ d'obligations convertibles).

LE FINANCEMENT DU LOGEMENT SOCIAL À MAYOTTE

En vertu du décret du 2 novembre 2010, la Caisse des Dépôts est autorisée à délivrer des prêts sur fonds d'épargne sur le 101^e département français. Mayotte ne compte qu'un seul opérateur habilité à construire du logement social : la Société immobilière de Mayotte (SIM). Cette SAEM a signé en 2011 ses 3 premiers contrats de prêt (9,3 M€) pour la construction de 98 logements locatifs sociaux. La SIM prévoit de financer 200 logements par an sur les 5 années à venir. Cette opération a un poids particulier sur une île où plus de 85% des ménages sont éligibles au logement social.

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Jean-Paul Guérin – Directeur régional



La direction régionale a accompagné 55 entreprises dans leur recherche de financement en fonds propres. Elle a œuvré pour l'acquisition-réhabilitation de l'hôtel le Royal à Nice en partenariat avec l'opérateur de tourisme social Vacances bleues. La totalité des projets de centrales photovoltaïques engagés en 2010 a été raccordée, portant à 38,5 MW la puissance photovoltaïque des réalisations de la Caisse des Dépôts en PACA. Enfin, un protocole global de partenariat a été signé pour accompagner sur 5 ans l'agglomération toulonnaise.

LA RÉSIDENCE ALZHEIMER SORMIOU 2

Située à proximité d'un EHPAD issu d'une première opération, la résidence Sormiou 2 (dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 49,9%) constitue un pôle gérontologique avec une mutualisation des services communs. Les 2 EHPAD emploieront une soixantaine de personnes à plein temps. Une résidence de tourisme a également été édifiée sur le même site grâce au co-investissement de la Caisse des Dépôts.

RHÔNE-ALPES

Claude Blanchet – Directeur régional



La SAS Patrimoniale de Savoie, dont la Caisse des Dépôts possède 24,5% du capital, a été créée. L'activité prêteur a permis le financement de 2 structures médico-sociales pour les hôpitaux de Saint-Jean de Maurienne et de Modane. Le financement des infrastructures de transport a connu un accroissement de 80% en 2011 (220 M€ de prêts). Enfin, la plateforme d'orientation financière a étudié les demandes de 109 entreprises et le portail numérique AppuiPME.net devrait être utilisé pour mettre en place le Hub de la finance en Rhône-Alpes.

BÂTIMENT CLEANSPACE SUR LE PARC D'ACTIVITÉ ALPESPACE

La société d'aménagement de la Savoie et la Caisse des Dépôts ont fait l'acquisition du bâtiment "Cleanspace" offrant des salles blanches, des locaux techniques et des bureaux. Cet investissement vise à accueillir la plateforme Cristal Innov dans de bonnes conditions. L'opération de 6,6 M€ HT est portée par la SCI Cleanspace (dont la Caisse des Dépôts possède 49% du capital) et financée par 1,5 M€ de fonds propres et par 5,1 M€ de prêt d'Oséo.

**W
Z
D**

GOUVERNANCE

UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE ET DE TRANSPARENCE

Les récents aménagements de la gouvernance du Groupe, qui ont suivi l'adoption de la loi de modernisation de l'économie en 2008, ont tous poursuivi les mêmes buts : encourager les délibérations collectives et renforcer le rôle de la Commission de surveillance.

La création, en 2008, au sein de la Commission de surveillance, du Comité des investissements et du Comité des nominations, qui s'ajoutent au Comité d'examen des comptes et des risques et au Comité du fonds d'épargne traduisent cette évolution. Ainsi, le Comité des investissements permet depuis 2008 de débattre de façon ouverte des grands dossiers d'investissements. La mise en place du modèle prudentiel – du Groupe et de la direction du fonds d'épargne – a également renforcé la mission de contrôle de la Commission de surveillance : c'est elle qui a validé les modèles proposés par le directeur général, après avis de l'Autorité de contrôle prudentiel, et qui a fixé le niveau cible de fonds propres.

La volonté de transparence du groupe Caisse des Dépôts se manifeste également par la publication de ses principes de vote et d'investissement responsable – publication qui fait suite à celle de ses doctrines d'action, en 2008.

La recherche de transparence et de lisibilité a été amplement relayée par la direction de la communication du Groupe. Outre la communication des décisions du Groupe et la diffusion de ses principes d'intervention, celle-ci imagine de nouveaux dispositifs visant à favoriser l'implication de la société civile dans les débats du Groupe. Dans cette perspective a été lancée, fin 2011, la web TV participative *www.solutions-durables.tv*. Elle invite les internautes à échanger sur les dernières solutions innovantes dans les secteurs de la ville, du logement, du numérique...

La transparence de la gouvernance, celle des débats qui précèdent les prises de décisions, contribue pour une large part à la confiance qu'inspire le groupe Caisse des Dépôts.

COMPOSITION DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE

(au 31/03/2012)

Président de la Commission de surveillance

Michel Bouvard, député de la Savoie, vice-président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

Membres

Jean-Pierre Balligand, député de l'Aisne, vice-président de l'Assemblée nationale, membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

Arlette Grosskost, députée du Haut-Rhin, membre de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

Jean Arthuis, sénateur de la Mayenne, président de la Commission des finances du Sénat

Nicole Bricq, sénatrice de la Seine-et-Marne, rapporteure générale du budget au sein de la Commission des finances du Sénat

François Lavondes, Conseiller d'État honoraire

Daniel Hourri, Conseiller Maître à la Cour des comptes

Jean Picq, Président de chambre à la Cour des comptes

Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France représenté par Robert Ophèle, sous-gouverneur de la Banque de France

Ramon Fernandez, Directeur général du Trésor, représenté par Corso Bavagnoli

Franck Borotra, ancien ministre de l'Industrie et ancien député des Yvelines (personnalité qualifiée, nommée par le président de l'Assemblée nationale)

Pierre-Antoine Gailly, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (personnalité qualifiée, nommée par le président de l'Assemblée nationale)

Martin Malvy, président du conseil régional Midi-Pyrénées (personnalité qualifiée nommée par le président du Sénat)

Secrétariat général

Brigitte Gotti, secrétaire général de la Commission de surveillance

UN EFFORT DE STRUCTURATION ET D'HOMOGENEISATION

La qualité du pilotage tient également à sa mise en œuvre la plus homogène possible au sein du Groupe. Plusieurs mesures ou dispositifs adoptés récemment vont dans ce sens.

Un ensemble de règles communes, s'appliquant à toutes les entités, a été élaboré à cette fin. En 2010 a été rédigée une Charte du Groupe rappelant les principes d'action et les valeurs qui le régissent – une vision de long terme, responsable, au service de l'intérêt général et du développement économique du pays –, ainsi que les responsabilités respectives de l'Établissement public et des filiales. Par ailleurs, conformément à son identité d'investisseur responsable de long terme, le Groupe a publié une Charte d'investissement responsable début 2012. Par l'intermédiaire de cette Charte, les entités du Groupe s'engagent à mettre en œuvre et à promouvoir les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance dans leur fonctionnement et dans leurs activités.

L'élaboration du modèle prudentiel, adopté par la Commission de surveillance début 2012, procède de cette dynamique : véritable étalon permettant de mesurer la solidité financière du groupe Caisse des Dépôts, il garantit sa capacité à financer ses activités sur la durée. Ce modèle sera intégré dans tous les outils de pilotage du Groupe, de la définition de sa stratégie d'investissement jusqu'à la rédaction des lettres d'objectifs et d'orientation. Il a par ailleurs été tenu compte du modèle économique et des objectifs de gestion propres aux fonds d'épargne.

Les lettres d'objectifs constituent un autre aspect de l'effort de structuration des activités de la Caisse des Dépôts. Leur élaboration s'appuie sur un dialogue équilibré avec les filiales et les directions opérationnelles de l'Établissement public. Elles contribuent à décliner les grandes priorités du Groupe pour chaque direction et filiale, en fonction de leurs spécificités.

La foi publique : "Fides publica"



Dans le panthéon romain, Fides est la déesse garante des dépôts privés. Son temple est voisin de celui de Jupiter, dieu de la guerre et du contrat. Cette symbolique confère aux dépôts un caractère sacré. Les offrandes et les dépôts placés dans le temple de Fides sont mis sous la garde du Tribunal de la Plèbe et, indirectement, sous la garantie du Sénat. La protection de Fides s'est élargie à l'ensemble des activités économiques et politiques du peuple romain, renforçant le rôle dévolu au Sénat. Cette évolution s'étend au concept de Fides qui devient "Fides publica" : la foi publique.

Depuis la crise des "subprimes" en 2008, le plan stratégique Élan 2020, dont la Caisse des Dépôts s'était dotée en 2007, est apparu comme un précieux outil de pilotage et de planification pour répondre aux multiples sollicitations dont elle fait l'objet. Dans la même logique, les directions opérationnelles ont travaillé en 2011 à l'élaboration de plans stratégiques pluriannuels afin de structurer leur intervention sur la durée : "Target 2015" pour la direction des back-offices, "Oser 2014" pour la direction des retraites et de la solidarité et "Horizon 2015" pour la direction des services bancaires... Ces initiatives, ajoutées à celles prises par les filiales dans le domaine de la réflexion stratégique, illustrent une autre priorité du pilotage du Groupe : encourager l'innovation et l'expérimentation de nouvelles activités créatrices de valeur.

Cette ambition ne saurait aller sans une réflexion globale portant sur l'optimisation des fonctions supports de la Caisse des Dépôts, engagée en 2011. En structurant et en rationalisant ses fonctions informatique, budgétaire et ressources humaines, le groupe Caisse des Dépôts modernise son modèle afin de rester en mesure de servir le développement économique du pays.

UNE INTÉGRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DU PILOTAGE DU GROUPE

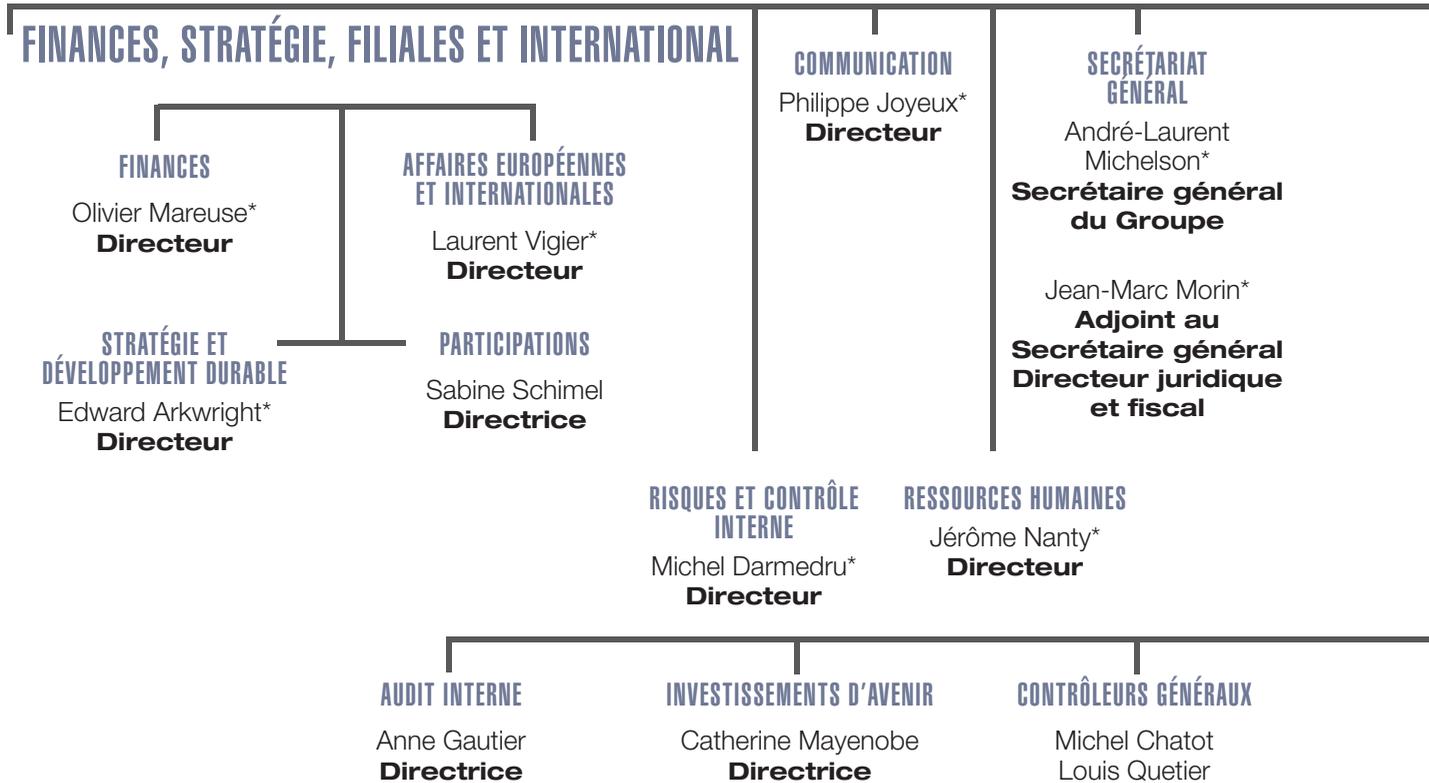
Les principaux processus de gouvernance du Groupe prennent en compte les questions de développement durable. Celui-ci est intégré aux doctrines et orientations stratégiques. Il figure parmi les objectifs qualitatifs et quantitatifs des lettres d'objectifs des métiers et des filiales. Enfin, tous les dossiers présentés au Comité des engagements du Groupe comportent un avis développement durable.

ORGANIGRAMME DU GROUPE

Jean-Charles Watiez
Directeur de cabinet

Antoine
Directeur

Caisse des Dépôts - Fonctions Groupe



FINANCEMENT DES ENTREPRISES		LOGEMENT ET IMMOBILIER	ASSURANCES	TRANSPORTS, INGÉNIERIE ET INFRASTRUCTURES
<p>CDC ENTREPRISES Philippe Braidy* Président</p> <p>Pascal Lagarde Directeur général</p> <p>FSI Jean-Yves Gilet* Directeur général</p> <p>Philippe Braidy* Directeur général délégué</p>	<p>FSI RÉGIONS Philippe Braidy* Président</p> <p>Claude Sauvageot Directeur général</p> <p>QUALIUM INVESTISSEMENT Jean Eichenlaub* Président</p> <p>Marc Auberger Directeur général</p>	<p>GROUPE SNI André Yché* Président du directoire</p> <p>ICADE Serge Grzybowski* PDG</p>	<p>CNP ASSURANCES Gilles Benoist* Directeur général</p>	<p>CDC INTERNATIONAL Laurent Vigier* Directeur général</p> <p>CDC INFRASTRUCTURE Philippe Braidy*, Président</p> <p>Jean Bensaid Directeur général</p> <p>EGIS Augustin de Romanet Président</p> <p>Nicolas Jachiet* Directeur général</p> <p>VEOLIA-TRANSDEV Jérôme Gallot* Directeur général</p>
<p>Filiale à 100 %</p> <p>Autre filiale</p>				

Caisse des Dépôts - Directions opérationnelles

SERVICES BANCAIRES

Nathalie Gilly*
Directrice

RETRAITES ET SOLIDARITÉ

Anne-Sophie Grave*
Directrice

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET RESEAU

Gilles Seigle*
Directeur

FONDS D'ÉPARGNE

Benjamin Dubertret*
Directeur

25 DIRECTIONS RÉGIONALES**

BACK-OFFICES

Yvon le Moullec
**Directeur,
Caissier général**

Filiales

ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE	DÉVELOPPEMENT DURABLE	TOURISME ET LOISIRS	TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES	APPUI AUX TERRITOIRES
<p>FRANCE BREVETS Jean-Charles Hourcade Directeur général</p>	<p>CDC BIODIVERSITÉ SOCIÉTÉ FORESTIÈRE Laurent Piermont PDG</p> <p>CDC CLIMAT Pierre Ducret* PDG</p> <p>Jean-Pierre Sicard Directeur général délégué</p> <p>NOVETHIC Anne-Catherine Husson-Traoré Directrice générale</p>	<p>BELAMBRA Olivier Colcombet* Président du directoire</p> <p>COMPAGNIE DES ALPES Dominique Marcel* PDG</p> <p>Franck Silvent Directeur général délégué</p>	<p>CDC FAST CDC ARKHINEO Maurice Sissoko* Président</p> <p>Charles du Boullay Directeur général</p> <p>INFORMATIQUE CDC Maurice Sissoko* Directeur général</p>	<p>SCET Edward Arkwright* Président</p> <p>Rémi de Nijs Directeur général</p>
				<p>Participations stratégiques</p>
				<p>GROUPE LA POSTE OSÉO</p>

* Membre du comité de direction Groupe. **Le Directeur régional est le représentant du Directeur général en région.

Le Comité de direction du groupe Caisse des Dépôts

31 MARS 2012





2



3



4

1. ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE
Directeur général *f. f.*

2. ANDRÉ LAURENT MICHELSON
Secrétaire général du Groupe

3. EDWARD ARKWRIGHT
Directeur du pilotage stratégique,
du développement durable et des
études

4. MICHEL DARMEDRU
Directeur des risques
et du contrôle interne

5. BENJAMIN DUBERTRET
Directeur des fonds d'épargne

6. NATHALIE GILLY
Directrice des services bancaires

7. ANNE-SOPHIE GRAVE
Directrice des retraites et de
la solidarité

8. PHILIPPE JOYEUX
Directeur de la communication
du Groupe

9. OLIVIER MAREUSE
Directeur des finances

10. JÉRÔME NANTY
Directeur des ressources humaines
du Groupe

11. JEAN-MARC MORIN
Directeur juridique et fiscal du Groupe
Adjoint au secrétaire général du Groupe

12. GILLES SEIGLE
Directeur du développement territorial
et du réseau

13. LAURENT VIGIER
Directeur des affaires européennes
et internationales, représentant
permanent du groupe Caisse des
Dépôts auprès des institutions
européennes

14. GILLES BENOIST
Directeur général de CNP Assurances

15. PHILIPPE BRAIDY
Président de CDC Entreprises

16. OLIVIER COLCOMBET
Président du directoire de Belambra

17. PIERRE DUCRET
Président-directeur général
de CDC Climat

18. JEAN EICHENLAUB
Président de Qualium Investissement

19. JÉRÔME GALLOT
Directeur général de Veolia Transdev

20. JEAN-YVES GILET
Directeur général du FSI

21. SERGE GRZYBOWSKI
Président-directeur général d'ICADE

22. NICOLAS JACHIE
Directeur général d'Egis

23. DOMINIQUE MARCEL
Président-directeur général
de la Compagnie des Alpes

24. MAURICE SISSOKO
Directeur général d'Informatique CDC

25. ANDRE YCHÉ
Président du directoire du groupe SNI



9



10



11



16



17



18



23

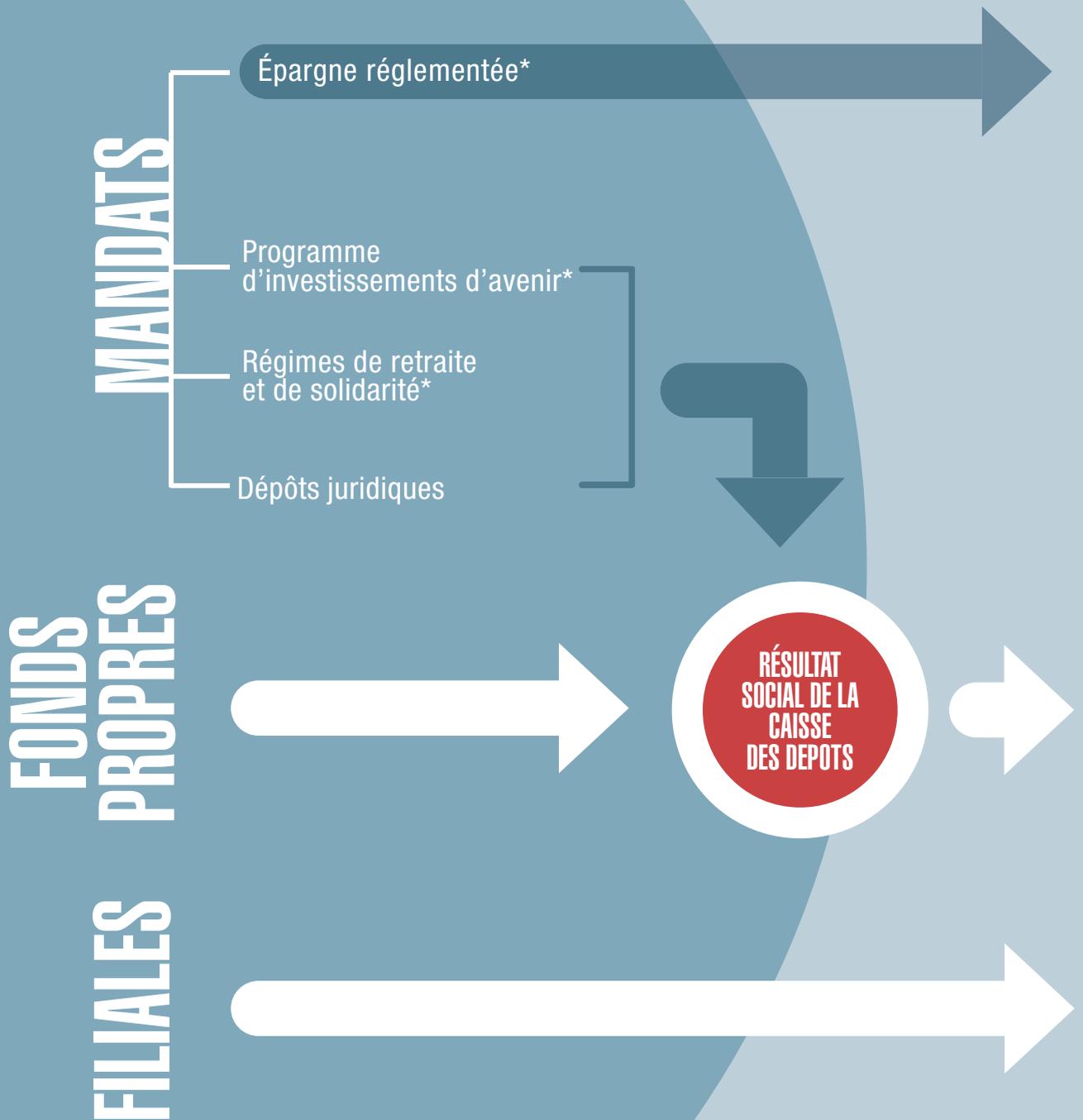


24



25

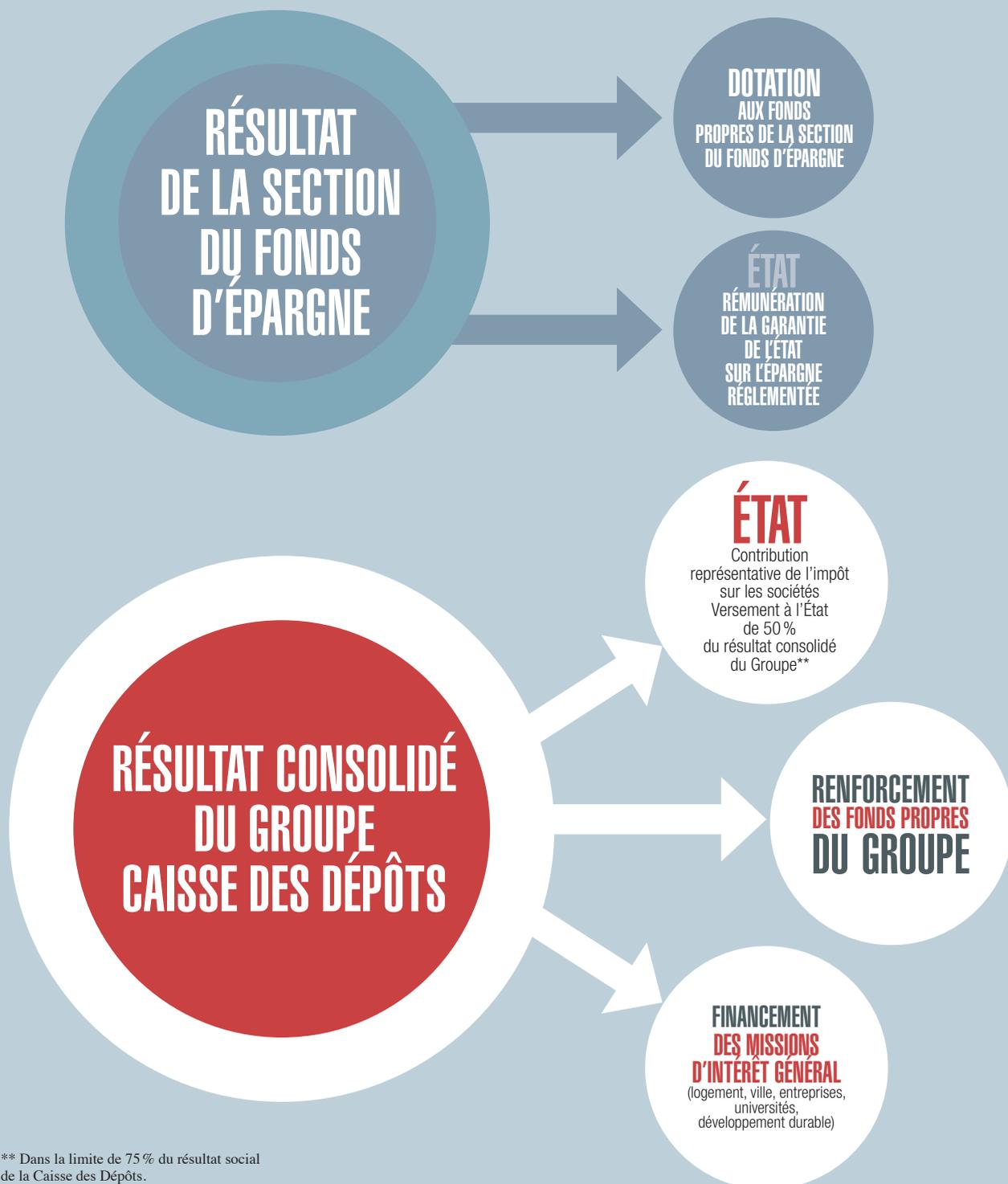
LES FLUX DU GROUPE



* Gestion à prix coûtant, sans dégagement de résultat pour la Caisse des Dépôts.

FINANCIERS

CAISSE DES DÉPÔTS



** Dans la limite de 75% du résultat social de la Caisse des Dépôts.

LES INVESTISSEMENTS FINANCIERS DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

Élément essentiel pour fournir les ressources nécessaires aux diverses actions de la Caisse des Dépôts, le portefeuille d'actifs financiers est géré dans une optique de long terme, en vue de procurer un rendement récurrent régulier avec un risque très encadré et dans le respect de la Charte d'investissement responsable du groupe Caisse des Dépôts.

PORTFEUILLES OBLIGATAIRES (30,9 Md€) : LA SÉCURITÉ ET LA RÉGULARITÉ DU RENDEMENT AVANT TOUT

Les détentions en obligations se répartissent principalement en 2 portefeuilles :

■ un portefeuille d'investissement, à taux fixe, de durée longue, qui a vocation à détenir les titres jusqu'à leur échéance ; il est essentiellement investi en obligations d'États européens, d'agences gouvernementales ou supranationales ;

■ un portefeuille de crédit, à taux variable, de durée plus courte, qui a vocation à profiter de l'écart de rendement des émetteurs privés.

Les acquisitions du portefeuille d'investissement ont atteint 2,8 Md€ en 2011 et ont porté exclusivement sur des obligations notées AAA. L'encours du portefeuille a progressé de 0,8 Md€. En dépit de la baisse des taux, le rendement moyen de ce portefeuille a pu être maintenu au-dessus de 4 %. Après le remboursement d'une ligne en mai 2011, le portefeuille n'avait plus qu'une exposition résiduelle de 80 M€ à l'État grec. Cette ligne a été provisionnée à 75 % dans les comptes de fin d'année, puis apportée début 2012 à l'échange proposé dans le cadre du plan de sauvegarde de la Grèce.

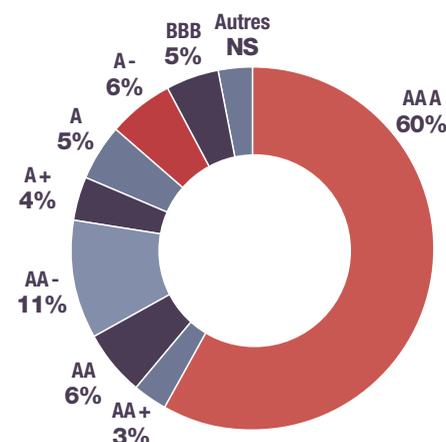
Le portefeuille de crédit a été géré plus activement, avec 1,5 Md€ d'achats et 0,6 Md€ de cessions. Une diversification

prudente vers des titres émis par des États de pays émergents a débuté en 2011 pour 0,2 Md€. Compte tenu des arrivées à maturité, l'encours du portefeuille est resté quasiment stable. Aucun défaut n'est à déplorer sur ce portefeuille.

En dépit des dégradations opérées courant 2011, les portefeuilles obligataires restent très bien notés : 60 % ont une note égale à AAA et 95 % ont une note supérieure ou égale à A-.

Au total, ces portefeuilles ont permis de générer un revenu de 946 M€ sur l'exercice.

NOTATION DES CONTREPARTIES DES PORTFEUILLES OBLIGATOIRES



**ACTIONS EUROPÉENNES (10,5 Md€) :
DES PLUS-VALUES SIGNIFICATIVES
ET UNE SURPERFORMANCE PAR RAPPORT
AUX INDICES**

Ce portefeuille (qui exclut les participations cotées) comprend des investissements dans une centaine de sociétés cotées françaises et européennes, dans une perspective de long terme. Il est resté globalement stable sur l'exercice, avec des cessions concentrées sur le 1^{er} semestre 2011 et des acquisitions lors des creux de marché, en particulier au cours des mois d'été.

Ce pilotage opportuniste a permis de dégager un montant de 532 M€ de plus-values (normes IFRS), auxquelles s'ajoutent des dividendes de 477 M€. En raison des règles édictées par les normes internationales IFRS, certaines lignes d'action ont dû être provisionnées, en dépit de l'horizon de placement à long terme.

La performance du portefeuille a été sensiblement meilleure que celle de son indice de référence. Alors que le CAC 40 a baissé de près de 17% sur l'année 2011, le portefeuille n'a baissé que de 12,6%. Cette surperformance est due principalement à une sous-pondération du secteur bancaire et à un choix de valeurs favorable dans le secteur des services et biens à l'industrie. Néanmoins, la baisse des marchés a réduit le montant des plus-values latentes disponibles à 2,5 Md€.

La Caisse des Dépôts a pleinement rempli son rôle d'investisseur responsable. En particulier, elle a voté à toutes les assemblées générales des sociétés en portefeuille et elle a maintenu un dialogue fructueux avec leurs directions sur l'ensemble des problématiques environnementale, sociétale et de gouvernance.

**IMMOBILIER (4,4 Md€) :
DES ACQUISITIONS RECORD ET UNE GESTION
EFFICACE DU PORTEFEUILLE EXISTANT**

2011 a été une année très active pour le portefeuille d'immobilier de placement de la Caisse des Dépôts : 9 opérations d'acquisitions ont été menées, sur des localisations et des segments très diversifiés, pour 519 M€. Les questions environnementales ont été au cœur des préoccupations lors de ces acquisitions. Plusieurs immeubles de bureau achetés ont reçu les meilleurs labels de qualité environnementale, HQE (Haute qualité environnementale) et BBC (Bâtiment basse consommation).

Par ailleurs, sur un immeuble prestigieux du centre de Paris datant des années

1930, la Caisse des Dépôts a engagé une rénovation très importante qui en fera le premier immeuble ancien "BBC rénovation" du secteur. Cet immeuble a été entièrement loué à une grande banque qui en fera son siège parisien dès début 2013.

Dans le cadre des suites du Grenelle de l'environnement, un audit énergétique de l'ensemble des immeubles du patrimoine a été lancé en 2011. Les premiers résultats seront disponibles courant 2012 et donneront lieu à un plan d'action afin d'améliorer la performance énergétique du patrimoine.

La performance économique du portefeuille dans son ensemble a été excellente, supérieure de 0,3% à l'indice IPD sur un an. De plus, le portefeuille recèle des plus-values latentes pour 1,8 Md€.

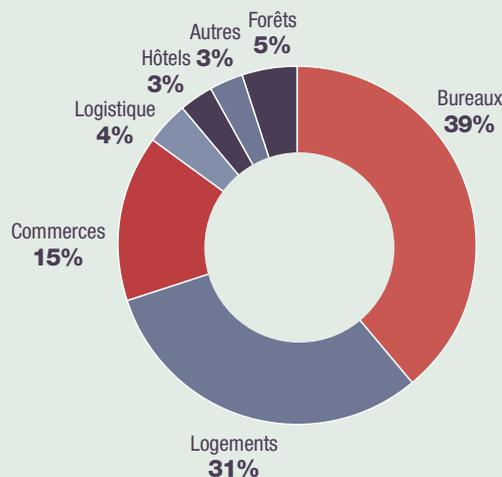
DIVERSIFICATION

Les actifs financiers de la Caisse des Dépôts sont très majoritairement français ou européens, en cohérence avec les missions de l'Établissement. Toutefois, dans un but de diversification, le portefeuille est également investi marginalement dans des fonds internationaux délégués à des sociétés de gestion interne ou externe. Sont concernées les actions hors Europe (pour 650 M€ environ), les actions cotées de petite taille (pour près de 500 M€), les fonds de capital-développement internationaux (pour plus de 800 M€) et les fonds diversifiés (pour 300 M€ environ). Sur tous ces segments, la gestion a été en ligne avec les indices de marché.

**PERFORMANCES DU
PORTEFEUILLE D'ACTIONS
EUROPÉENNES**



RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER



UNICORPUE

PERFORWANT

Le groupe Caisse des Dépôts a continué en 2011 à moderniser son fonctionnement et à améliorer ses process dans un double objectif de performance, notamment pour les gestions sous mandat, et de responsabilité sociale et environnementale.

RESPONSABLE

UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DES AMBITIONS DU GROUPE

En 2011, le groupe Caisse des Dépôts a poursuivi et déployé sa stratégie ressources humaines (RH) dans la continuité des priorités élaborées dès 2010.

CONTRIBUER À L'ÉMERGENCE D'UNE CULTURE GROUPE

Le groupe Caisse des Dépôts s'est doté en 2011 de CDC Campus, un dispositif de formation et d'accompagnement interne, afin de développer la connaissance du Groupe et de sa stratégie par ses collaborateurs, de développer une culture commune, de renforcer les liens entre les cadres du Groupe (en France) et de développer les compétences individuelles et collectives.

CDC Campus a pour ambition de :

- développer la connaissance du Groupe : six séminaires "Connaissance du Groupe" ont ainsi été organisés en 2011 et ont accueilli près de 400 cadres du Groupe ;
- renforcer les compétences managériales : la conduite du projet "manage-

ment" a permis d'identifier les compétences et qualités managériales attendues pour répondre aux défis que le Groupe aura à relever. Parallèlement, un travail a été conduit avec une centaine de managers et les équipes en charge des ressources humaines pour définir les priorités et construire l'offre de développement managérial ;

- enrichir l'expertise technique à travers la création d'"Académies métiers" ;
- accompagner des projets ou thématiques transversaux à portée stratégique.

METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE ACTIVE DE GESTION DE COMPÉTENCES

La capacité du Groupe à anticiper ses besoins en matière de compétences repose sur la mise en place d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

■ Au niveau Groupe, un accord a été conclu en 2011 appuyé sur un panorama des ressources humaines disponibles par filière métiers. Il permettra d'identifier les besoins futurs du Groupe, en tenant compte de ses principales orientations stratégiques et il a vocation à être décliné dans l'ensemble des entités du Groupe.

■ Au niveau de la Caisse des Dépôts, la démarche de GPEC a également permis d'aboutir à la signature d'un accord. Celui-ci permettra de renforcer la capacité d'anticipation sur l'évolution des emplois, optimiser le pilotage des politiques RH en matière de recrutement, mobilité et formation et développer la mobilité interne en offrant aux collaborateurs de la Caisse des Dépôts une plus grande visibilité sur les évolutions et les opportunités de parcours professionnels.

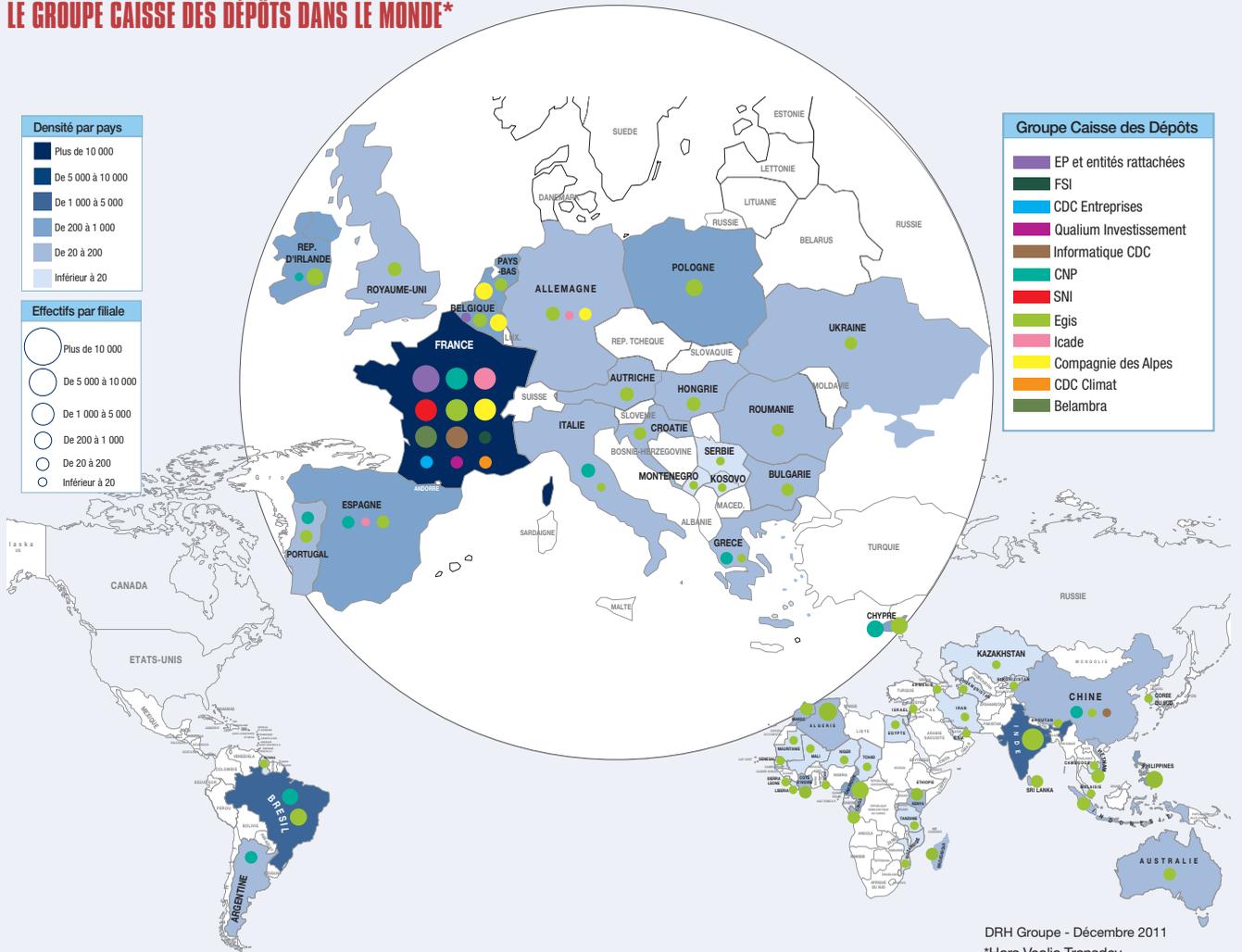
FOCUS

La DRH a lancé en 2011 un nouvel outil à destination de tous les collaborateurs : le Bilan social individuel (BSI).

Ce document présente de façon individualisée les éléments de rémunération directe et indirecte de chaque collaborateur et dresse un bilan de son temps de travail et de sa formation.

C'est le moyen pour chaque collaborateur de faire le point, de façon précise, sur sa situation personnelle à travers la concrétisation des engagements sociaux de la Caisse des Dépôts. Cette démarche sera désormais menée annuellement.

LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS DANS LE MONDE*



LE DÉVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS : UNE PRIORITÉ

La détection des talents et l'accompagnement des dirigeants dans la gestion de leur carrière représentent un enjeu prioritaire pour le groupe Caisse des Dépôts.

Une réforme en profondeur des modalités de gestion et d'accompagnement des dirigeants a été engagée en décembre 2010.

Elle propose un accompagnement personnalisé et sur mesure :

- un accompagnement individuel au travers de différents outils de développement personnel (entretiens de carrière, coaching, bilan de compétences) ;
- un accompagnement collectif dans le cadre de l'Université CDC adossé à des programmes d'animation, de conférences rénovés.

Cette réforme permet de renforcer la culture de l'excellence et le sentiment d'appartenance à la communauté des dirigeants, désormais articulée autour de deux cercles de responsabilité.

Deux viviers sont destinés à préparer la relève et à former les cadres dirigeants de demain :

- "Perspectives Groupe" (anciennement Génération 2020) constitué de 186 personnes,
- "Ressources Dirigeants" créé en juillet 2011, vivier de 22 personnes, dont le profil a vocation à accéder à court terme au Cercle 2. Il contribue à la motivation, la professionnalisation et la fidélisation des cadres supérieurs en offrant une lisibilité sur leur déroulement de carrière.

ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS DONT LE GROUPE AURA BESOIN DEMAIN

La DRH Groupe a construit en 2011 un plan d'action "attractivité marque employeur" à trois ans. Les premières actions ont été mises en œuvre dès 2012 :

- présence systématique dans les "job boards" depuis janvier 2012 ;
- lancement du 1^{er} forum métiers du Groupe ;
- l'ensemble des postes ouverts au recrutement externe sont depuis 2011

disponibles à partir du site institutionnel du Groupe ainsi que sur les sites d'Icade, d'Egis et du groupe SNI ;

- Mobil'idées, bourse de l'emploi à l'échelle du Groupe, créée fin 2010, permet à 25 000 collaborateurs, issus de 112 entités du Groupe, d'avoir accès à quelque 400 fiches de postes mutualisées issues de 19 bourses de l'emploi locales ;

• 2011 a été marquée par une consolidation des chiffres de la mobilité Groupe avec une augmentation du nombre de filiales concernées par une mobilité Groupe.

METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE EXEMPLAIRE EN MATIÈRE D'ENCOURAGEMENT ET DE GESTION DE LA DIVERSITÉ : "PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, À NOUS DE FAIRE LA DIFFÉRENCE !"

La Caisse des Dépôts a approfondi son engagement de promotion de la diversité en 2011 : elle souhaite favoriser une démarche inclusive en faveur de plusieurs populations cibles, à tous les niveaux hiérarchiques.

Une action volontariste a été initiée pour lutter contre le “plafond de verre” freinant l’entrée des femmes aux plus hauts niveaux de gouvernance.

Les femmes exerceront 40% des mandats sociaux détenus pour le compte du groupe Caisse des Dépôts en 2016. Le taux d’emploi des travailleurs handicapés de la Caisse des Dépôts a atteint 5,5% en 2011, se rapprochant du taux légal. Les recrutements, le recours au secteur adapté et les déclarations de situation de handicap à l’employeur ont progressé en parallèle.

Un premier forum de recrutement d’apprentis issus de la diversité, associant toutes les entités de la Caisse des Dépôts, s’est tenu en partenariat avec l’association Mozaïk RH en mai 2011.

La Caisse des Dépôts souhaite garantir à tous ses collaborateurs la meilleure égalité de traitement.

Des dispositifs tendant à renforcer l’objectivité des processus en matière

de Ressources Humaines ont été mis en œuvre en 2011. Une procédure renforçant la vigilance en matière de neutralité des annonces a été adressée à l’ensemble des services en charge du recrutement. La formation des jurys de concours inclut désormais une sensibilisation à la diversité.

UN DIALOGUE SOCIAL RICHE ET CONSTRUCTIF

L’année 2011 a été une année particulièrement riche en matière d’actualité sociale. Après une expérimentation de près de quatre années de la Charte du télétravail, la direction et les partenaires sociaux ont signé, à l’unanimité, un accord à durée indéterminée, preuve de leur engagement en faveur de ce mode d’organisation du travail.

La fin d’année 2011 a été marquée par la signature de l’accord-cadre 2012-2014, l’accord GPEC Caisse des Dépôts et Groupe et l’avenant n°1 de l’accord

égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Le nouvel accord cadre consolide les mesures applicables du précédent accord et comporte des engagements sur la garantie d’un volume de recrutement pérenne, la reconnaissance des personnels tout au long de leur parcours professionnel et l’accompagnement des collaborateurs par des mesures qui permettent de mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle.

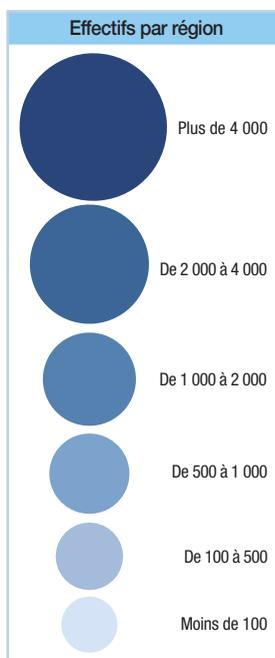
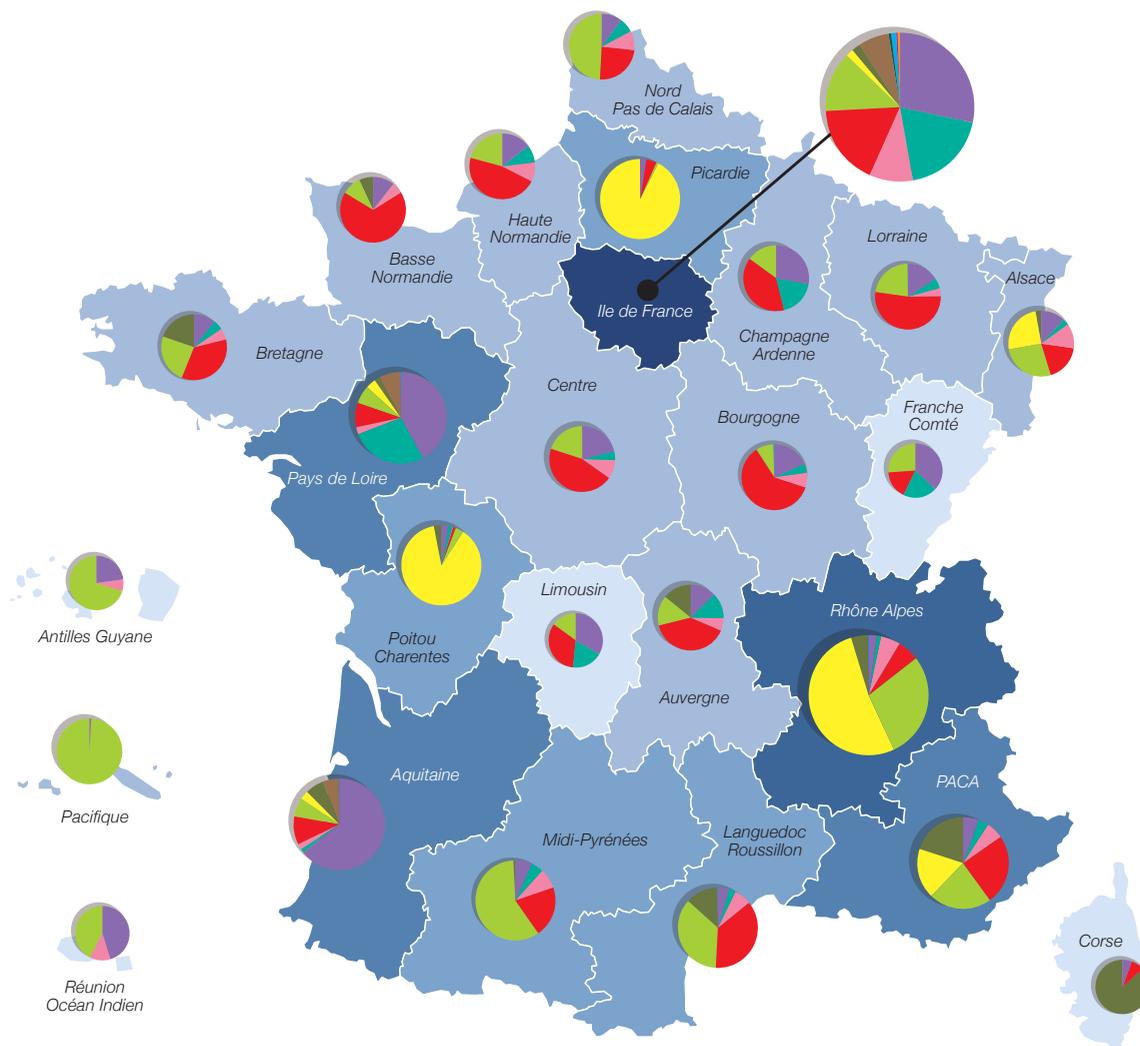
La mixité des emplois, l’égalité salariale, la vigilance constante en matière d’égalité professionnelle et l’équilibre en vie professionnelle et vie privée avec notamment la signature de la Charte de la parentalité sont au cœur des engagements de l’avenant n°1 à l’accord sur l’égalité professionnelle.

Ces accords collectifs, éléments essentiels du cadre social de la Caisse des Dépôts, permettent d’offrir de la visibilité aux personnels sur les dispositifs qui leur sont applicables.

	Effectif total monde 31/12/2011	dont à l'étranger	Effectif total France 31/12/2011	
Groupe Caisse des Dépôts	Établissement public	5 682	0	5 682
	Entités rattachées	758	0	758
	CNP Assurances et filiales	4 849	1 555	3 294
	FSI	63	0	63
	CDC Entreprises et filiales	146	0	146
	Qualium Investissement	32	0	32
	CDC Climat et filiales	67	0	67
	Icade et filiales	1 844	11	1 833
	Groupe SNI et filiales (SCET incluse)	4 675	0	4 675
	Groupe Egis et filiales	11 761	7 220	4 541
	Groupe Compagnie des Alpes	5 055	1 298	3 757
	Belambra	1 099	0	1 099
	Informatique CDC	1 112	0	1 112
Total groupe Caisse des Dépôts⁽¹⁾	37 143	10 084	27 059	

(1) Hors Veolia Transdev qui représente près de 102 000 collaborateurs dans le monde.

LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS EN FRANCE*



Décembre 2011



*Hors Veolia Transdev

LA COMMUNICATION : RELAIS EFFICACE D'UNE IDENTITÉ GROUPE QUI SE RENFORCE

En 2011, le Groupe a renforcé sa communication et développé de nouveaux outils et supports afin de répondre aux enjeux de visibilité, de lisibilité et d'attractivité.

FOURNIR À NOS DIFFÉRENTS PUBLICS LES MOYENS DE CONNAÎTRE ET DE COMPRENDRE LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS ET DÉVELOPPER SA NOTORIÉTÉ

Le Groupe a mené avec succès ses premiers forums régionaux destinés à expliquer ses modalités d'intervention sur les territoires auprès de ses interlocuteurs privilégiés (élus, institutionnels, chefs d'entreprise...).

La valorisation du nouveau mandat dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir, les enjeux du Grand Paris ont été autant de nouvelles occasions pour le Groupe d'explicitier son

positionnement et de valoriser ses réalisations.

Enfin, 2011 a vu naître le nouveau média Groupe : SolutionsDurables.tv. Première WebTV du Groupe, elle illustre sa modernité et sa capacité à développer des projets sur l'ensemble des territoires (cf. focus).

CRÉER UNE CULTURE GROUPE ET FOURNIR AUX COLLABORATEURS LES MOYENS DE RELAYER ET D'EXPLIQUER LES ACTIONS DU GROUPE

Les collaborateurs du Groupe sont ses meilleurs ambassadeurs. Créer une

FOCUS



solutionsdurables.tv : le groupe Caisse des Dépôts a mis en ligne un espace de partage de solutions attractives

mises en œuvre dans les territoires. Accessible à tous depuis Internet, la WebTV s'organise autour de plateaux télé, reportages et fils de discussion thématiques sur les enjeux de société. Le groupe Caisse des Dépôts fonde son intervention sur une logique territoriale : au quotidien, il a pour ambition de répondre aux besoins de chaque type de territoires pour favoriser

leur développement économique. Dans le cadre de cette action, entrent en résonance tous les savoir-faire et expertises nécessaires à la fois en ingénierie, en montage financier et en conduite de projet.

SolutionsDurables.tv a pour ambition de valoriser les solutions mises en œuvre par les territoires sur des thématiques aussi diverses que le logement, le transport, les entreprises, le tourisme, l'énergie, la ville, le numérique, les seniors, l'innovation, l'environnement et les universités. Avec 55 305 visiteurs uniques, 40 invités et 20 reportages depuis son lancement en novembre 2011, SolutionsDurables.tv contribue au rayonnement du Groupe. Les reportages tournés dans le cadre de la WebTV ont également trouvé une audience médiatique dans le cadre d'un partenariat avec LCP (la Chaîne Parlementaire) : 141 diffusions ont déjà eu lieu sur la chaîne depuis le 18 février 2012.

MÉCÉNAT DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

> LIRE ET FAIRE LIRE



En 2011, le mécénat de la Caisse des Dépôts a noué un nouveau partenariat avec l'Association Lire et faire lire cofondée par l'écrivain Alexandre Jardin. L'objectif du mécénat de la Caisse des Dépôts est d'aider l'association dont l'action repose sur les réseaux de la Ligue de l'enseignement et de l'Union nationale des associations familiales à atteindre son objectif de 1 million d'enfants (soit un quadruplement) concernés par l'action des bénévoles qui, dans les lieux d'accueil de la petite enfance, les

centres sociaux, les écoles, viennent faire partager leur plaisir de lire. Par-delà le soutien financier, le mécénat de la Caisse des Dépôts s'est engagé à faire largement connaître cette action au sein de l'Établissement public, puis des filiales pour recruter des bénévoles de plus de 50 ans ou retraités qui s'engagent aux côtés de Lire et faire lire. À ce jour près de 55 personnes ont répondu à cet appel. En 2012, l'objectif est de sensibiliser les collaborateurs de l'ensemble du groupe Caisse des Dépôts.

véritable culture Groupe est totalement complémentaire aux actions de communication externe menées par ailleurs.

Le Groupe a ainsi développé et modernisé ses outils de communication institutionnelle : réalisation d'un kit de présentation institutionnelle, nouveau film de présentation du Groupe...

Lancés en avril 2011, les Trophées Élan, premiers trophées du développement durable et de l'innovation du Groupe ont permis de mettre en lumière de nombreuses initiatives responsables et des projets exemplaires en faveur du développement durable. Parmi les 144 dossiers candidats à cette première édition, 5 projets ont été récompensés, dans les catégories suivantes : "Villes et territoires", "Modèles innovants", "Initiatives écocitoyennes", "Investissement responsable", "Prix spécial du jury". En outre, 1 660 collaborateurs se sont mobilisés pour élire leur projet favori. Une émulation qui démontre non seulement l'appropriation des enjeux du développement durable et l'acculturation des collaborateurs, mais également l'adhésion autour d'un événement fédérateur pour l'ensemble du Groupe.

UNE NOUVELLE AMBITION À L'APPROCHE DU BICENTENAIRE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

Si le Groupe bénéficie d'une image positive, ses contours et son périmètre d'action sont encore assez méconnus. Ce constat milite en faveur d'un renforcement de la proximité du Groupe avec l'ensemble de ses publics, y compris les plus éloignés, à travers une communication renforcée sur l'offre et les services du Groupe.

À l'occasion de son bicentenaire, le Groupe devra valoriser ses spécificités, forces et atouts. Dans ses discours comme au travers de ses actions, il devra faire preuve de modernité et asseoir son utilité comme incubateur de projets clés pour l'avenir.

> LA CULTURE EST UN BIEN PUBLIC

Depuis près de 30 ans, le mécénat de la Caisse des Dépôts fait de la culture en tant que facteur de construction et de dépassement de soi mais aussi de renforcement du lien social un axe central de son action.

C'est ainsi que la politique de mécénat s'articule aujourd'hui autour de trois grands programmes : la prévention de l'illettrisme par la transmission du plaisir de lire, la solidarité urbaine et la musique classique et contemporaine.

Mis en place en 2007, le programme en faveur de la lecture vise à réduire les risques d'échec scolaire précoce en apportant un soutien à l'apprentissage de la lecture à de jeunes enfants ou en familiarisant ces écoliers de grande section de maternelle ou du cours préparatoire avec le livre, les lieux de lecture et la lecture.

Cet investissement de long terme pour l'avenir de notre pays se traduit par le soutien à des associations dont la promotion de la lecture est l'objet principal et qui déploient leur action

sur tout le territoire français. C'est ainsi que sont soutenues des associations comme l'Apfée (Association pour favoriser l'égalité des chances à l'école), l'Afev (Association pour la fondation étudiante pour la ville), les bibliothèques de rues d'ATD Quart Monde, Agir pour l'école ou encore Lire et faire lire.

Le mécénat de solidarité urbaine prolonge par un volet sensible et humain l'intervention de la Caisse des Dépôts en matière de logement social, de politique de la ville et de rénovation urbaine. C'est ainsi que la Caisse des Dépôts soutient des démarches impliquant jeunes et habitants des quartiers avec des artistes professionnels de toutes disciplines (vidéo, photographie, écriture, théâtre, danse...), autour de créations partagées faisant l'objet d'une restitution publique. Le défilé de la Biennale de la danse à Lyon est à titre d'exemple emblématique des projets relevant de ce programme. La Caisse des Dépôts,

propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées, a fondé sur cet engagement fort un programme de mécénat en faveur de la démocratisation de la musique classique et contemporaine. Il se concrétise par un soutien à la diffusion avec près de 200 festivals ou manifestations aidés à l'échelle du pays, par une aide à la sensibilisation des nouveaux publics (jeunes, étudiants, familles) auxquels s'adressent plus particulièrement des manifestations comme Tous à l'Opéra ou encore Orchestres en fête. Quelques événements consacrés à la musique chorale sont également soutenus de même que quelques grandes institutions dédiées à la musique contemporaine. Enfin, au titre des grands partenariats, la Caisse des Dépôts accompagne des manifestations organisées par les collectivités territoriales dans l'espace public comme Lille 3000, Marseille Provence 2013, Nuit Blanche à Paris, Evento à Bordeaux...

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU GROUPE GARANT DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE

EXIGENCE ACCRUE EN MATIÈRE DE RESPECT DES CRITÈRES DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le programme de développement durable de la Caisse des Dépôts "Écotidien" vise deux objectifs : consommer rationnellement les ressources nécessaires au fonctionnement de l'Établissement public pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, et compenser la totalité des émissions résultant de l'activité de l'Établissement public.

Au regard de ces objectifs et afin d'évaluer sa situation et d'identifier les sources de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), l'Établissement public a réalisé en 2011 son bilan carbone® au titre de 2010. Après inventaire, le total des émissions s'établit à 31 500 tonnes équivalent CO₂, soit une baisse de 8 % par rapport au précédent bilan, dans un contexte de hausse de l'activité et des effectifs. L'émission moyenne par collaborateur enregistre ainsi une baisse de 12 %.

En 2011, les actions du programme ont porté sur les ressources (mise en place d'équipements permettant d'économiser l'énergie, 100 % du papier éco-labellisé, dématérialisation, optimisation de l'offre de restauration collective par l'introduction de l'alimentation biologique, réduction du niveau moyen d'émissions du parc automobile, etc.) et l'engagement sociétal (incitation à l'achat de produits responsables, au recours aux entreprises adaptées, etc.).

EN 2011,
LA CAISSE
DES DÉPÔTS
A COMPENSÉ
26 140
TONNES
ÉQUIVALENT
CO₂

En matière de compensation, 26 140 tonnes équivalent CO₂ ont donné lieu à annulation de crédits carbone en 2011 en soutien à des projets éolien, hydraulique et biomasse situés dans des pays en voie de développement.

PILOTAGE RENFORCÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'année 2011 a été marquée par l'approfondissement de la fonction de pilotage central de la gestion de l'évolution du système d'information de l'Établissement public, tant au plan de l'organisation que du suivi des projets des directions et du développement des outils mutualisés au service de l'ensemble des métiers. Au plan de l'organisation, l'année a été marquée par la création d'un Conseil stratégique des SI de la Caisse des Dépôts, par la mise en place d'un reporting mensuel des projets stratégiques auprès des instances de gouvernance et par la mise à disposition de nouveaux plateaux projets au 118 avenue de France à Paris. Par ailleurs, fin 2011, un bureau central des projets a été créé ; il sera destiné à mieux suivre et piloter les grands projets SI de la Caisse des Dépôts. Le plan de refonte des SI de la Caisse des Dépôts lancé en 2009 a connu une montée en charge significative marquée par la reconfiguration du programme SI Crédit autour de l'instruction et de la gestion des prêts, le bon avancement du programme de refonte des applicatifs de

la direction des services bancaires et la décision de lancer le programme rénovant l'ensemble de la chaîne du métier investisseur à la Caisse des Dépôts. Enfin, la première tranche du Plan de sécurité informatique a franchi une étape décisive avec l'installation d'un site distant permettant la reprise "à froid" des applications de la Caisse des Dépôts.

GESTION OPTIMISÉE DU PARC IMMOBILIER

En 2011, la Caisse des Dépôts a poursuivi sa politique d'optimisation de la gestion de son parc immobilier et de mise en conformité de l'ensemble de ses implantations avec les normes développement durable en vigueur.

La Caisse des Dépôts a ainsi lancé un chantier de mise en conformité technique et de restructuration du hall d'accueil de son siège social situé au 56 rue de Lille à Paris.

Ces travaux s'inscrivent dans le schéma directeur immobilier de la Caisse des Dépôts qui a pour objectif de valoriser le patrimoine immobilier, d'intégrer la dimension développement durable et d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

Les travaux ainsi menés en 2011 se poursuivront durant toute l'année 2012.

Ils permettront d'améliorer la sûreté des accès aux différentes fonctionnalités de l'immeuble, de simplifier les flux de circulation, d'optimiser les espaces et d'améliorer les accueils. Le nouveau hall du siège social a obtenu début 2012 la certification et labellisation de la marque NF Bâtiments tertiaires associée à la démarche HQE (Haute qualité environnementale).

En région également, l'optimisation du parc immobilier se poursuit. Les directions régionales du Groupe, qui occupent parfois des locaux historiques mais peu

RENFORCEMENT DU PILOTAGE JURIDIQUE ET FISCAL POUR SÉCURISER LES PROJETS

adaptés à leur activité, poursuivent les déménagements vers des locaux de préférence neufs et BBC, et permettant une plus grande modularité. En 2011, ce sont 3 directions régionales qui ont investi de nouvelles implantations.

PILOTAGE JURIDIQUE ET FISCAL DU GROUPE POUR SÉCURISER L'ACTIVITÉ ET LES PROJETS

Au cours de l'année 2011, le Groupe a mené de très nombreux projets dans le domaine de la gouvernance et du dialogue social, mais également des opérations financières et immobilières d'envergure.

Afin de sécuriser l'ensemble de ces projets sur le plan juridique et fiscal, le Groupe a renforcé et développé ses compétences internes et son expertise.

Ainsi, les opérations d'investissement telles que la création de CDC Générations ou du Fonds TSI (Tourisme social investissements), mais également le dossier du Grand Paris ou encore la mise en place des premières actions du Programme des investissements d'avenir (PIA) ont été autant de défis à relever pour le Groupe, notamment sur le plan des montages juridiques et fiscaux.



Le nouveau hall du siège de la Caisse des Dépôts

FOCUS

SI 2020 : renforcement de la synergie entre la Caisse des Dépôts et Informatique CDC

Il est prévu qu'entre 2009 et 2014, 75 % du patrimoine applicatif de la Caisse des Dépôts soit rénové. Il s'agit donc d'un effort colossal, qui reste en grande partie à réaliser. Pour s'adapter à cette ambition et permettre sa réalisation dans les meilleures conditions, le plan SI 2020 prévoit depuis 2008 plusieurs évolutions structurelles dans l'organisation et le pilotage de l'évolution des systèmes d'information. Le renforcement de la synergie entre la Caisse des Dépôts et Informatique CDC, son maître d'œuvre, est une dimension forte de SI 2020 et se décline en trois axes principaux :

- mise en place de plateaux projets, facteur de cohésion des équipes Métier/MOA/MOE. Les gains d'efficacité sont estimés à 15 % du coût global d'un projet;
- gestion en mode pérenne de l'"Offre de service initial". Cette offre de service, qui concerne une soixantaine d'applications, consiste à ne pas appliquer à tous les logiciels les mêmes exigences en matière de disponibilité et de surveillance selon leur degré de risque et de criticité;
- mobilité des collaborateurs entre Informatique CDC et la Caisse des Dépôts (et réciproquement) permettant d'allouer de la meilleure manière les ressources et répondre aux besoins des projets.

BACK-OFFICES ET CONTRÔLE DES RISQUES : DEUX FONCTIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR LE GROUPE

UNE GAMME DE SERVICES DE BACK- OFFICES RENFORCÉE AUX STANDARDS DE PLACE

OBJECTIF "EXCELLENCE" POUR LES BACK-OFFICES

La Caisse des Dépôts, par l'intermédiaire de sa direction des back-offices, a engagé en 2011 trois grands projets concourant à l'accroissement de sa performance, sur le plan de la qualité de ses prestations et de leur coût, ainsi que sur celui de la sécurité des traitements.

- La création d'un GIE avec la Banque de France visant à mutualiser le traitement de masse des paiements de petits montants.
- La refonte du système d'information Finance, dans une logique d'intégration de bout en bout de la chaîne de traitement des instruments financiers.
- La mise en concurrence de la prestation sous-traitée de tenue de compte-conservation des instruments financiers, dans un double objectif de réduction du coût de la prestation et de standardisation des processus de traitement.

Des actions nouvelles de simplification et de rationalisation des traitements d'exécution des dépenses de fonctionnement de la Caisse des Dépôts ont été mises en œuvre, notamment la dématérialisation et l'archivage électronique de certaines pièces justificatives, dans le cadre d'un protocole signé avec la Cour des comptes en fin d'année. Un projet de refonte de l'applicatif de gestion des immobilisations a par ailleurs été engagé.

Dans le cadre de son projet "Rénovation de l'identité et de la culture managériale", la direction des back-offices a mis en service dans l'ensemble de ses unités un tableau de bord de la performance, outil de management, au plus près de la production, de la qualité, des coûts et des risques opérationnels.

Dans un univers en forte évolution, les fonctions de back-office numéraire, instruments financiers et comptable de la Caisse des Dépôts ont fait l'objet d'un plan stratégique à moyen terme "Target 2015" validé début 2012. Les trois axes stratégiques retenus sont les suivants :

- une gamme de services renforcée, aux standards de place ;
- les back-offices au cœur de la performance de la Caisse des Dépôts ;
- les femmes et les hommes au centre de la stratégie de la direction.

La direction des back-offices marque ainsi sa volonté de mettre son professionnalisme et sa valeur ajoutée au service des politiques commerciales et des stratégies de développement des métiers de la Caisse des Dépôts.

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE : LA CONSOLIDATION DU DISPOSITIF ET DE NOUVELLES MISSIONS

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 et ses deux décrets d'application du 9 mars 2009 et du 27 avril 2010 ont introduit de nouvelles obligations pour la Caisse des Dépôts : conformité à la réglementation bancaire et financière, notamment au CRBF-97-02, définition d'un cadre de supervision prudentielle adapté à la Caisse des Dépôts, obligations de reportings comptables, financiers, prudentiels et opérationnels à l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP).

Dans ce nouveau contexte, la Commission de surveillance a confié à l'ACP le contrôle des activités bancaires et financières de la Caisse des Dépôts. La Caisse des Dépôts, par l'intermédiaire de sa direction des risques et du contrôle interne, assure ainsi la coordination avec l'ACP de la mise en place de ce contrôle

externe qui s'exerce en référence aux modèles prudentiels de la Section générale et du fonds d'épargne.

Le pilotage des risques du Groupe s'exerce selon cinq axes principaux : le contrôle permanent, la surveillance des risques financiers, la supervision prudentielle, le respect de la déontologie et la lutte contre le blanchiment et enfin la sécurité des systèmes d'information.

1 Le contrôle permanent a pour mission principale la surveillance et la maîtrise des risques opérationnels. En 2011, le contrôle interne a été renforcé et l'accent a été porté sur la sécurité des systèmes d'information.

2 La surveillance des risques financiers intervient en amont des engagements pris au niveau des différents métiers, ainsi que sur le suivi des risques-crédit et des risques de marché des portefeuilles financiers. La direction des risques et du contrôle interne exerce ainsi un deuxième regard indépendant sur les risques financiers sous une forme adaptée à la nature et au montant de l'investissement qu'il s'agisse de prêts, d'investissements dans des projets ou encore d'investissements en portefeuilles financiers.

En 2011, le dispositif de pilotage des risques financiers sur ces portefeuilles a été renforcé dans le contexte de crise

financière aiguë sur les dettes souveraines, même si, du fait du positionnement de la Caisse des Dépôts comme investisseur de long terme, y compris dans une large mesure sur les portefeuilles financiers, la qualité de signature est restée stable par rapport à l'exercice passé.

La Caisse des Dépôts n'est pas soumise à la tutelle réglementaire de l'"European Banking Authority", mais a toutefois conduit pour ses instances de direction et selon ses propres hypothèses stressées, des calculs d'impacts potentiels de la crise sur la dette souveraine au sein de la zone euro.

3 Par le décret d'application de la LME n° 2010-411 du 27 avril 2010, la Caisse des Dépôts est soumise à un cadre de surveillance spécifique assurée par l'ACP qui se réfère à un modèle prudentiel destiné à garantir sa liquidité et sa solvabilité à l'égard des déposants et plus généralement des tiers, ainsi que l'équilibre de sa structure financière. Le modèle prudentiel proposé par le Directeur général a fait l'objet d'une revue par l'Autorité de contrôle prudentiel et d'une délibération de la Commission de surveillance qui, pour la première fois, a pu statuer sur les niveaux de fonds propres de la Caisse des Dépôts.

Ce décret étend en outre à la Caisse des Dépôts, en les adaptant aux spécificités

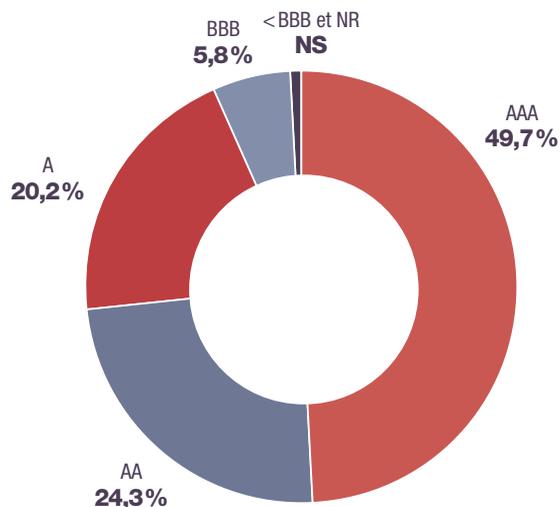
de ses activités, l'arrêté du 20 février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissements, ainsi que les autres règlements relatifs au suivi des grands risques, de la liquidité, du coût de refinancement et des risques interbancaires. Les deux entités Section générale et des fonds d'épargne ont procédé en 2011 aux premières déclarations réglementaires afférentes et respectent largement les ratios réglementaires.

4 La lutte antiblanchiment est une obligation légale pour le Groupe; elle a connu, avec la transposition de la troisième directive européenne, une inflexion significative. La déontologie couvre, quant à elle, un ensemble de dispositions qui visent à assurer la probité des collaborateurs permanents ou occasionnels dans l'exercice de leurs fonctions.

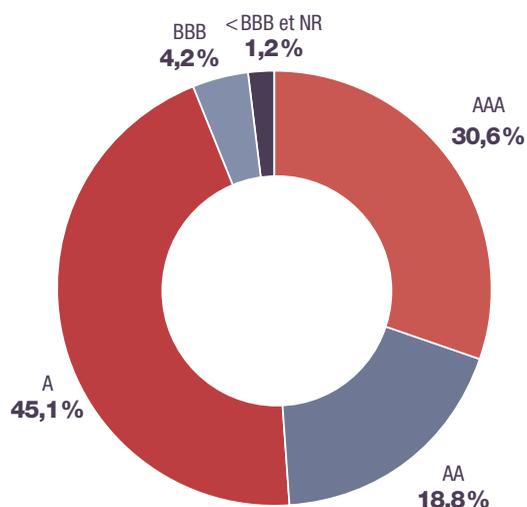
5 Les systèmes d'information sont placés au centre du fonctionnement des activités de la Caisse des Dépôts et leur sécurisation représente un enjeu d'autant plus important que ces derniers s'ouvrent de plus en plus sur Internet. Le processus de contrôle de ces services via des tests d'intrusion systématiques sur tout le patrimoine informationnel exposé a été renforcé en 2011.

RÉPARTITION DES TITRES À LONG TERME DÉTENUS PAR LA SECTION GÉNÉRALE ET PAR LE FONDS D'ÉPARGNE SELON LA NOTATION ÉMETTEURS DES AGENCES. ANALYSE AU 31/12/2011

CAISSE DES DÉPÔTS



FONDS D'ÉPARGNE



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les processus de gouvernance et les pratiques de reporting du Groupe évoluent pour rendre effectifs, transparents et vérifiables ses engagements.

UN BILAN COMPLET DE LA PRIORITÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE EST FAIT CHAQUE ANNÉE

Le développement durable est une priorité stratégique du groupe Caisse des Dépôts. De nature transversale, cette priorité conduit à intégrer des doctrines d'action et des pratiques – incluant la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance – dans l'ensemble des métiers.

L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PROCESSUS DE PILOTAGE DU GROUPE

Le développement durable est intégré aux principaux processus de pilotage du Groupe. Les Plans à moyen terme (PMT) et les Lettres d'objectifs ou d'orientations (LO) des différentes entités du Groupe intègrent des objectifs du développement durable qui font l'objet d'un suivi régulier par la direction de la stratégie.

En complément, le Comité des engagements du groupe Caisse des Dépôts intègre de manière systématique un avis "développement durable" pour éclairer les prises de décisions sur les grands projets d'investissement. Par ailleurs, avec la publication de la Charte d'investissement responsable, la Caisse des Dépôts s'est dotée d'une doctrine publique, à l'attention de l'ensemble des parties prenantes désireuses de savoir quels sont les principes fondamentaux qui guident sa politique d'investissement et de gestion de ses actifs, au regard de ses responsabilités

envers sa gouvernance, ses textes fondateurs, l'intérêt général et, globalement, les critères Environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

De plus, la direction du pilotage stratégique, du développement durable et des études présente chaque année un bilan complet d'action de la priorité "développement durable" au Comité de direction du Groupe et à la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts.

L'ORGANISATION DU PILOTAGE DE LA PRIORITÉ STRATÉGIQUE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au sein de la direction de la stratégie, le service développement durable a pour mission de proposer les orientations de la politique développement durable du Groupe, et d'en piloter le déploiement. Ce service s'appuie sur des relais dans chacune des directions de la Caisse des Dépôts et dans chacune des filiales. Un réseau de responsables du développement durable est ainsi constitué au sein du Groupe et plusieurs groupes de travail transversaux thématiques autour des principaux enjeux du Groupe permettent d'approfondir les axes d'action.

LA STRUCTURATION DE LA COMMUNICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

La Caisse des Dépôts s'est engagée volontairement à produire un reporting développement durable public dès

DÉCLARATION DE SOUTIEN CONTINU AUX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

La Caisse des Dépôts participe depuis 2004 au Pacte mondial des Nations Unies. En tant que Directeur général, je déclare mon soutien continu et mon engagement personnel au respect et à la mise en œuvre par la Caisse des Dépôts des dix principes du Pacte mondial.

ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE

DIRECTEUR GÉNÉRAL *f. f.*
DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

2001, puis en devenant en 2004 signataire du Pacte mondial des Nations-Unies (cf. déclaration de soutien continu du Directeur général). La Caisse des Dépôts s'est impliquée ou engagée dans plusieurs autres grandes initiatives de place telles que les Principes pour l'investissement responsable de l'ONU dont elle est signataire, ou l'initiative du WBCSD pour l'efficacité énergétique.

Elle s'attache par ailleurs à informer les différentes parties prenantes de ses impacts sociaux et environnementaux en produisant un reporting sociétal ambitieux. Une grille de compatibilité avec les référentiels de place français et internationaux (article 225 de la loi Grenelle 2, GRI...) est proposée sur le site institutionnel du Groupe pour faciliter la lecture des parties prenantes expertes.

Les différentes filiales du groupe Caisse des Dépôts renforcent également leur reporting sociétal, à la demande de la Caisse des Dépôts et conformément aux exigences réglementaires, en s'appuyant notamment sur un référentiel partagé au sein du groupe Caisse des Dépôts.

LES 10 PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Droits du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

EXTRAITS

financiers

LA RÉGULATION FINANCIÈRE ET BANCAIRE

“Priorité devrait être donnée à l’application universelle des règles existantes”.



En quoi la crise financière que nous venons de traverser est symptomatique d’un manque de régulation ?

Le point de départ de la crise financière actuelle est une crise du “shadow banking system” – ou finance de l’ombre – en 2007. La finance de l’ombre est un système bancaire de fait non régulé dont les encours sont, aujourd’hui encore, aussi importants que ceux du système bancaire traditionnel. L’absence de régulation de la finance de l’ombre la rend très procyclique, et particulièrement vulnérable aux crises de liquidité du type de celle survenue en 2007.

La crise bancaire et financière mondiale qui a éclaté en 2007 est donc bien davantage une crise de la supervision qu’une crise de la régulation. Les règles prudentielles existaient, mais les régulateurs, notamment américains, ont laissé se développer un large système bancaire de fait auquel elles ne s’appliquaient pas.

La réglementation et les normes prudentielles peuvent-elles tout résoudre ?

Non. Je trouve même les projets actuels de réforme de la régulation bancaire particulièrement préoccupants, et potentiellement contre-productifs. D’une part, un très grand nombre de règles nouvelles et complexes à l’utilité et aux effets secondaires encore très mal compris sont imposées aux banques traditionnelles : ratios de liquidité, règles dites “macro-prudentielles”. D’autre

part, peu de progrès semblent pour l’instant réalisés en matière de supervision de la finance de l’ombre.

Je crains que la conséquence principale de ces évolutions ne soit une migration encore plus importante de l’activité bancaire régulée vers la finance de l’ombre. Il me paraît tout à fait possible que cette évolution accroisse au total l’instabilité financière. Priorité devrait être donnée à la supervision – c’est-à-dire à l’application universelle des règles prudentielles existantes, en respectant la primauté de l’esprit sur la lettre – et non à la production de nouvelles normes dont on ne mesure ni l’efficacité, ni même l’applicabilité.

Pourrait-on envisager un traitement particulier pour les investisseurs de long terme tels que la Caisse des Dépôts ?

Un investisseur de long terme est un investisseur qui peut s’engager de manière crédible à limiter l’influence des croyances de marché sur sa stratégie. Une condition nécessaire à l’établissement d’une telle crédibilité est une structure financière plus conservatrice que celle des investisseurs institutionnels de type banque et assurance. Si et seulement si cette condition est respectée, les mesures de risque à court terme qui sous-tendent la régulation prudentielle des banques et compagnies d’assurance n’ont effectivement pas grand sens dans le cas d’un investisseur de long terme.

GUILLAUME PLANTIN
est professeur de finance à l’Institut d’administration des entreprises de l’université Toulouse I-Capitole. Il a auparavant enseigné la finance à l’université Carnegie Mellon (Pittsburgh, Pennsylvanie) et à la London Business School. Ses recherches portent sur les déterminants de la liquidité des marchés et de la stabilité financière, ainsi que sur les normes comptables et prudentielles. Il est membre diplômé de l’Institut des Actuaire français, et chercheur associé à la Toulouse School of Economics.

UN MODÈLE SOLIDE

Les fonds propres consolidés hors latents du Groupe atteignent un niveau supérieur à celui constaté lors de 2007, année du pic boursier (+ 0,8 Md€, soit une progression de 4%). Cette résistance aux 2 crises majeures des années 2008 et 2011 montre la solidité du modèle Caisse des Dépôts.

En quelques mots

Le groupe Caisse des Dépôts a connu en 2011 une activité d'investissement et de prêt jamais atteinte par le passé, tout en préservant un résultat positif en dépit d'un environnement de marché particulièrement difficile.

Des opérations stratégiques majeures ont été engagées ou mises en œuvre (entrée au capital de La Poste ; rapprochement entre Icade et Silic pour constituer un leader du secteur des foncières tertiaires françaises ; création en cours, avec La Banque Postale, de la nouvelle banque de financement des collectivités locales...). Les investissements et financements de long terme, sur fonds d'épargne, ont par ailleurs atteint leur record historique (plus de 22 Md€ de nouveaux prêts), qui ont notamment permis le financement de plus de 120 000 logements sociaux et d'équipements majeurs pour le développement du pays (LGV Sud Europe Atlantique, plan "Hôpital 2012", campus universitaires...).

Cette activité soutenue au service de l'économie française est intervenue dans

un contexte économique et financier particulièrement chahuté avec, notamment, la forte baisse du marché actions et la restructuration de Dexia. En dépit de ces turbulences, le groupe Caisse des Dépôts a démontré la solidité et la résilience de son modèle économique. Le résultat consolidé (+206 M€) et celui du fonds d'épargne (+340 M€) sont positifs, ce qui signifie que le groupe Caisse des Dépôts a intégralement absorbé les chocs auxquels il a été soumis. La solidité du modèle de la Caisse des Dépôts se constate également au fait que les fonds propres consolidés ont été maintenus à un niveau élevé (20,2 Md€), supérieur à celui de 2007. Dans un contexte marqué par le durcissement des conditions de financement de l'économie, le groupe Caisse des Dépôts, premier investisseur de long terme français, est ainsi intervenu à des niveaux historiquement élevés, tout en confortant la solidité de son modèle.

En 2012, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise autour de 2 objectifs majeurs :

- intensifier l'action dans les territoires et en faveur du développement local,

en répondant aux besoins de financement accrus et parfois urgents des collectivités locales françaises, comme à ceux du logement social ;

- accroître notre mobilisation au service de l'investissement dans les PME et les ETI françaises. Le groupe Caisse des Dépôts est devenu un acteur central pour le financement des entreprises françaises, des premiers stades de leur développement (capital-risque) jusqu'à leur accompagnement sur les marchés mondiaux. La signature de la convention France Investissement 2020 et la mise en place de FSI Régions vont permettre d'intensifier cet engagement.

ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE
DIRECTEUR GÉNÉRAL *f.f.*
DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

CONTRIBUTION DES PÔLES

LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS S'ÉTABLIT À 206 M€ EN 2011

Le résultat récurrent, hors éléments exceptionnels, est de 1,62 Md€ en 2011. En dépit de son léger recul par rapport à 2010, il progresse globalement de 11% entre 2007 et 2011. Cette progression montre la solidité du Groupe et sa résistance aux 2 crises qui ont marqué cette période.

Ce résultat récurrent mesure la performance économique du groupe Caisse des Dépôts. Il correspond au résultat courant de la Section générale et aux résultats récurrents des filiales pour la quote-part qui revient à la Caisse des Dépôts.

Il n'intègre donc pas les plus/moins-values et provisions sur les portefeuilles actions, portefeuilles qui sont par nature très volatiles, pas plus qu'il ne tient compte des résultats dégagés sur des opérations exceptionnelles.

Le produit net bancaire, de 8,2Md€ en 2011, est en progression de 2% par rapport à 2010, qui avait pourtant bénéficié des plus-values immobilières dégagées par Icade à la suite de la cession de son pôle logement (1,2Md€). Ce chiffre est d'autant plus satisfaisant que la Section générale a enregistré en 2011 des dépréciations importantes (-1,3Md€). Cette augmentation provient pour l'essentiel de la croissance des activités du Groupe, suite au rapprochement Veolia Transport/Transdev et Egis/Iosis en 2011, de la progression du produit net d'assurance de CNP Assurances de +12,4%. L'augmentation des charges d'exploitation du Groupe (+32%) est le corollaire des évolutions de périmètre (+1,4Md€ avec Veolia Transdev et Egis-Iosis). En dehors de ces éléments, les charges générales d'exploitation restent stables à 4,5Md€, confirmant la maîtrise générale des coûts d'exploitation dans l'ensemble du Groupe.

Les fonds propres consolidés part du Groupe s'élèvent, au 31 décembre 2011, à 20,2Md€, hors latents et après versement. Ils demeurent stables par rapport à 2010.

La contribution du pôle Caisse des Dépôts au résultat net consolidé, y compris les filiales rattachées (filiales immobilières et divers), s'établit à 448M€ en 2011, contre 460M€ en 2010.

Ce résultat traduit la bonne performance opérationnelle de la Section générale et sa gestion avisée. Les dépréciations complémentaires importantes (-0,7 Md€ après impôts) enregistrées sur les portefeuilles actions en application stricte des normes IFRS ont été partiellement compensées par l'augmentation des revenus et des plus-values dégagés sur portefeuilles (+0,5 Md€), pour l'essentiel au 1^{er} semestre. L'impact de la crise de la dette souveraine grecque est non significatif (-38 M€). Hors effets de marché et provisions, la contribution récurrente de la Caisse des Dépôts, y compris les filiales rattachées, s'inscrit en hausse de 40,7% à 529 M€ contre 376 M€ en 2010.

La contribution des filiales et participations stratégiques s'inscrit en retrait à -242M€ en 2011, contre 1 691 M€ en 2010, principalement sous l'effet de Dexia.

- Dexia : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est de -1 Md€ en 2011, contre -70 M€ en 2010. Suite à la décision du Groupe d'accélérer sa restructuration financière et à la dégradation de l'environnement économique, Dexia a enregistré en 2011 un résultat négatif de -11 639 M€. Celui-ci est affecté par les cessions de Dexia Banque Belgique et des actifs non stratégiques, par la perte attendue sur la cession de Dexia Municipal Agency, par les fortes dépréciations sur la dette souveraine grecque.

- CNP Assurances : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts baisse de -18% à 326M€ en 2011, contre 399 M€ en 2010. Cette baisse est le corollaire de la dégradation des marchés et de la crise de la dette souveraine grecque. Le résultat net du groupe CNP Assurances s'établit à 872M€ en 2011 contre 1 050M€ en 2010. Le résultat courant, hors plus-values, s'élève à 1 109M€, soit +15,4% par rapport à 2010, sous l'effet de la croissance du Produit Net d'Assurance de +12,4%.

- La Poste : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 48M€.

L'investissement (de 1,5Md€) dans le groupe La Poste est consolidé pour la première fois en 2011, à compter du second trimestre.

- Fonds stratégique d'investissement (FSI) : la contribution du FSI au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 358M€ en 2011 contre 320M€ en 2010. Cette augmentation provient pour l'essentiel de la hausse des plus-values dégagées par le FSI en 2011 et de la contribution positive de STMicroelectronics qui est intégrée dans les comptes du Groupe pour la première fois en 2011.

- Icade : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 53M€ contre 678M€ en 2010. Le très bon résultat 2010 était essentiellement constitué des plus-values dégagées sur la cession du pôle logement pour 1,2 Md€.

- Société nationale immobilière (SNI) : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts progresse de +18% à 138 M€ en 2011, contre 117 M€ en 2010, avec un résultat opérationnel stable à 272M€ et des charges fiscales moindres.

- Compagnie des Alpes (CDA) : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est de 13M€ en 2011 contre 17M€ en 2010. Grâce à la stratégie de déploiement de ses marques, la Compagnie des Alpes affiche une bonne résistance de son activité, dans un contexte de morosité économique affectant particulièrement les parcs de loisirs.

- Egis : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 58M€ en 2011 contre 41M€ en 2010, sous les effets combinés de l'intégration réussie d'Iosis et d'une croissance organique de +4%.

- Veolia Transdev : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'inscrit en baisse à -291M€ contre +27M€ en 2010 (Transdev), sous l'effet des dépréciations d'actifs constatées chez Veolia Transdev, d'un montant global de 545M€, dont 159M€ suite à des pertes de valeurs sur immobilisations (SNCM). L'impact de ces éléments exceptionnels sur le résultat du groupe Caisse des Dépôts est de -265M€.

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Intérêts et produits assimilés	4 920	5 017
Intérêts et charges assimilées	(1 044)	(927)
Commissions (produits)	81	75
Commissions (charges)	(64)	(56)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	729	860
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	912	1 350
Produits des autres activités	21 428	20 821
Charges des autres activités	(18 800)	(19 127)
Produit net bancaire	8 162	8 013
Charges générales d'exploitation	(5 343)	(4 053)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles	(531)	(407)
Résultat brut d'exploitation	2 288	3 553
Coût du risque	(69)	(15)
Résultat d'exploitation	2 219	3 538
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(828)	140
Gains ou pertes nets sur autres actifs	173	57
Variations de valeur des écarts d'acquisition	(225)	(5)
Résultat avant impôt	1 339	3 730
Impôt sur les bénéfices	(580)	(494)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(1)	2
Résultat net	758	3 238
Intérêts des minoritaires	(552)	(1 087)
Résultat net part du Groupe	206	2 151

État du résultat net et des variations d'actifs et de passifs comptabilisées nettes d'impôts directement en capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Résultat net	758	3 238
Écarts de conversion	(27)	70
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(3 275)	334
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	(121)	(22)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(9)	(11)
Quote-part de gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence	(410)	(472)
Total des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	(3 842)	(101)
Résultat net et des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	(3 084)	3 137
Dont part du Groupe	(2 517)	1 986
Dont part des intérêts minoritaires	(567)	1 151

Bilan consolidé au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Actif		
Caisse, banques centrales, CCP	5	6
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	31 794	33 001
Instruments financiers dérivés de couverture	502	309
Actifs financiers disponibles à la vente	150 255	150 843
Prêts et créances sur les établissements de crédit	11 880	4 670
Prêts et créances sur la clientèle	12 807	31 060
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	20 970	20 171
Actifs d'impôts	952	381
Comptes de régularisation et actifs divers	11 121	8 244
Actifs non courants destinés à être cédés	124	2 262
Participation aux bénéfices différée	249	
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5 734	5 123
Immubles de placement	11 025	10 115
Immobilisations corporelles	2 584	1 611
Immobilisations incorporelles	850	830
Écarts d'acquisition	1 411	894
Total actif	262 263	269 520
Passif		
Banques centrales, CCP		
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	6 123	6 161
Instruments financiers dérivés de couverture	1 444	1 046
Dettes envers les établissements de crédit	13 938	17 598
Dettes envers la clientèle	50 736	50 908
Dettes représentées par un titre	25 879	26 569
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		
Passifs d'impôts	1 154	1 637
Comptes de régularisation et passifs divers	10 249	7 594
Passifs non courants destinés à être cédés	109	1 686
Provisions techniques des sociétés d'assurance	116 185	115 748
Provisions	867	788
Dettes subordonnées	1 025	901
Capitaux propres part du Groupe		
Réserves consolidées	20 125	18 924
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	837	3 434
Résultat de l'exercice	206	2 151
Total Capitaux propres part du Groupe	21 168	24 509
Intérêts minoritaires	13 386	14 375
Total Capitaux propres	34 554	38 884
Total passif	262 263	269 520

Tableau de passage des capitaux propres du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	Réserves consolidées	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			Résultat net part du Groupe	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Gains/pertes comptabilisés directement en capitaux propres des minoritaires	Résultat des minoritaires	Capitaux propres part des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
		Réserves de conversion	Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente	Variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture							
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2010	17 911	4	3 900	(314)	1 980	23 481	12 700	286	498	13 484	36 965
Changements de méthode comptable											
Affectation du résultat 2009	1 980				(1 980)				498	(498)	
Distribution 2010 au titre du résultat 2009	(990)					(990)	(319)			(319)	(1 309)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	20					20	(48)			(48)	(28)
Autres variations	3	(3)					106			106	106
Résultat de la période					2 151	2 151			1 087	1 087	3 238
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres											
Écarts de conversion		10				10		23		23	33
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres			199	(20)		179		75		75	254
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat			(342)			(342)		(33)		(33)	(375)
Capitaux propres au 31 décembre 2010	18 924	11	3 757	(334)	2 151	24 509	12 937	351	1 087	14 375	38 884
Changements de méthode comptable											
Affectation du résultat 2010	2 151				(2 151)				1 087	(1 087)	
Distribution 2011 au titre du résultat 2010	(839)					(839)	(378)			(378)	(1 217)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	2					2	189			189	191
Autres variations	(113)	(7)	81	28		(11)	(233)	(2)		(235)	(246)
Résultat de la période					206	206			552	552	758
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres											
Écarts de conversion		(48)				(48)		5		5	(43)
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres			(2 148)	(195)		(2 343)		(1 053)		(1 053)	(3 396)
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat			(307)	(1)		(308)		(69)		(69)	(377)
Capitaux propres au 31 décembre 2011	20 125	(44)	1 383	(502)	206	21 168	13 602	(768)	552	13 386	34 554

Bilan Section générale

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	28 461	12 692
Caisse, Banques centrales	3	3
Effets publics et valeurs assimilées	18 201	8 858
Créances sur les établissements de crédit	10 257	3 831
Opérations avec la clientèle	5 772	24 251
Comptes ordinaires débiteurs	722	1 187
Autres concours à la clientèle	5 050	23 064
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	47 610	54 385
Obligations et autres titres à revenu fixe	35 103	41 971
Actions et autres titres à revenu variable	12 507	12 414
Participations	21 110	20 066
Immobilisations corporelles et incorporelles	3 264	2 824
Comptes de régularisation et actifs divers	11 671	10 092
Total actif	117 888	124 310
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	7 011	10 827
Dettes envers les établissements de crédit à vue	997	1 133
Dettes sur établissement de crédit à terme	6 014	9 694
Opérations avec la clientèle	49 984	51 831
Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle	42 806	44 768
Autres dettes envers la clientèle	7 178	7 063
Dettes représentées par un titre	28 945	29 585
Titres du marché interbancaire et titres de créances négociables	28 945	29 585
Comptes de régularisation et passifs divers	12 651	12 140
Provisions	752	741
Dépôts de garantie	1	1
Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)	473	473
Capitaux propres - hors FRBG	18 071	18 712
Réserves et autres	17 873	17 594
Résultat de l'exercice	198	1 118
Total passif	117 888	124 310

Hors-Bilan Section générale

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	6 205	6 535
En faveur d'établissements de crédit	20	34
En faveur de la clientèle	6 185	6 501
Engagements de garantie	10 036	1 580
En faveur d'établissements de crédit ⁽¹⁾	8 665	242
En faveur de la clientèle	1 371	1 338
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement	7 563	18 119
Reçus d'établissements de crédit ⁽²⁾	7 563	18 119
Engagements de garantie	12 439	2 097
Reçus des établissements de crédit ⁽¹⁾	9 084	39
Reçus de la clientèle	2 146	2 050
Reçus de l'Etat et assimilés	1 209	8
Engagements sur titres		
Titres à recevoir ⁽³⁾	1 820	3 361
Titres à livrer		241
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés ⁽⁴⁾	9 322	21 897
Autres engagements reçus	396	441

(1) Dont au 31 décembre 2011, un engagement de garantie donné à NATIXIS pour 8 418 M€ et un engagement de contre-garantie de la BPCE au profit de la Caisse des Dépôts pour 8 418 M€, cf. note 4.5 (au 31 décembre 2010, mention en annexe).

(2) Correspond à une ligne de crédit de refinancement à la Banque de France.

(3) Comprend les engagements de souscriptions FCPR.

(4) Dont 9 201 M€ de titres et de créances remis en nantissement Banque de France (Pool 3G).

Résultat Section générale

(en millions d'euros)

	31.12.2011	31.12.2010
Intérêts et produits assimilés	2 197	2 011
Opérations de trésorerie et interbancaires	109	71
Opérations avec la clientèle	249	357
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 590	1 331
Autres intérêts et produits assimilés	249	252
Intérêts et charges assimilées	(1 246)	(1 142)
Opérations de trésorerie et interbancaires	(121)	(90)
Opérations avec la clientèle	(441)	(377)
Obligations et autres titres à revenu fixe	(358)	(335)
Autres intérêts et charges assimilées	(326)	(340)
Revenus des titres à revenu variable	1 137	1 238
Commissions (produits)	20	20
Commissions (charges)	(40)	(34)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de négociation	5	(20)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de placement et assimilés	(48)	(123)
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	(77)	12
Produit net bancaire	1 948	1 962
Charges générales d'exploitation	(359)	(334)
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	(83)	(79)
Résultat brut d'exploitation	1 506	1 549
Coût du risque	(59)	10
Résultat d'exploitation	1 447	1 559
Gains ou pertes sur actifs immobilisés	(1 020)	(101)
Résultat courant avant impôt	427	1 458
Impôts sur les bénéfices	(229)	(340)
Résultat net	198	1 118

Bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)

	31.12.2011	31.12.2010
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	73 548	50 453
Caisse, Banques centrales		
Effets publics et valeurs assimilées	55 450	35 252
Créances sur les établissements de crédit	18 098	15 201
Opérations avec la clientèle	115 358	107 823
Comptes ordinaires débiteurs		
Autres concours à la clientèle	115 358	107 823
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	44 945	66 497
Obligations et autres titres à revenu fixe	33 941	55 240
Actions et autres titres à revenu variable	11 004	11 257
Comptes de régularisation et actifs divers	153	117
Total actif	234 004	224 890
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	223 113	212 554
Dettes envers les établissements de crédit	223 113	212 554
Opérations avec la clientèle	65	62
Autres dettes envers la clientèle	65	62
Comptes de régularisation et passifs divers	2 834	2 935
Provisions	1 799	1 573
Dépôts de garantie	11	11
Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)	893	1 841
Capitaux propres - hors FRBG	5 289	5 914
Réserves et autres	4 710	4 190
Report à nouveau	239	239
Résultat en instance d'affectation	340	1 485
Total passif	234 004	224 890

Hors-Bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	38 173	33 269
En faveur d'établissements de crédit	9 829	8 904
En faveur de la clientèle	28 344	24 365
Engagements de garantie		
En faveur d'établissements de crédit		
En faveur de la clientèle		
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement		
Reçus d'établissements de crédit		
Engagements de garantie	111 521	101 184
Reçus des établissements de crédit	8 540	4 266
Reçus de la clientèle	3 280	431
Reçus de l'État et assimilés	99 701	96 487
Engagements sur titres		
Titres à recevoir	181	342
Titres à livrer	1	92
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés		
Autres engagements reçus	52	37

Résultat du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Intérêts et produits assimilés	7 642	6 990
Opérations de trésorerie et interbancaires	675	364
Opérations avec la clientèle	3 241	3 147
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 295	3 103
Autres intérêts et produits assimilés	431	376
Intérêts et charges assimilés	(5 406)	(4 114)
Opérations de trésorerie et interbancaires	(4 576)	(3 200)
Opérations avec la clientèle	(1)	(1)
Autres intérêts et charges assimilés	(829)	(913)
Revenus des titres à revenu variable	478	408
Commissions (produits)	5	2
Commissions (charges)	(1 581)	(1 861)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de négociation	2	1
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de placement et assimilés	(1 179)	283
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	(1)	
Produit net bancaire	(40)	1 709
Charges générales d'exploitation	(111)	(104)
Résultat brut d'exploitation	(151)	1 605
Coût du risque	(457)	59
Résultat d'exploitation	(608)	1 664
Dotations au FRBG nettes des reprises	948	(179)
Résultat net	340	1 485

Nos métiers

LES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DE LA CAISSE DES DÉPÔTS :

- transformation en toute sécurité de l'épargne réglementée en financements à long terme du logement social et autres priorités d'intérêt général ;
- banquier du service public de la justice, de la Sécurité sociale et autres organismes d'intérêt général ;
- gestionnaire de régimes publics de retraite et de solidarité ;
- partenaire des collectivités locales pour le développement.

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET RÉSEAU

PRÉSENTATION

La direction du développement territorial et du réseau apporte aux acteurs locaux des solutions aux questions de développement économique, en privilégiant une approche d'investisseur responsable avisé de long terme. Au cours de l'année 2011, particulièrement, elle a fait preuve de sa capacité d'adaptation à l'évolution des besoins des concitoyens.

Les investissements d'intérêt général de la Caisse des Dépôts ne se substituent pas à l'initiative privée mais, au contraire, la stimulent lorsqu'elle est insuffisante ou absente. Cette carence se manifeste principalement à 3 niveaux : disparité géographique (investissements contribuant à développer des activités économiques sur des territoires défavorisés et délaissés), carence sectorielle (investissements structurants sur des marchés comme l'énergie, caractérisés par une faible maturation ou par un nombre restreint d'acteurs) et inégalités sociales (la DDTR développe de nouveaux investissements permettant l'accueil de populations défavorisées ou non spontanément accueillies par le secteur lucratif). Ainsi, en 2011, la DDTR a développé de nouveaux investissements immobiliers dans le domaine du vieillissement avec CDC Générations

(investissements immobiliers pour soutenir une offre accessible aux catégories intermédiaires dans les territoires sous-équipés), ainsi que dans le tourisme social avec la création d'un fonds d'investissement. Le total des engagements sur fonds propres en 2011 représente 388,9 M€. Ils permettront la réalisation de projets pour un total de financement de 2,8 Md€.

Aux côtés de la mission PIA qui pilote les programmes dont la Caisse des Dépôts est le gestionnaire pour le compte de l'État, la direction gère 8 des 10 actions confiées à la Caisse des Dépôts qui représentent 7,4 Md€ d'enveloppes d'intervention. L'année 2011 a été marquée par l'entrée en phase opérationnelle des actions : 5 guichets permanents ont été ouverts et une vingtaine d'appels à projets ont été lancés. Enfin en 2011, l'accent a été mis sur le déploiement et la simplification de l'offre de financement des entreprises et, en particulier, sur l'investissement dans les Entreprises de taille intermédiaire (ETI). www.collectivites-territoriales.caisse-desdepots.fr

CHIFFRES CLÉS

- 388,9 M€ investis dans des projets d'intérêt général en 2011.
- 1,153 Md€ d'engagements fermes et conditionnels dans le cadre du PIA.
- 120 761 logements sociaux construits ou acquis en 2011.
- 111,1 MW raccordés en 2011.
- 96,8 M€ investis au total sur les projets immobiliers des universités.
- 4 400 structures associatives qui emploient plus de 90 000 salariés ont été accompagnées par les dispositifs locaux d'accompagnement.
- Un réseau Cyber-base® fédérant 752 sites et 1 800 animateurs.
- Un portefeuille de 837 sociétés dont 471 dans le secteur de l'économie mixte.
- 932 collaborateurs au service de l'action territoriale.

FONDS D'ÉPARGNE

PRÉSENTATION

Le fonds d'épargne est l'instrument irremplaçable qui permet la transformation, en toute sécurité, d'une épargne populaire (livret A, LDD, LEP) en prêts à très long terme au service de l'intérêt général (logement social, équipements...).

Le financement du logement social est au cœur de la mission du fonds d'épargne qui poursuivra l'enrichissement de son offre pour répondre au mieux aux besoins des clients, et ce notamment dans le domaine du développement durable. Pour répondre aux enjeux de modernisation du pays, de nouvelles missions ont été confiées au fonds d'épargne.

Il participe ainsi au financement de grandes infrastructures durables : lignes à grande vitesse, tramways, modernisation des bâtiments hospitaliers, réhabilitation de bâtiments universitaires ou encore mise aux normes des stations d'épuration des eaux usées. En 2011 et 2012, des enveloppes exceptionnelles de prêts sur fonds d'épargne ont été mobilisées pour répondre aux besoins de financement des collectivités locales et des établissements publics de santé dans un contexte de crise financière.

www.cdc-net.com/habitat

CHIFFRES CLÉS

- Encours de collecte centralisée (LA, LDD, LEP) : 222,5 Md€.
- Portefeuille d'actifs financiers : 101 Md€.
- Encours de prêts : 133 Md€.
- Nouveaux prêts 2011 : 22,1 Md€.

RETRAITES ET SOLIDARITÉ

PRÉSENTATION

La direction des retraites et de la solidarité incarne la mission historique de tiers de confiance de la Caisse des Dépôts dans le domaine de la retraite et de la protection sociale. Elle gère des fonds de retraite principalement dans le champ de la fonction publique mais aussi des fonds de solidarité dans les champs de l'insertion des personnes handicapées, de l'indemnisation et de la prévention des risques professionnels. Elle est le partenaire privilégié de 75 000 employeurs publics : État, collectivités territoriales et établissements hospitaliers. Les fonds de retraite gérés couvrent 7,3 millions d'actifs et 3,4 millions de pensionnés, soit 1 retraité sur 5 en France. De par son positionnement original de gestionnaire multifonds, la direction des retraites et de la solidarité dispose d'une expertise

unique de la gestion administrative de régimes de base, complémentaires et supplémentaires, en annuités et en points. Elle possède aussi une expertise financière qu'elle a enrichie d'une compétence dans le domaine de l'investissement socialement responsable.

La direction des retraites et de la solidarité s'est dotée d'un nouveau plan stratégique pour les années 2012-2014 afin de s'adapter aux évolutions de son environnement et répondre aux attentes de ses parties prenantes : exemplarité du gestionnaire face aux nouveaux enjeux de la relation client et de la sécurité, capacité renforcée d'anticipation et d'innovation dans le domaine de la protection sociale.

www.cdc.retraites.fr

CHIFFRES CLÉS

- Nombre de fonds gérés : 47.
- Démographie des fonds : 7,3 M d'actifs / 3,4 M de pensionnés / 75 000 employeurs.
- Financements perçus : 28 Md€.
- Prestations versées : 23,6 Md€.
- Liquidations de droits à pension : 581 500.

SERVICES BANCAIRES

PRÉSENTATION

Des services bancaires de référence pour la gestion de fonds protégés

Depuis sa création, la Caisse des Dépôts est le gestionnaire de fonds privés protégés par la loi. Les services bancaires sont ainsi un élément constitutif du modèle de confiance de la Caisse des Dépôts, en assurant une gestion transparente et sécurisée des dépôts et consignations qui lui sont confiés. Leur activité se décline en 4 missions :

- Banquier du service public de la justice. Les fonds, liés à des actes de justice, doivent bénéficier d'une sécurité et d'une transparence absolues. C'est pourquoi notaires, administrateurs et mandataires judiciaires, greffiers de tribunaux de commerce sont tenus de déposer à la Caisse des Dépôts les sommes dont ils ont la charge. Il en va de même des consignations ou encore de la protection financière des majeurs protégés, lorsque le juge l'estime nécessaire.

- Banquier de la Sécurité sociale. La Caisse des Dépôts assure pour l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS), les prestations bancaires indispensables à la performance de la gestion de trésorerie du régime général de la Sécurité sociale : tenue des comptes, centralisation en temps réel de la position de trésorerie, financement des besoins court terme en complément des émissions sur les marchés financiers... Elle propose également aux organismes de Sécurité sociale des services bancaires adaptés, comme le traitement de leurs flux financiers de masse (émission et réception de virements, encaissement de chèques).

- Partenaire des clients institutionnels de la Caisse des Dépôts. Nombre d'organismes d'intérêt général, entreprises publiques locales (SEM, SPL), organismes de logement social, fondations et associations font appel aux services bancaires de la Caisse des Dépôts, pour la sécurité et la fiabilité qu'elle leur garantit.

- Mandataire et fiduciaire public. La Caisse des Dépôts délivre des prestations de gestion bancaire, administrative et financière, dans le cadre de mandats confiés par l'État dans des domaines variés : Revenu de solidarité active (RSA), compensation de charges de service public... Elle développe, par ailleurs, une activité de fiduciaire, prolongement naturel de sa qualité de tiers de confiance. Enfin, elle exerce des prestations administratives et financières à valeur ajoutée telles que le rôle d'autorité de paiement de fonds européens.

Les services bancaires constituent un pilier essentiel de l'efficacité du modèle économique de la Caisse des Dépôts en lui apportant les dépôts numéraires stables générés par sa mission de banquier du service public de la justice, qui ont représenté plus de 36 Md€ en 2011. Ils sont engagés depuis 2010 dans un programme de modernisation dont l'objectif est le développement, pour ses clientèles, de nouvelles offres spécialisées, à forte valeur ajoutée, en s'appuyant sur une banque en ligne renommée et un réseau dont les capacités d'appui et de conseil à la clientèle seront développées.

www.cdc-net.com

CHIFFRES CLÉS

- Dépôt moyen annuel créditeur : 47,9 Md€, dont professions juridiques : 32,6 Md€, dont consignations : 3,7 Md€.
- Nombre de clients : 44 182 clients.
- Nombre de comptes à vue : 61 638.
- Solde titres : 10,2 Md€.
- Nombre de comptes titres : 11 940.

es
o
z

Les filiales du groupe
Caisse des Dépôts
interviennent dans les
principaux secteurs
porteurs de sens et
de croissance :
financement des
entreprises, logement
et immobilier,
assurances de
personnes,
transports, ingénierie,
infrastructures,
tourisme, loisirs,
numérique,
développement
durable, économie de
la connaissance
et appui
aux territoires.

filiales



GROUPE SNI

Le **groupe SNI**, filiale immobilière d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, est un acteur majeur du secteur du logement social. Premier bailleur de France avec un patrimoine géré de près de 300 000 logements dont plus de 200 000 logements sociaux, il couvre l'intégralité de l'offre : foyers d'hébergement, logements sociaux et très sociaux, intermédiaires et libres, foyers pour étudiants et résidences pour personnes âgées, accession à la propriété, externalisation de patrimoines publics. Il contribue ainsi à la priorité "Logement" du plan Élan 2020 du groupe Caisse des Dépôts.

Sa politique patrimoniale dynamique et la gamme de son offre lui permettent de mener à bien des opérations complexes en proposant une offre mixte de logements. Le groupe SNI est ainsi en mesure d'apporter une réponse performante aux attentes de l'État et des collectivités et une offre d'habitat sur mesure à ses clients.

Acteur incontournable de l'habitat, le Groupe s'engage pour maîtriser l'impact de ses projets en matière de développement durable. La qualité environnementale des bâtiments, notamment leur performance énergétique, est un axe fort de sa stratégie de valorisation du patrimoine. Partenaire des Pouvoirs Publics, le groupe SNI favorise le développement de quartiers équilibrés et durables, notamment lors d'opérations de reconversion de sites militaires.

En 2011, le Groupe a repris en gestion ADOMA pour mener à bien son redressement et a, par ailleurs, renforcé sa participation au capital de celle-ci.

Enfin, au-delà de ses engagements en termes de construction, de réhabilitation et de résidentialisation, le groupe SNI s'investit pour favoriser la mise en œuvre du parcours résidentiel et proposer à ses clients locataires une offre d'accession sociale à la propriété sécurisée. Le groupe SNI développe un mode de gestion individualisée de sa clientèle et étudie pour demain l'activité de syndic de copropriétés sociales. Cette mission nouvelle est le prolongement naturel des activités de bailleur social, en sécurisant l'accompagnement à la vente, résultante d'une gestion patrimoniale active.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires : 1 430 M€⁽¹⁾.
- Plus de 10 000 nouveaux logements livrés.
- Nombre de collaborateurs : 4 200 salariés⁽²⁾.

www.groupesni.fr

(1) Pôle consolidé et pôle agrégé.

(2) Hors SCET.



La SCET, créée en 1955, est filiale directe à 100% de la Caisse des Dépôts depuis février 2012. La mission de la SCET et de son réseau s'articule autour de 3 axes principaux :

1. Expertise amont contribuant à faire émerger, à sécuriser et à professionnaliser des projets territoriaux.
2. Réalisation des projets et investissements territoriaux stratégiques via le réseau des opérateurs adossés à la SCET.
3. Animation, capitalisation, apport d'expertise et de support métiers et gestion pour les sociétés adhérentes.

Pour concourir activement à la création de valeur au sein des territoires, la SCET a défini des leviers prioritaires :

- renforcer ses liens avec les sociétés du réseau en mettant en place des projets de codéveloppement pour constituer un "groupe" travaillant sous le label SCET ;
- se positionner de manière volontariste sur des marchés cibles : énergie, mobilité urbaine, développement économique, tourisme, numérique, etc. ;
- élargir son réseau à tous les acteurs du développement local : SPL, ESH, OLS, etc. ;
- privilégier l'expertise et les éléments différenciateurs de son offre :
 - inscription dans une démarche responsable conforme aux valeurs du Groupe,
 - potentialité en termes d'activités nouvelles pour les sociétés du réseau,
 - capacité à développer des synergies avec les autres entités du Groupe,
 - promotion de la R&D, l'innovation et l'expérimentation.

La SCET se positionne de manière volontariste sur des marchés cibles : énergie, mobilité urbaine, développement économique, tourisme, universités, numérique...

CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires : 65,2 M€.
- Résultat net SCET : 3,05 M€.
- 500 collaborateurs.
- 240 sociétés adhérentes à son réseau (regroupant plus de 5 000 collaborateurs).

www.scet.fr

Filiales à

CDC Entreprises est la société de gestion de capital investissement, agréée AMF, du groupe Caisse des Dépôts qui prend en charge tous les programmes de financement en fonds propres des PME par des prises de participations minoritaires, et ce depuis 1994.

CDC Entreprises est également l'opérateur choisi par l'État pour la gestion de ses programmes de financement des PME par capital investissement dans le cadre du PIA avec le Fonds national d'amorçage (FNA) et le Fonds pour la société numérique PME (FSN PME).

CDC Entreprises investit en direct ou via des fonds de fonds, en fonds propres dans des PME non cotées, en investisseur avisé, via des FCPR ou des SCR dans les phases d'amorçage, de création-expansion, de développement ou de transmission avec pour objectif de financer, dans chacune de ces phases les segments qui font l'objet d'une défaillance de marché. CDC Entreprises soutient les fonds régionaux, investit dans les secteurs stratégiques (numérique, sciences de la vie, énergie, cleantech, e-commerce, textile, bois...).

D'abord exercée exclusivement pour le compte propre de la Caisse des Dépôts, l'activité d'investissement dans les PME s'est progressivement transformée en gestion pour compte de tiers publics et privés. Le FSI est depuis 2009 le premier souscripteur des fonds gérés par CDC Entreprises, pour un montant de 3,7 Md€. Les autres souscripteurs des fonds gérés par CDC Entreprises sont l'État, la BEI, la Caisse des Dépôts, les banquiers, les assureurs et de nombreux industriels (qui financent les fonds filières).

Enfin, CDC Entreprises possède 2 filiales :

- FSI Régions, société de gestion anciennement dénommée Avenir Entreprises, détenue à 80% par CDC Entreprises et à 20% par Oséo, dont les moyens et les missions ont été considérablement augmentés en novembre 2011 (voir ci-dessous);
- Consolidation Développement Gestion, filiale à 49% de CDC Entreprises et à 51% des principales banques de la place française, qui gère le fonds FCDE dédié aux PME en phase de "rebond".

CHIFFRES CLÉS 2011

- 5 Md€ sous gestion au 31/12/2011 dont 3,9 Md€ pour le compte du groupe Caisse des Dépôts y compris FSI.
- Plus de 3 000 PME françaises actives dans les portefeuilles des 250 fonds gérés ou financés par CDC Entreprises.
- 1 214 M€ investis en 2011 dans 835 PME de croissance parmi lesquelles 420 nouvelles sociétés financées.

www.cdcentreprises.fr

CDC Infrastructure, créée en 2010, est une filiale à 100% de la Caisse des Dépôts dédiée au métier d'investisseur en fonds propres dans la classe d'actifs "infrastructures". C'est une réponse à l'enjeu du financement à long terme des infrastructures nécessaires au développement économique et à l'émergence d'une économie sobre en carbone.

CDC Infrastructure prend des participations minoritaires dans des actifs d'infrastructure sobres en carbone des secteurs des transports, de l'énergie, des télécoms, de l'environnement.

CDC Infrastructure investit en majorité dans des actifs matures ("Brownfield") mais aussi dans des actifs nouveaux ("Greenfield"), financés notamment sous forme de partenariat public-privé (PPP) ou de concession.

CDC Infrastructure prévoit de créer une plateforme d'investissement de 5 Md€ à investir sur un horizon 5-7 ans. Cette plateforme a vocation à regrouper un nombre limité de partenaires investisseurs de long terme (fonds de pension, fonds souverains), désireux d'investir aux côtés de la Caisse des Dépôts, environ 1 Md€ chacun dans de grands actifs d'infrastructure.

Les enjeux du projet sont :

- d'attirer des capitaux de long terme en France;
- de démultiplier sa capacité d'intervention, notamment en redéployant vers de nouveaux projets une partie du capital aujourd'hui immobilisé dans des infrastructures parvenues à maturité,
- de développer au sein du Groupe une nouvelle compétence de gestion pour compte de tiers dans les infrastructures.

CHIFFRES CLÉS 2011

- CDC Infrastructure gère un portefeuille d'environ 1 Md€ à travers 14 participations.
- Le résultat net s'est établi en 2011 à 24 M€.
- L'effectif de CDC Infrastructure compte aujourd'hui 12 personnes, dont 10 professionnels de l'investissement.
- Le portefeuille est essentiellement concentré sur le transport routier et ferroviaire ainsi que sur l'énergie.

www.cdcinfrastructure.com

100%



Créée en 2001, **CDC Arkhinéo** est un tiers de confiance archiviste, filiale à 100% de la Caisse des Dépôts.

Elle archive sous forme électronique tous types de documents. Elle a pour objectif de demeurer le leader technique et commercial sur le marché de l'archivage à valeur probante et de se distinguer par l'innovation et par la fiabilité et l'intégrité de son offre de service Coffre-fort électronique®.

En 2012 :

- poursuivre la stratégie d'acteur de référence sur le marché de l'archivage électronique à valeur probante ;
- renforcer les partenariats, notamment dans le domaine de la santé et de l'aéronautique ;
- potentiels de croissance encore importants, quelques exemples :
 - les prêts : seuls 1 million de contrats sont dématérialisés,
 - les factures : 1^{er} type de document archivé en volume par CDC Arkhinéo. Sur les 2 milliards de factures échangées par an, seules 10% sont échangées de façon dématérialisée. Depuis le 1^{er} janvier 2012, l'État est en mesure d'accepter les factures émises par ses fournisseurs sous forme dématérialisée.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 120 millions de documents archivés en 2011, contre 90 millions en 2010.
- Depuis 8 ans, CDC Arkhinéo a archivé 360 millions de documents.
- Pic d'archivage en 2011 avec plus de 3 millions de documents archivés en une seule journée.
- Archivage de tous types de documents électroniques : factures, bulletins de paye, contrats de prêt, contrats de travail, courriers électroniques, jetons d'horodatage, fichiers de preuve...
- Plus de 3000 tonnes de papier économisées.
- 100 clients directs et plusieurs centaines via ses partenaires, en France et à l'international (grands comptes, PME, collectivités et administrations).

www.cdcarckhineo.com



CDC Climat : créée en 2010 pour développer les investissements du Groupe dans la lutte contre le changement climatique, à l'échelle internationale.

Missions :

- investit, avec sa filiale CDC Climat Asset Management, dans les projets de réduction d'émission de carbone, en priorité en Méditerranée, Afrique et en Europe ;
- favorise la transition vers une nouvelle économie sans carbone, par des prises de participation et la fourniture de services ;
- produit des travaux de recherche publique sur l'économie du changement climatique.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Capital social : 81 962 244 €.
- Collaborateurs : 50.
- Engagements de réduction d'émissions en 2011 (grâce aux fonds gérés) : 5,3 millions de tonnes de carbone.

www.cdclimat.com

Filiales à



CDC Fast est une filiale à 100% du groupe Caisse des Dépôts créée en 2006. Elle fournit 3 types de services :

- le transport sécurisé de documents (pour les collectivités, il s'agit de la dématérialisation du contrôle de légalité, de la comptabilité publique, de la convocation des élus, de la gestion de prestations sociales...);
- la signature électronique de tout type de documents (word, pdf, xml...);
- la constitution et l'archivage de preuves électroniques et de documents.

Les services de CDC Fast sont homologués par le ministère de l'Intérieur et le ministère des Finances et sont hébergés par les infrastructures d'Informatique CDC. Le métier de CDC Fast s'inscrit dans l'une des 4 priorités du groupe Caisse des Dépôts : l'environnement et le développement durable.

Perspectives 2012:

- favoriser la démocratisation de l'administration électronique
- promouvoir la signature électronique et ses usages
- accompagner les collectivités dans leurs projets de dématérialisation
- renforcer notre position de leader

CHIFFRES CLÉS 2011

- 4 000 clients - 15 000 utilisateurs.
- 2 millions de télétransmissions.
- 88 tonnes de papiers économisées en 2011, 176 tonnes cumulées depuis 2008.
- Croissance de 30% des échanges chaque année.

www.cdcbfast.fr



CDC International est une filiale à 100% du groupe Caisse des Dépôts, créée au printemps 2008 dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie d'ouverture européenne et internationale du groupe Caisse des Dépôts. Dans le prolongement des actions réalisées (dialogue à l'international en vue de la création du Club des investisseurs de long terme, de la création des fonds Marguerite et InfraMed) ou en cours de finalisation (fonds franco-chinois pour les PME, plateforme de co-investissement dans les infrastructures en France), CDC International exerce son action dans deux directions:

- l'accompagnement de l'ouverture internationale du Groupe et la promotion d'offres intégrées
- la mise en place d'une gamme de produits financiers adaptés aux investisseurs de long terme.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Société Anonyme au capital de 11 M€
- Fonds Marguerite : 710 M€
- Fonds InfraMed : 385 M€

www.groupecaissedesdepots.fr

100%

Qualium Investissement, partenaire majoritaire des PME et ETI pour le financement de leur transmission ou de leur croissance externe.

Filiale dédiée à l'investissement en fonds propres sous forme de LBO en majoritaire, Qualium Investissement accompagne les PME présentes dans tous les grands secteurs d'activité, dans leurs phases de transmission ou de financement de croissance externe.

La stratégie d'investissement de Qualium Investissement est fondée sur :

- une volonté d'accompagnement actif des entreprises et des dirigeants pour assurer la pérennité de leur projet de développement ;
- une vision stratégique commune avec le management ;
- un accompagnement dans la durée (5 ans en moyenne et pouvant atteindre 7 à 8 ans).

Elle privilégie les entreprises leaders françaises, ayant un management expérimenté et une activité dans un secteur en croissance, bénéficiant de réelles possibilités de consolidation et de développement.

Qualium Investissement investit des montants unitaires compris entre 20 et 75 M€, dans des sociétés valorisées entre 40 et 250 M€. Elle peut participer à des transactions majoritaires jusqu'à 500 M€ de valeur d'entreprise.

Qualium Investissement finalisera la levée de Qualium Fund au cours du 1^{er} semestre 2012 et prévoit de réaliser 2 ou 3 nouveaux investissements dans l'année.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 33 collaborateurs dont 15 professionnels de l'investissement.
- Un nouveau fonds d'investissement, Qualium Fund, sous forme de FCPR à procédure allégée, d'un montant de 507 M€ à fin 2011.
- 2 cessions totales : Artesys, Maisons Pierre.
- Un portefeuille de 14 participations actives représentant un chiffre d'affaires cumulé supérieur à 4 Md€ et totalisant plus de 40000 emplois.
- 1,5 Md€ sous gestion pour le compte de la Caisse des Dépôts et de plus de 40 investisseurs tiers.
- En plus de 12 ans, des investissements dans plus de 50 entreprises.

www.qualium-investissement.com



CDC Biodiversité

CDC Biodiversité, premier opérateur financier de compensation de la biodiversité, apporte des réponses concrètes et de long terme aux obligations de préservation et de compensation de la biodiversité lors de la construction d'infrastructures ou d'extension urbaine.

CDC Biodiversité assure le pilotage technique et financier d'actions favorables aux espèces et habitats naturels, emblématiques comme ordinaires :

- elle assemble et coordonne les compétences requises à chaque étape ;
- elle accompagne les actions sur le long terme : 30 ans, 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'État, collectivités territoriales.

CDC Biodiversité est dirigée et gérée par la Société Forestière.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 16 projets de compensation écologique menés depuis 2008, portant sur 4000 hectares.
- 20 collaborateurs fin 2011 (6 en 2008).
- 3500 jours d'activité générée en sous-traitance (soit l'équivalent de 18 emplois).

www.cdc-biodiversite.fr

Filiales à

Novethic, filiale à 100% de la Caisse des Dépôts, créée en 2001, est à la fois un média expert du développement durable et un centre de recherche sur l'Investissement socialement responsable (ISR) et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

En 2011, le site novethic.fr compte 150 000 visiteurs par mois et plus de 75 000 abonnés à sa newsletter "Novethic'Info". Depuis 10 ans, le centre de recherche de Novethic publie des travaux analytiques et statistiques, et édite 2 publications dédiés aux professionnels sur les grands enjeux de la RSE et les évolutions de marché de l'ISR.

Le centre de recherche ISR attribue, depuis 2009, le label ISR Novethic aux fonds dont la gestion prend systématiquement en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

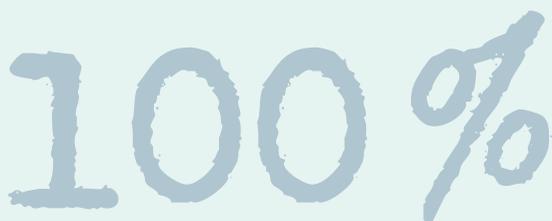
La mission de Novethic est de mobiliser les acteurs clés, investisseurs et parties prenantes sur les grands enjeux planétaires via la diffusion d'une information experte sur le développement durable.

En 2011, Novethic a fêté ses 10 ans au service de l'information sur le développement durable. La rédaction a publié en décembre un magazine montrant comment a évolué durant cette décennie le traitement médiatique de thèmes comme le changement climatique, les risques psychosociaux ou le rôle du secteur financier.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 156 fonds ont obtenu le label ISR Novethic en 2011 (142 en 2010). La transparence progresse, le taux de refus recule de 7 points pour un nombre quasi-équivalent de candidature.
- 7 études ont été publiées par le centre de recherche interne.
- Les débats thématiques organisés à l'occasion de la publication des travaux d'étude de Novethic ont réunis en 2011 plus de 700 professionnels.
- La 4^e édition du colloque Novethic "stratégie ESG pour investisseurs responsables" consacrée aux répercussions des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion d'actifs a réuni plus de 300 participants.

www.novethic.fr

A large, stylized graphic of the text "100%" in a light blue, hand-drawn font. The numbers are thick and the percentage sign is a simple slanted line.



Réponse initiée par l'État et la Caisse des Dépôts aux besoins en fonds propres des entreprises porteuses de croissance et de compétitivité pour l'économie française, le FSI est un fonds industriel au service du développement économique. Le FSI est un investisseur public en fonds propres, en minoritaire, impliqué dans la gouvernance des entreprises sans chercher à en prendre le contrôle. Il soutient leur management et leurs projets de croissance organique et externe. Investisseur de long terme, il adapte son horizon d'investissement aux cycles industriels. Son approche est celle d'un investisseur avisé, en phase avec les pratiques de marché. Le FSI est enfin un investisseur attentif à l'intérêt collectif, dont il tient compte dans ses choix d'investissement.

Trois ans après sa création, le chemin parcouru par le Fonds stratégique d'investissement est considérable. Jugé comme un pari audacieux par certains observateurs à ses débuts, le FSI est aujourd'hui considéré comme un acteur de place incontournable et une entité de référence de l'investissement en fonds propres dans les entreprises en France.

L'année 2011 a permis au FSI de renforcer son influence grâce à un rythme d'investissement soutenu et à la poursuite de ses ambitions et de son action en faveur de la structuration des filières industrielles françaises et du soutien des entreprises dans nos régions grâce à la préparation et au lancement du dispositif FSI Régions.

L'année 2012 sera celle de la mise en œuvre de plusieurs chantiers structurants :

- la poursuite des travaux de réflexion sur la constitution de fonds filières.
- La création de plusieurs nouveaux fonds sectoriels en cours afin de structurer le tissu industriel dans les filières concernées, notamment un fonds dédié au secteur nucléaire et un nouveau fonds aéronautique, successeur des fonds Aerofund 1 et 2 qui arrivent en fin de période d'investissement ;
- la mobilisation de moyens accrus à destination des PME à travers la mise en œuvre de la nouvelle convention FSI France Investissement 2020 ;
 - le déploiement du dispositif FSI Régions, avec une double mission d'investisseur et de services aux entreprises.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 20 Md€ d'actifs.
- Une capacité d'investissement annuelle de 1,5 Md€.
- Une allocation nouvelle de 1,5 Md€ décidée en 2011 en provenance des fonds d'épargne.
- 2,5 Md€ d'investissement en 2011, soit en direct, soit par l'intermédiaire de France Investissement.
- 7,1 Md€ investis depuis janvier 2009 par le FSI et les fonds qu'il finance dans plus de 1 800 entreprises.
- Plus de 1 million d'emplois dans l'ensemble des entreprises dans lesquelles le FSI détient une participation.

www.fonds-fsi.fr



CNP Assurances conçoit, fabrique et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite et prévoyance. Depuis plus de 150 ans, elle se donne pour mission de permettre à chacun de sécuriser son avenir et celui de ses proches à un coût raisonnable.

En France, en assurance individuelle, CNP Assurances commercialise ses produits principalement par l'intermédiaire de deux grands réseaux : La Banque Postale et les Caisses d'épargne et par son réseau salarié : CNP Trésor. En assurances collectives, CNP Assurances est partenaire de plus de 300 banques et établissements financiers. Elle apporte également son concours à de grandes mutuelles, 20 000 collectivités locales et 4 600 entreprises au travers desquelles CNP Assurances distribue des produits de retraite et de risque-prévoyance dans le cadre de contrats Groupe.

Présente à l'international au travers de 10 pays dont l'Italie, l'Espagne, le Brésil, l'Argentine, CNP Assurances apporte à ses partenaires étrangers son expertise en bancassurance et en assurance de personnes.

Cotée à la Bourse de Paris depuis 1998 (1^{er} marché), CNP Assurances s'appuie sur un actionariat stable réparti entre ses quatre grands actionnaires : la Caisse des Dépôts, La Banque Postale, le groupe BPCE et l'État.

CHIFFRES CLÉS 2011

- **Chiffre d'affaires** (normes IFRS) : 30 Md€, dont 20 % hors de France.
- **Résultat brut d'exploitation**
Au 31/12/2011 : 2 243 M€ (+ 17,4%), dont 37 % à l'international.
- **Résultat net part du Groupe**
Au 31/12/2011 : 872 M€ (-17 %) impactés par les dépréciations d'actifs.
- **Encours moyens hors PB différée** (normes IFRS) : 286 156 M€.
- **Investissement socialement responsable France**
Encours OPCVM responsable, ISR ou environnemental (fonds propres + UC) : 1,5 Md€ (620 M€ fin 2010).
- **Nombre de contrats d'assurance** en unité de compte de CNP Assurances avec support ISR : 82 000 (-5 % par rapport à 2010).
- **Émissions directes et indirectes en France**
Bilan carbone® de référence 2009 : 22 000 tonnes d'équivalent CO₂ en diminution de 2 % en 2011 à périmètre et méthodologie constants. Bilan net 2011 du stockage de carbone des forêts du patrimoine CNP Assurances : 172 219 tonnes CO₂.

www.cnp.fr



Notre mission : concevoir des solutions de mobilité innovantes, sûres et durables qui répondent aux besoins des collectivités territoriales et des voyageurs, et contribuent au développement harmonieux des territoires.

Activités 2011 : en France, plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires pour des contrats signés à Chambéry, Nancy, Le Havre, Mont-de-Marsan, Douai, Avignon et Longwy.

Le Groupe remporte son plus gros contrat de transport public sur le territoire américain : l'exploitation du service Long Island Bus dans la banlieue de New York, comté de Nassau, soit le plus important système de transport privé par bus en Amérique du Nord. Un contrat sur 5 ans.

Aux Pays-Bas, Connexion remporte une concession de 10 ans pour l'exploitation de trains et de bus dans la région d'Arnhem-Nimègue, et gagne plusieurs contrats dans le secteur du transport à la demande.

En Allemagne, Veolia Transdev gagne la gestion du réseau de bus du district d'Hildburghausen pour 8 ans.

Au Chili, le réseau Redbus devient pour le Groupe, un réseau de transport par bus majeur à l'échelle mondiale avec le gain de l'exploitation des réseaux de bus des banlieues nord et nord-est de Santiago.

En créant le référent mondial de la mobilité – à la fois le plus international et le plus local, le plus multimodal et le plus innovant –, Veolia Transdev se donne les moyens d'être un acteur majeur d'un secteur en pleine mutation et de jouer pleinement son rôle de partenaire de confiance aux côtés des collectivités territoriales.

Il s'agit d'une stratégie ambitieuse mais maîtrisée, en cohérence avec le modèle industriel de l'entreprise autoportée qu'est désormais Veolia Transdev.

Au plan géographique, la stratégie à moyen terme vise à consolider les implantations dans les 4 "pays socles" que sont la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada), tout en menant une démarche opportuniste sur les marchés porteurs dans le reste du monde tels que l'Australie et l'Asie de l'Est.

En termes de métiers, l'objectif consiste à élargir la base d'activités historiques dans le bus, le car et le tramway, en s'appuyant sur 3 axes de développement principaux : le transport à la demande, le ferroviaire et la mobilité numérique. Enfin, continuer à être à l'écoute des voyageurs et leur proposer une offre toujours plus personnalisée, au service de leur qualité de vie et du développement harmonieux des territoires.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 102 000 collaborateurs.
- 27 pays d'implantation sur 5 continents.
- 3,3 milliards de voyages par an.
- 60 000 véhicules.
- 25 réseaux de tramway.
- 13 modes de transport.
- Chiffre d'affaires 2011 : 7,8 Md€.
- Référent mondial de la mobilité durable.

www.veoliatransdev.com

Foncière-développeur, bâtisseur de villes depuis plus de 150 ans, Icade est un acteur majeur de l'immobilier et du développement durable des villes. Alliant le meilleur du public et le meilleur du privé, Icade se mobilise pour donner vie à la ville avec une grande diversité de clients et de parties prenantes. Grâce au rapprochement en cours avec Silic, Icade devient le leader des foncières tertiaires françaises et maîtrise les réserves foncières uniques dans le cadre du Grand Paris.

Des assises solides pour mieux anticiper. Cotée au SBF 120 et adossée à un actionnaire puissant, Icade doit sa solidité dans une conjoncture instable, à la robustesse de son modèle de revenus, à la taille de son portefeuille d'actifs diversifié, et à une vigilance de tous les instants : gestion performante, endettement maîtrisé, anticipation et innovation permanentes, vision à long terme.

Une performance nourrie de valeurs partagées.

Être une foncière-développeur, c'est aussi faire preuve d'ouverture et de convictions : audace et solidarité sont les clés de la performance collective. Qualité architecturale, maîtrise économique et efficience environnementale sont autant d'exigences portées par Icade pour développer des espaces urbains mieux conçus, moins coûteux et plus humains.

Après la réussite des opérations menées au cours des années 2010 et 2011, telles que la cession du portefeuille logement, l'acquisition et l'intégration de Compagnie la Lucette, Icade poursuit sa stratégie au travers du projet de rapprochement avec Silic. Cette opération va en effet permettre à Icade de se positionner comme leader du secteur des foncières tertiaires françaises, et de renforcer son statut boursier tout en conservant une structure financière solide.

À long terme, le positionnement d'Icade s'appuie sur l'important potentiel que représente le développement de ses parcs tertiaires dans le cadre du projet du Grand Paris. La maîtrise de ses réserves foncières uniques, auxquelles viendront s'ajouter celles de Silic, permettra d'offrir une gamme complète de produits pour les utilisateurs dont le développement sera rythmé par les besoins du marché.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires : 1 492 M€.
- Cash flow net courant : 224 M€.
- Valeur du patrimoine du pôle foncière : 6,7 Md€.
- 4900 logements réservés du pôle promotion logement.
- 432 000 m² de réalisations en cours du pôle promotion tertiaire.
- 5 500 000 m² gérés par le pôle services.
- 210 989 m² d'équipements publics et de santé.

www.icafe.fr



Egis est un groupe de conseil et d'ingénierie dans les domaines des transports, de la ville, du bâtiment, de l'industrie, de l'eau, de l'environnement et de l'énergie. Dans les domaines routiers et aéroportuaires, l'offre du groupe s'élargit au montage de projets clés en main d'équipements et à l'exploitation.

Egis est détenue à 75% par la Caisse des Dépôts et à 25% par Iosis Partenaires (actionnariat des cadres partenaires et des salariés).

Début 2011, Egis s'est rapproché de Iosis, leader de l'ingénierie du bâtiment. Ce rapprochement a permis d'élargir les compétences du groupe, de renforcer les savoir-faire, d'élaborer une nouvelle offre globale, et d'entrer sur de nouveaux marchés ou dans de nouveaux pays.

Proche des acteurs locaux et nationaux, Egis propose ses services, dès la conception, pour l'aménagement des villes, des territoires et pour la mobilité : 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...

En 2011, Egis a poursuivi ses actions de croissance externe, prenant le contrôle de plusieurs filiales, notamment Vega, société brésilienne spécialisée en ingénierie du fret ferroviaire, permettant à la fois d'acquérir des compétences dans ce domaine et de s'implanter au Brésil, et GSI, société indienne spécialisée dans l'aménagement urbain.

En 2012, Egis va poursuivre ses objectifs de déploiement international, de renforcement de sa position sur les différents marchés, en particulier dans les pays et zones suivants : Brésil, Inde, pays du golfe, Indonésie, Afrique de l'Est et Afrique centrale. Le groupe va également poursuivre son positionnement en matière de développement durable, notamment à l'international.

CHIFFRES CLÉS 2011

Avec 12 000 collaborateurs, dont 7 400 dans l'ingénierie et 858 M€ de chiffre d'affaires en 2011, le groupe est présent dans plus de 100 pays et dispose d'une cinquantaine d'implantations en France.

www.egis.fr



Compagnie des Alpes

Compagnie des Alpes est un acteur majeur de la production de loisirs actifs en Europe. Elle est présente sur 26 sites dont 11 grands domaines skiables des Alpes (parmi lesquels Tignes, Val-d'Isère, Les Arcs, La Plagne, Les Menuires, Les Deux-Alpes, Méribel, Chamonix) et 15 parcs de loisirs (dont le parc Astérix, Grévin, Walibi, le Futuroscope...), en Europe : France, Pays-Bas, Belgique et Allemagne. La Compagnie des Alpes détient en outre des participations dans 4 domaines skiables et 7 parcs de loisirs en France, Suisse, Belgique et Angleterre.

En 2011, la Compagnie des Alpes a réalisé une opération de croissance externe majeure avec l'adossement du Futuroscope.

Elle a également démarré des activités de prestations de services portées par CDA Management ; et a signé deux contrats importants à l'international : Sochi en Russie et Sindbad au Maroc.

Enfin, l'annonce d'une l'ouverture prochaine, début 2013, du musée Grévin à Montréal marque le 1^{er} jalon du développement à l'international de la marque Grévin.

CHIFFRES CLÉS 2011

Au cours de son exercice clos le 30 septembre 2011, elle a accueilli près de 23 millions de visiteurs et réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 642 M€ pour un résultat net part du Groupe de 31 M€.

www.compagniedesalpes.com



Belambra possède un modèle de croissance reposant sur la combinaison de 2 pôles de compétences complémentaires : exploitation touristique et immobilier touristique. Leader historique et pionnier des clubs de vacances en France, Belambra propose une offre moderne pour les parents, bébés et adolescents ; hébergement hôtelier, restauration de qualité, sports, animations, clubs enfants de 3 mois à 17 ans...

La distribution des séjours est assurée à 80 % en direct par Belambra (jusqu'à 2 millions de visiteurs uniques par mois sur le site web), complétée depuis 2010 par le réseau des agences de voyages.

En complément, l'activité congrès & séminaires de l'entreprise, "Belambra Business", a connu une croissance de 40 % en 2011 vs 2010.

Acteur reconnu dans le développement et la rénovation de l'offre d'hébergement touristique en France, le pôle immobilier de Belambra maîtrise les montages immobiliers et financiers complexes adaptés à l'activité touristique du Groupe.

L'entreprise achève la modernisation de son parc immobilier. Près de 300 M€ auront été investis sur la période 2005-2014.

En 2011 Belambra confirme ses performances commerciales avec une progression de +7 % de son volume d'affaires séjours par rapport à 2010, qui a porté à la fois sur le volume d'activité (+3,5 %) et sur le prix de vente (+3,5 %). Le volume d'affaires des clients étrangers a progressé de +10 % et le chiffre d'affaires sur Internet a connu une évolution de +50 %.

Aujourd'hui, le groupe confirme la montée en puissance de son développement avec l'acquisition en 2011 d'un club de 133 logements à Alviac-Rocamadour dans le Lot et d'un nouveau club de 148 logements sur la presqu'île de Giens, le Riviera Beach Club, qui ouvrira ses portes en avril 2012. Plusieurs projets de construction sont aussi en cours notamment à La Toussuire en Maurienne et à Saint-Valéry-en-Caux en Normandie, ainsi que d'autres projets prometteurs.

CHIFFRES CLÉS 2011⁽¹⁾

- 54 clubs (regroupement de clubs voisins en 2011), soit 37 000 lits et 9 000 logements.
- 500 000 clients, dont 80 000 étrangers.
- 2 000 groupes par an : séminaires et loisirs.
- 3 millions de nuitées et 2,8 millions de repas servis par an.
- 2 400 salariés au plus fort de la saison.
- Cessions immobilières 2011 : 43 M€.
- Investissements immobiliers 2011 : 57 M€.
- Volume d'affaires 2011 sur périmètre exploité : 159 M€.
- Résultats net consolidé 2011 : 5,5 M€.
- Excédent brut d'exploitation activité tourisme 2011 : 10 M€.

www.belambra.com

Un positionnement unique

Informatique CDC est un opérateur global de services informatiques et de confiance numérique. Groupement d'intérêt économique (GIE) et prestataire de référence de la Caisse des Dépôts, Informatique CDC est un partenaire au positionnement unique sur son marché, hors champ concurrentiel. Le GIE agit en tant que maître d'œuvre, dans le respect de la stratégie de ses membres. Il sécurise et maintient dans la durée la valeur de leurs actifs informatiques.

Des réalisations

L'année 2011 a été marquée, d'une part, par une refonte sans précédent du patrimoine applicatif de la Caisse des Dépôts et d'autre part, par le programme d'envergure Roadmap Finance mené pour le compte de CNP Assurances.

Une ambition

Informatique CDC s'est doté en 2011, à travers son "plan stratégique@venir" 2016, d'une double ambition :

- contribuer à la stratégie numérique du Groupe ;
- étendre aux acteurs publics son positionnement d'opérateur de référence de la Caisse des Dépôts.

Les fondements d'Informatique CDC, qui sont la mutualisation, la sécurisation et la gestion sur le long terme des systèmes d'information, répondent pleinement aux enjeux de rationalisation et d'excellence des acteurs publics.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 4 000 m² de salles informatiques hautement sécurisés.
- 100 % des données hébergées exclusivement en France.
- 10 millions de documents dématérialisés chaque année, et ½ million de documents archivés selon les normes de la valeur probante.

www.icdc.caissedesdepots.fr

(1) Arrêté des comptes 2011 en cours.



Société Forestière
Faire de la nature une valeur sûre

La **Société Forestière** inscrit son action dans l'enjeu d'une gestion durable de la nature.

Spécialiste de l'investissement forestier, du bois et de la nature, son offre de services participe à la manière de concilier le besoin de développement de la société moderne et la préservation de l'environnement :

- **services aux investisseurs forestiers et fonciers** : expertise et assistance à l'investissement, gestion durable et rentable des forêts et espaces naturels ;
- **services à l'industrie du bois** : production et distribution de bois, matériau durable et renouvelable ;
- **services aux maîtres d'ouvrage** : actions en faveur de la biodiversité et aménagement paysager.

La Société Forestière, qui bénéficie de la certification ISO 9001, a de plus fait éco-certifier, selon le label PEFC, l'ensemble des forêts qu'elle gère et adapte ses activités aux effets du changement climatique.

CHIFFRES CLÉS 2011

- 232 000 hectares de forêts en gestion au 31/12/2011.
- 1 million de m³ de bois commercialisés chaque année.
- 1 900 hectares sécurisés au 31 décembre 2011 par CDC Biodiversité, dirigée et gérée par la Société Forestière.
- 153 collaborateurs.

www.forestiere-cdc.fr

France Brevets

France Brevets est le premier fonds d'investissement et de valorisation des brevets en Europe. Créé en mars 2010, le Fonds France Brevets est doté de 100 M€, à parité entre la Caisse des Dépôts et l'État dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir.

France Brevets a pour mission d'aider la recherche privée et publique à mieux valoriser ses portefeuilles de brevets, dans une dimension internationale. France Brevets intervient de façon sélective en prenant en compte l'intérêt stratégique des brevets et les attentes des acteurs français de l'innovation, tant dans la valorisation financière de leurs brevets que dans la protection du développement de leurs innovations. Dans cette perspective, France Brevets déploie une diversité de moyens juridiques, financiers, techniques et commerciaux, et mobilise ses équipes et son réseau d'experts du meilleur niveau international au service de la valorisation de vos brevets ou de l'acquisition de droits nécessaires au développement d'éco-systèmes innovants.

Les domaines d'intervention prioritaires de France Brevets sont le secteur des technologies de l'information et de la communication au sens large, l'aéronautique et l'espace, les énergies nouvelles, la chimie, les matériaux, les sciences du vivant et l'environnement.

www.francebrevets.com

Solutions Durables.tv

chaque mois, retrouvez



DES REPORTAGES

pour valoriser des initiatives locales.

UN FIL DE DISCUSSION

pour valoriser les expériences innovantes.

DES INVITÉS

pour comprendre et échanger sur les enjeux des territoires.



VOUS AUSSI,
INSPIREZ DEMAIN
sur www.solutionsdurables.tv



www.solutionsdurables.tv
twitter.com/Sd_webtv

Une initiative du groupe Caisse des Dépôts





56, rue de Lille – 75356 Paris 07 SP
Tél. : + 33 1 58 50 00 00
www.groupecaisseledesdepots.fr
www.caisseledesdepots-ra2011.fr

GROUPE

