



GROUPE



Caisse
des Dépôts



RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016

Sommaire

Édito	1
-------------	---

Le Groupe en bref

Une année 2016 utile	5
Les flux financiers du groupe Caisse des Dépôts.....	10
Le Groupe dans le monde	12
Le Groupe en actions.....	13

Nos enjeux et notre stratégie

Accompagner les grandes transitions du pays.....	16
Lier stratégie et responsabilité	17

Notre utilité

Transition écologique et énergétique.....	20
Transition territoriale	30
Transition numérique	36
Transition démographique et sociale.....	43
Investissement responsable.....	50
Innovation et recherche	62

Notre responsabilité interne

Ressources humaines.....	70
Loyauté et transparence des pratiques.....	78
Impacts de l'organisation.....	82

Nos résultats

Résultats du Groupe	88
Investissements financiers de la Caisse des Dépôts.....	90

Notre gouvernance

Organisation et gouvernance du Groupe	100
Politique de responsabilité sociétale du Groupe	111
Relations externes et dialogue avec les parties prenantes	116

Annexe

Rapport des Commissaires aux comptes.....	122
---	-----

Édito

PIERRE-RENÉ LEMAS
Directeur général du groupe
Caisse des Dépôts



En avril 2016, la Caisse des Dépôts fêtait son Bicentenaire. Deux cents ans après sa création, notre institution n'est « ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre ».

« Ni tout à fait une autre » car, créée en 1816 pour faire face à une crise financière sans précédent et pour regagner la confiance des épargnants, la Caisse des Dépôts continue d'être le garant de l'épargne des Français en toute indépendance vis-à-vis de l'État.

Le groupe Caisse des Dépôts bénéficie d'une réelle notoriété et d'un capital confiance fort auprès de ses publics. Elle a accompagné toutes les grandes mutations de la société française. De la construction des routes à la reconstruction du pays après la seconde guerre mondiale, au déploiement de la fibre optique, en passant par la gestion des retraites d'un français sur cinq, la Caisse des Dépôts a su, à travers son action et celle de ses filiales, toucher le quotidien des Français, comme le logement, le transport, l'environnement, le financement des entreprises, la protection des personnes, le numérique, le tourisme, les infrastructures, etc.

**Aujourd'hui, elle poursuit son action
en faveur du développement
économique du pays et s'est
réaffirmée, en 2016, comme la
« Caisse des Dépôts des territoires »**

Depuis ma prise de fonction, j'ai en effet souhaité orienter fortement notre action vers l'accompagnement des transitions et c'est bien dans les territoires qu'elles s'incarnent concrètement. Nous avons ainsi concentré nos efforts sur quatre défis structurants pour l'avenir de notre pays : la transition écologique et énergétique, la transition territoriale, la transition numérique et enfin la transition démographique et sociale.

Dans un contexte de contraintes financières accrues, cela s'est traduit, en 2016, par des niveaux record d'engagement de notre Groupe. À titre d'exemple, 4 milliards d'euros ont été investis par la Caisse des Dépôts en 2016, soit 3 fois plus

qu'en 2014. Ces investissements comprennent notamment plus de 670 millions d'euros dans les territoires. Par ailleurs, 17,3 milliards d'euros de prêts sur fonds d'épargne ont été accordés et 80 000 entreprises ont été accompagnés par Bpifrance.

Le Groupe a su se mobiliser pour tous les territoires sans exception. En 2015, j'avais souhaité réorganiser notre réseau de directions régionales afin de répondre au plus près aux besoins de tous les acteurs locaux. Nos efforts sont payants puisque nous avons signé, en 2016, plus de 60 conventions pour accompagner les élus locaux, aussi bien ceux de grandes agglomérations que ceux des zones péri-urbaines ou rurales.

Alliant innovation, développement durable et sécurité, l'engagement de la Caisse des Dépôts s'est traduit en 2016 par de nombreux projets utiles aux Français. Dans le domaine du logement, nous avons mis en place un nouveau dispositif qui a connu un franc succès : le prêt de haut de bilan bonifié. Cette offre, qui a bénéficié d'une enveloppe globale de 2 milliards d'euros sur fonds d'épargne, permettra aux organismes de logements sociaux de financer la réhabilitation thermique de 41 000 logements supplémentaires sur la période 2016-2018, ainsi que la construction de 6 000 logements sur la période 2017-2018.

Dans le domaine du numérique, le Groupe a lancé l'initiative LaBChain, un « laboratoire d'innovation » participatif dédié à la technologie *blockchain*. À travers cette initiative, le Groupe anticipe les changements que cette technologie va induire pour ses métiers et ses filiales (activités bancaires, métiers réglementés, secteur de l'assurance, etc.), ainsi que les opportunités qu'elle porte, en matière de sécurisation décentralisée des transactions notamment.

Autre exemple, nous sommes un acteur historique et le premier financeur de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec 140 M€ d'investissements en 2016. Dans ce secteur, nous avons initié la création du fonds d'investissement à impact social, « NovESS », doté de 100 M€, pour accompagner le développement des entreprises de l'ESS, accélérer l'innovation sociale et créer des emplois.

Enfin, la Caisse des Dépôts, se caractérise également par ses interventions de long terme et par sa capacité à inventer de nouvelles formes de coopération avec ses partenaires et ses clients. En 2016, nous avons signé, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une Charte d'alliance stratégique affirmant la volonté de nos deux institutions au service du développement et de la lutte contre le réchauffement climatique.

La Caisse des Dépôts a également innové en proposant, pour la première fois, des services numériques s'adressant directement aux Français. Dans un monde digitalisé, elle s'adapte et propose des plateformes qui répondent aux besoins de ses clients. En 2016, à la demande des pouvoirs publics, elle a ainsi lancé le Compte personnel d'activité (CPA) qui s'inscrit dans la continuité du Compte personnel de formation, mis en place l'année précédente.

Grâce au CPA, les Français retrouvent ainsi, sur une seule et même plateforme en ligne, leurs droits en matière de formation professionnelle ainsi qu'un ensemble de services numériques, facilitant par exemple la construction de leur projet professionnel. Dans le domaine de la banque et de l'assurance, la Caisse des Dépôts s'est vu confier la mission de sécuriser les sommes issues des comptes bancaires inactifs et des contrats d'assurance-vie non réclamés, afin de permettre aux Français de les retrouver. Ce nouveau projet « Ciclade » est au cœur de la mission historique de tiers de confiance de notre Maison.

Aujourd'hui, quelles sont nos perspectives ? Je souhaite que le Groupe soit plus que jamais à l'offensive pour jouer un rôle central dans l'économie française, en finançant une entreprise par jour sur nos fonds propres et en contribuant, par exemple, à construire des logements sociaux et intermédiaires. Nous allons développer des projets audacieux autour des villes et territoires intelligents (*smart city*) à travers nos huit démonstrateurs territoriaux - dont le futur Village Olympique qui sera situé en Seine-Saint-Denis. Enfin, le Groupe renforce son action en faveur de la transition écologique et énergétique. Nous avons d'ores et déjà engagé 13 milliards d'euros de financements sur les 15 milliards prévus sur la période 2014-2017 et une feuille de route 2°C est en cours d'élaboration. Nous nous engageons à contribuer, à notre échelle, aux 17 objectifs de développement durable à horizon 2030 définis par les Nations unies. Cette décision s'inscrit dans notre engagement envers le Pacte mondial des Nations unies, dont la Caisse des Dépôts est signataire depuis 2000 et auquel je réaffirme mon soutien.

**Une Caisse des Dépôts qui, en 2016, est à l'offensive et projetée vers l'avenir.
Un Groupe unique, utile, innovant et solide.**

Pacte mondial des Nations unies et objectifs de développement durable

Un engagement de longue date

Lancé en 2000, le Pacte mondial (Global Compact) des Nations unies rassemble entreprises, organisations, agences des Nations unies, monde du travail et société civile autour de dix principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et inclusives.

Signataire de cette initiative depuis son lancement, la Caisse des Dépôts s'est engagée à rendre compte, à un niveau de transparence élevé (correspondant au statut « Advanced »), de ses impacts sur l'environnement et sur la société.

Elle est également adhérente de son relais local officiel en France, le Global Compact France. Trois de ses filiales sont également signataires de cette initiative : CNP Assurances et Transdev depuis 2003, ainsi qu'Egis depuis 2011.

Un engagement renforcé

En 2015, dans le cadre de l'Agenda 2030, les Nations unies ont mis en place dix-sept objectifs de développement durable (ODD) afin d'éradiquer la pauvreté extrême, de lutter contre les inégalités et les injustices, et de protéger la planète dans les quinze prochaines années.

Parce qu'ils ont vocation, dans les années à venir, à structurer les modèles économiques et les stratégies des entreprises et qu'ils s'inscrivent pleinement dans les valeurs et missions de la Caisse des Dépôts, celle-ci s'engage dès aujourd'hui à contribuer à ces objectifs.

Ces ODD seront intégrés dans la prochaine version de la matrice de matérialité du Groupe, dont l'actualisation est prévue en 2018.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



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.

DROIT 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.



Ceci est notre **Communication sur le Progrès** sur la mise en œuvre des principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Nous apprécions vos commentaires sur son contenu.



Le Groupe en bref

UNE ANNÉE 2016 UTILE

Transition écologique et énergétique

15 Md€

objectif de
financements dédiés
par le Groupe à la
TEE entre 2014 et 2017

1 Français sur 8

voit ses besoins
en électricité couverts
par les financements
de la Caisse des Dépôts
dans les EnR ⁽¹⁾

40 000

logements sociaux
renovés thermiquement
grâce au Fonds
d'épargne

≈ 290 000 ha

de forêt gérés durablement
par la Société Forestière,
soit 27 fois la taille de Paris

(1) Énergies renouvelables.



Transition territoriale

≈ 700 M€

Investis par la Caisse
des Dépôts dans
les territoires

109 000

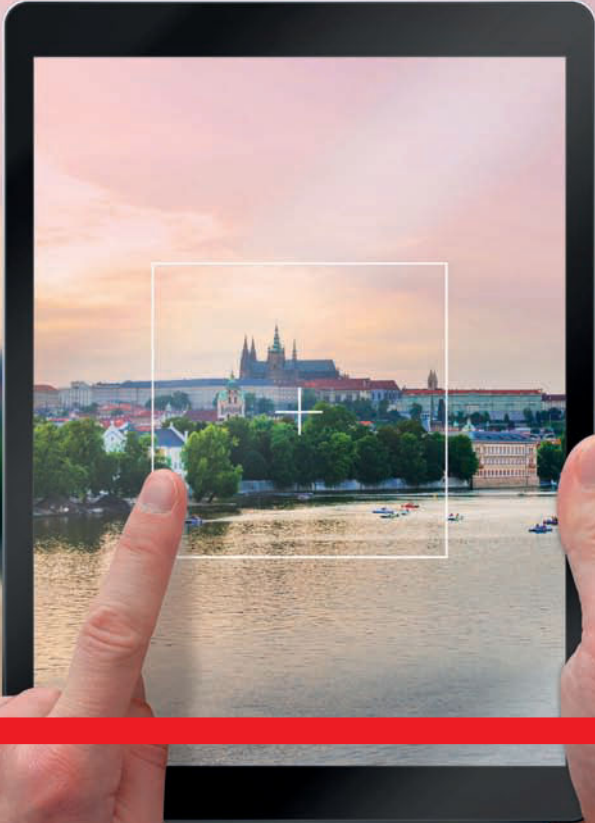
logements sociaux
construits grâce au
Fonds d'épargne, soit
l'équivalent de la ville
de Strasbourg

24,4 Md€

injectés dans
l'économie par
Bpifrance

+ de 100 000

emplois directs
et indirects soutenus
par le Groupe
chaque année



Transition numérique

1,4 million

de foyers et d'entreprises
desservis par les réseaux
haut et très haut débit
financés par la Caisse
des Dépôts

41

réseaux d'initiative
publique financés par
la Caisse des Dépôts

750 000

visites sur le site
de Ciclade

1,3 Md€

consacrés par Bpifrance
au financement de
l'innovation



Transition démographique et sociale

1 retraite sur 5
gérée par la Caisse
des Dépôts

2 Français sur 7
protégés contre les aléas
de la vie par les activités
d'assurance prévoyance
et de protection
de CNP Assurances

48 millions de
personnes concernées
à terme par le Compte
personnel d'activité

140 M€
investis en faveur
de l'ESS
= 1^{er} financeur
du secteur



Investissement responsable

≈ 0,330

tonne d'équivalent CO₂
émise par millier d'euros
investis dans les
portefeuilles d'actions
détenues en propre par
le Groupe (au 31/12/2016)

100 %

des droits de vote exercés
lors des assemblées
générales des sociétés
en portefeuille

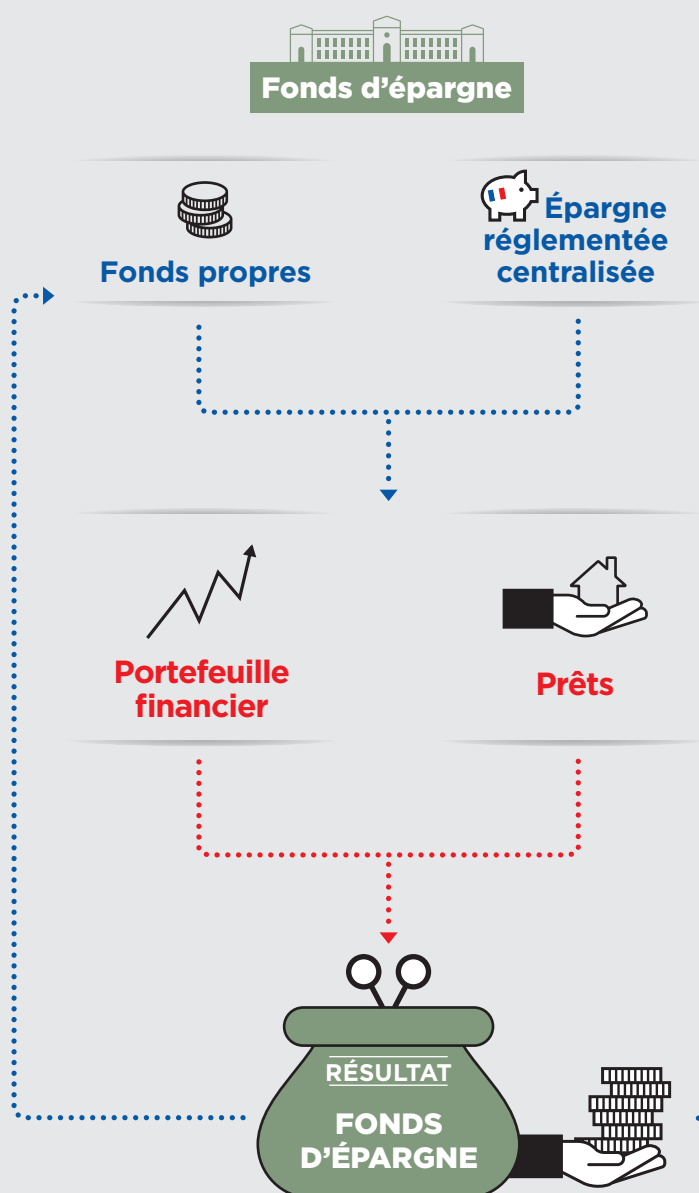
2

résolutions climatiques
soutenues au cours
d'assemblées générales

86

entreprises cotées en
portefeuille interrogées
par le Groupe sur leur
stratégie énergétique
et climatique

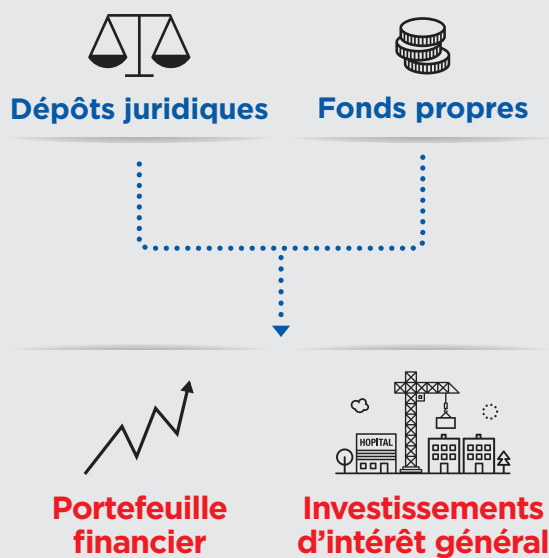
Les flux financiers du groupe Caisse des Dépôts



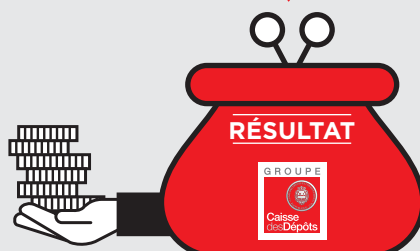
Filiales & participations stratégiques



Section générale



**VERSEMENT
À L'ÉTAT**



Le Groupe dans le monde

72
pays

+ de 120 000
collaborateurs dans le monde

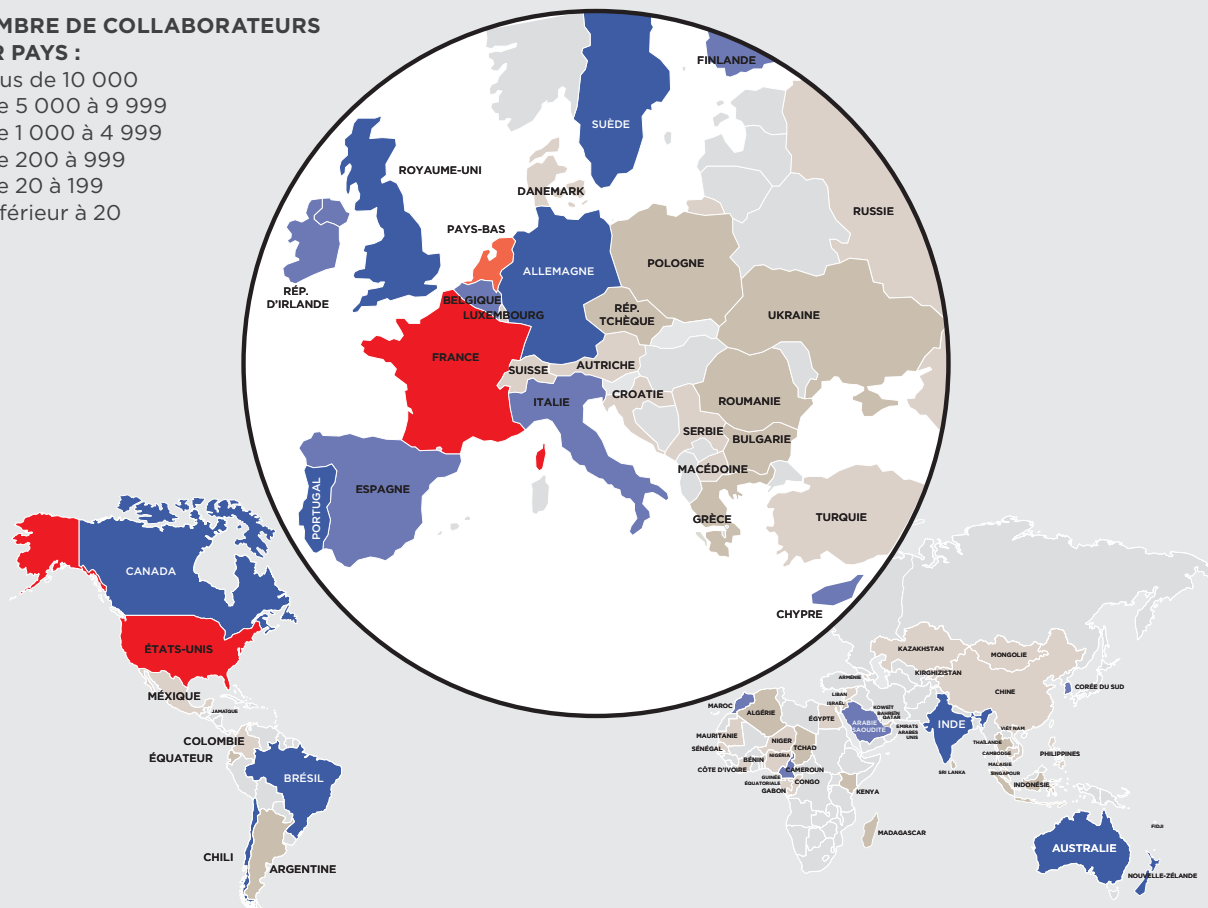
≈ 64 000
collaborateurs en France

≈ 5,7 %
de personnes en situation de handicap parmi
les effectifs de la Caisse des Dépôts en 2016

17 %
pour l'indice de parité des instances
de gouvernance depuis 2013

NOMBRE DE COLLABORATEURS PAR PAYS :

- Plus de 10 000
- De 5 000 à 9 999
- De 1 000 à 4 999
- De 200 à 999
- De 20 à 199
- Inférieur à 20



Le Groupe en actions



Investisseur

dans les entreprises,
les infrastructures et l'immobilier



Prêteur

pour accompagner
le logement social et les projets territoriaux



Banquier

de la sécurité sociale
et du service public de la Justice



Mandataire

de retraites, du Compte personnel de formation,
du Programme d'Investissements d'Avenir...



Opérateur

de logements, transports, tourisme et ingénierie



Nos enjeux et notre stratégie

Favoriser le développement des territoires, préserver les équilibres écologique et climatique, accélérer la révolution numérique, améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, anticiper les conséquences de l'allongement de la durée de vie... Le groupe Caisse des Dépôts a pour objectif d'apporter des réponses aux enjeux socio-économiques et environnementaux du pays. Cet engagement guide sa stratégie et ses actions au quotidien. Il lui confère également une responsabilité sociale majeure.

Accompagner les grandes transitions du pays

Le groupe Caisse des Dépôts s'est donné pour ambition d'être l'opérateur majeur des grandes transitions de l'économie et de la société françaises que sont la transition écologique et énergétique, la transition numérique, la transition territoriale et la transition démographique et sociale. Il mobilise pour cela l'ensemble de ses expertises et de ses capacités financières.

Le groupe Caisse des Dépôts contribue à l'accélération de la **transition écologique et énergétique** (TEE) pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et renforcer les écosystèmes. Pleinement mobilisé pour la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la COP21 (Conférence de Paris sur le Climat), il s'est notamment engagé à dédier 15 Md€ de financements à la TEE entre 2014 et 2017 et travaille à la définition d'une stratégie 2°C.

En matière de **transition territoriale**, il intervient auprès des acteurs locaux pour soutenir les projets de développement renforçant la compétitivité et l'attractivité des territoires. Cette intervention se traduit par des missions d'ingénierie et d'expertise ainsi que par des financements à travers des fonds propres ou des prêts sur fonds d'épargne.

Il accompagne la **transition numérique** en développant une offre ambitieuse au service de la ville intelligente (*smart city*), autour d'un positionnement unique de concepteur, financeur et opérateur. Il soutient par ailleurs l'équipement des territoires en infrastructures numériques et accélère la transformation digitale des différents secteurs de l'économie. Enfin, il met en œuvre sa propre transformation numérique, en renforçant notamment la digitalisation de ses offres.

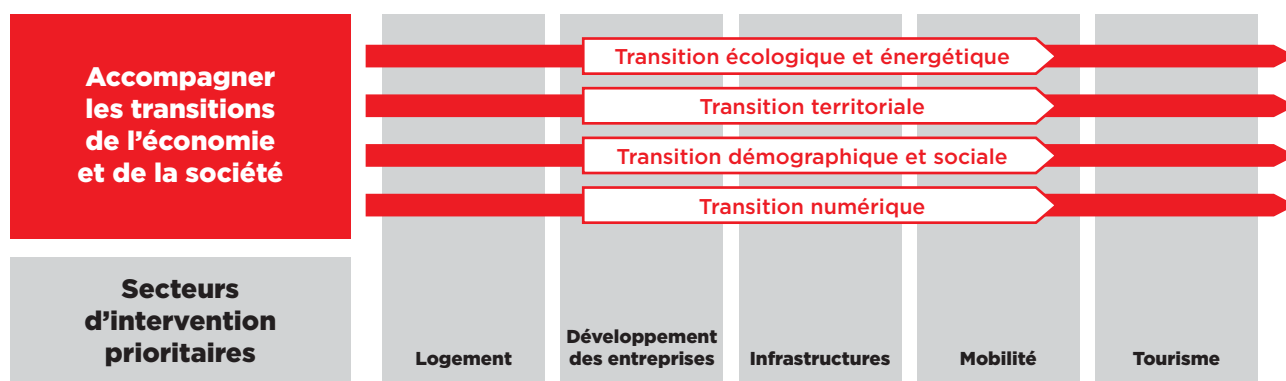
Au service de la **transition démographique et sociale**, il accompagne et protège au profit du « mieux-vivre ensemble » les personnes tout au long de leur vie. Il agit au quotidien pour renforcer la cohésion sociale, aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et favoriser le « bien-vieillir ».

Afin de saisir les opportunités offertes par ces transitions, il se mobilise aux côtés de ses partenaires en faveur de ses secteurs d'intervention prioritaires : le **logement**, les **entreprises**, les **infrastructures**, la **mobilité** et le **tourisme**.



CHAPITRE « NOTRE UTILITÉ »

Priorités stratégiques du groupe Caisse des Dépôts



Lier stratégie et responsabilité

Au service de l'intérêt général et du long terme, le groupe Caisse des Dépôts porte une responsabilité aux dimensions multiples : sociale et sociétale, environnementale, économique et financière. Au cœur de la stratégie du Groupe, cette responsabilité s'applique également au fonctionnement quotidien de l'organisation.

Responsabilité sociétale du Groupe

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Développer durablement les territoires et renforcer la cohésion sociale

- ◆ Relancer l'investissement dans les territoires et renforcer leur attractivité
- ◆ Accompagner la transformation digitale des territoires
 - ◆ Stimuler l'économie numérique
- ◆ Accompagner l'insertion des jeunes et répondre aux enjeux de la vie active
 - ◆ Anticiper les besoins à venir
 - ◆ Favoriser le « bien-vieillir »
- ◆ Construire des logements pour tous

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Agir pour préserver les équilibres climatique et écologique

- ◆ Accélérer les efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre
 - ◆ Soutenir l'économie verte
- ◆ Développer les énergies renouvelables
- ◆ Encourager l'efficacité énergétique des bâtiments
- ◆ Promouvoir une mobilité durable
 - ◆ Préserver la biodiversité et les espaces naturels

RESPONSABILITÉ INTERNE

Agir au quotidien de manière responsable

- ◆ Être un employeur responsable
- ◆ Maîtriser les impacts environnementaux et sociétaux de l'organisation
- ◆ Garantir la loyauté et la transparence des pratiques

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Promouvoir l'investissement responsable

- ◆ Agir en investisseur responsable dans l'ensemble de ses investissements
- ◆ Être un actionnaire de long terme et engagé
- ◆ Soutenir les initiatives nationales et internationales en faveur d'une finance soutenable

Une performance extra-financière reconnue

La performance extra-financière du groupe Caisse des Dépôts a été saluée dans les évaluations dont il a fait l'objet en 2015. Le Groupe se place ainsi dans les 5 % des meilleurs investisseurs institutionnels pour la prise en compte du risque climat, classement publié en mai 2016 par l'ONG⁽¹⁾ *Asset Owners Disclosure Project* (AODP). Il se situe également dans les meilleures organisations de son secteur en matière de politique de responsabilité sociétale, d'après les

évaluations réalisées par les agences de notation extra-financière Oekom (label « Prime ») et Vigeo (3^e sur 13) en 2015.



CHAPITRE « GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE RSE »
CF. SOUS-CHAPITRE « POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE »

(1) Organisation non-gouvernementale.



Notre utilité

Depuis 200 ans, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise en faveur du développement économique de la France et de ses territoires. Il agit pour le bien-être des Français dans leur quotidien et tout au long de leur vie.

Transition écologique et énergétique

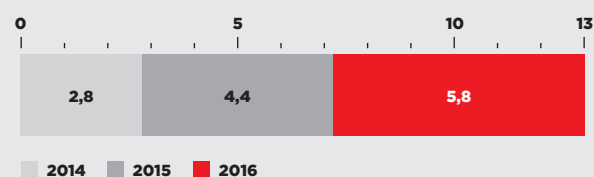
Mettre en œuvre les engagements du Groupe

L'organisation par la France, fin 2015, de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP21) a été l'occasion, pour le groupe Caisse des Dépôts, d'affirmer sa stratégie et son engagement en faveur de la transition écologique et énergétique (TEE) du pays. En 2016, cette ambition s'est concrétisée par la mobilisation accrue de ses capacités de financement et de ses expertises, ainsi que de celles de ses filiales.

Un volume de financements dédiés à la TEE supérieur aux objectifs initiaux

En amont de la COP21, le groupe Caisse des Dépôts s'était engagé à mobiliser 15 Md€ de financements directs en faveur de la TEE sur la période 2014-2017. Un objectif déjà presque atteint puisqu'à fin 2016, 13 Md€ de prêts et d'investissements ont été engagés. Cette performance tient notamment au succès des gammes de prêts dédiées du fonds d'épargne, au dynamisme des activités de financement de la Caisse des Dépôts, de Bpifrance et de CNP Assurances, ainsi qu'au développement réussi de nouveaux produits.

Montant cumulé des financements du Groupe dédiés à la TEE depuis 2014



Un Groupe engagé dans la convergence de ses activités vers une trajectoire 2°

Dans la continuité de l'Accord de Paris sur le climat, le groupe Caisse des Dépôts s'est engagé à faire converger ses activités vers un scénario de limitation du réchauffement climatique à 2° à horizon 2050. Cet engagement nécessitant que l'ensemble de ses entités et métiers adaptent leur modèle d'affaires aux enjeux climatiques, le Groupe s'est donné deux ans pour élaborer une feuille de route de long terme dédiée. Les travaux, lancés en 2016, portent sur trois secteurs, la finance, la mobilité, ainsi que l'immobilier, en vue de la finalisation de cette feuille de route d'ici à fin 2017.

Des mesures exceptionnelles à l'occasion du Bicentenaire

La célébration, en 2016, du Bicentenaire de la Caisse des Dépôts a donné lieu à l'annonce de plusieurs mesures exceptionnelles. Une enveloppe 2016-2017 de prêts « croissance verte » sur fonds d'épargne à taux zéro, d'un montant d'1,5 Md€, a ainsi été créée afin de financer la réhabilitation thermique des bâtiments publics. Fin 2016, 1 Md€ de prêts ont été signés pour près de 600 opérations. En outre, une enveloppe de 2 Md€⁽¹⁾ de prêts haut de bilan bonifiés (PHBB) sur 20 ans a été mise en place, sur la période 2016-2019, par la Caisse des Dépôts et Action Logement. Celle-ci vise à accélérer la rénovation, thermique notamment, du parc des organismes de logement social ainsi qu'à amplifier les programmes de construction en offrant, pendant 20 ans, un différé d'amortissement ainsi qu'un prêt à taux zéro.

Un engagement cohérent s'inscrivant dans le long terme

La Caisse des Dépôts et ses filiales ont poursuivi leurs efforts d'accompagnement et d'accélération de la TEE par l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, le soutien à l'économie verte, des interventions en faveur d'une mobilité durable ainsi que la préservation de la biodiversité et du patrimoine naturel.

Pari réussi pour la première obligation verte de la Caisse des Dépôts

Début 2017, la Caisse des Dépôts a lancé sa première obligation verte (*green bond*), d'un montant de 500 M€ et d'une maturité de 5 ans. Les fonds levés grâce à cette opération permettront de financer trois secteurs fondamentaux : l'immobilier performant (neuf ou réhabilitation lourde), les énergies renouvelables et la dépollution de sites. En définitive, plus de 55 investisseurs français et étrangers ont manifesté leur intérêt pour l'opération, apportant plus d'1 Md€, soit le double du montant finalement alloué. Ce succès tient à la fois aux engagements d'exemplarité et de transparence pris par la Caisse des Dépôts, notamment en matière de *reporting*, et à la mobilisation transversale de ses équipes.

(1) Cette enveloppe a été réévaluée à 3 Md€ en 2017.



Encourager l'efficacité énergétique des bâtiments

Bailleur, promoteur, financeur, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour réduire l'impact environnemental du secteur du bâtiment à travers, notamment, l'amélioration de la performance énergétique du patrimoine immobilier résidentiel et tertiaire, public et privé.

Construire des bâtiments performants

Icade et le **groupe SNI** se mobilisent en faveur d'opérations de construction performantes en termes d'impact environnemental et d'efficacité énergétique.

À la fois promoteur et exploitant, Icade porte une attention particulière aux choix de construction et d'équipement énergétique de ses opérations. L'entreprise réalise, pour toutes les nouvelles constructions, un bilan carbone complet. Par ailleurs engagée dans l'utilisation de matériaux biosourcés, elle disposait en 2016 de six opérations bois livrées ou en cours de développement. Enfin, elle a mené une analyse du cycle de vie⁽¹⁾ sur 22% de ses opérations de taille significative, dont la tour Thémis.

De son côté, le groupe SNI vise à réduire l'énergie grise⁽²⁾ de ses projets en la mesurant grâce à un outil dédié, en formant les responsables opérationnels à ces enjeux et en mettant à disposition des maîtres d'œuvre un référentiel technique ainsi que des guides de conception.



CHAPITRE « NOTRE RESPONSABILITÉ INTERNE »
CF. SOUS-CHAPITRE « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

**Le groupe SNI
en 2016**

51
certifications
NF Habitat HQE
obtenues

Icade en 2016

60 %
des opérations
du pôle Foncière
Tertiaire certifiées
HQE ou BREEAM

(1) Processus d'évaluation des impacts environnementaux globaux d'un produit, d'un service ou d'un procédé tout au long de son cycle de vie. (2) Énergie consommée dans le cadre de la construction d'un bâtiment, notamment pour la fabrication des matériaux de construction. (3) *Forest Stewardship Council*. (4) Programme de reconnaissance des certifications forestières. (5) Haute Qualité Environnementale. (6) *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*. (7) Réglementation du bâtiment responsable.

Une tour exemplaire en matière de développement durable

Situé au cœur de l'éco-quartier de Clichy-Batignolles à Paris (Ile-de-France), le programme Thémis bénéficie d'une structure mixte béton et bois (labellisé FSC⁽³⁾ ou PEFC^{TM(4)}), d'espaces végétalisés, du recours à la géothermie, de l'optimisation de l'éclairage naturel ou encore d'une garantie de résultat énergétique pour trois ans. Thémis dispose d'une double certification HQE⁽⁵⁾ niveau Exceptionnel et BREEAM⁽⁶⁾ Excellent, couplée à trois labels (Effinergie+, Biosourcé et BBCA-Bâtiment Bas Carbone). Il s'agit par ailleurs du premier immeuble de bureaux à recevoir le label d'État « E+C- phase conception », label expérimental ayant pour objectif de préfigurer la future réglementation RBR 2020⁽⁷⁾. Icade a cédé l'immeuble en l'état futur d'achèvement en avril 2016.



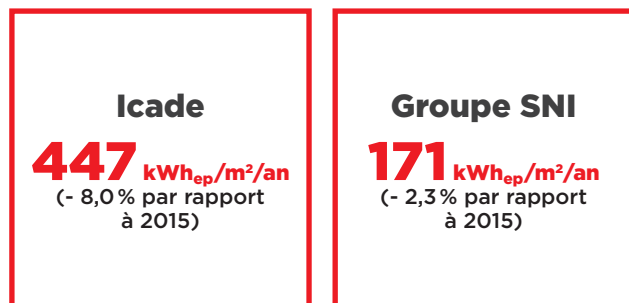
L'un des plus hauts immeubles à ossature en bois d'Europe

OSICA, filiale du groupe SNI, a livré en 2016 la résidence Girard, immeuble de six niveaux à ossature en bois. Située à Montreuil (Ile-de-France), celle-ci privilégie des matériaux biosourcés et des équipements lui permettant de maîtriser ses charges d'exploitation. Grâce à une isolation exceptionnelle et à des équipements adaptés, une simple chaudière de faible puissance suffit pour chauffer les 17 logements sociaux de cette résidence. La résidence Girard a reçu en 2016 le Prix Trophée Bois Ile-de-France.

Améliorer l'efficacité énergétique du patrimoine exploité

Le **groupe SNI** s'est doté d'un plan stratégique énergétique (PSE) visant à atteindre une consommation moyenne en énergie primaire⁽¹⁾ de 150 kWh_{ep}/m²/an d'ici 2020. De son côté, **Icade** s'est fixé comme objectif de réduire de 30 % la consommation énergétique de son patrimoine entre 2011 et 2020, aussi bien sur les parties communes que privatives. Son pôle Foncière Tertiaire s'est ainsi doté d'un programme reposant notamment sur l'amélioration des équipements énergétiques (éclairages LED⁽²⁾, chaudières à haut rendement, etc.), la rénovation des actifs ainsi que la mise en œuvre de dispositifs incitatifs pour les exploitants à travers les contrats de performance énergétique (CPE). À fin 2016, 61 % des surfaces exploitées par Icade étaient couvertes par un CPE.

L'intensité énergétique du patrimoine en 2016



Soutenir la rénovation du parc locatif social

Le **groupe SNI** conduit un programme ambitieux de réhabilitation thermique du patrimoine des entreprises sociales pour l'habitat. 10 % de son parc de logements les plus énergivores ont déjà été traités à ce jour et la réhabilitation de 31 500 logements supplémentaires est prévue entre 2016 et 2026.

En parallèle à ces mesures, la Caisse des Dépôts mobilise ses capacités de financement afin de rénover 40 000 logements sociaux par an d'ici à 2020 grâce aux Éco-prêts, des prêts bonifiés sur fonds d'épargne. À fin 2016, plus de 600 M€ de nouveaux Éco-prêts ont été ainsi contractualisés. En mars 2016, elle a par ailleurs déployé l'enveloppe de 2 Md€ de prêts à taux fixe sur ressource européenne (voir sous-chapitre « Transition territoriale »).

Les mesures annoncées à l'occasion du Bicentenaire, début 2016, ont accéléré l'engagement du Groupe dans le domaine. La mise en œuvre des prêts haut de bilan bonifiés (PHBB) permet en effet de prévoir 150 000 réhabilitations supplémentaires

d'ici à 2018 et un effet de levier sur l'investissement dans le secteur à hauteur de 7 Md€. Fin 2016, 1 Md€ de prêts ont été signés pour près de 600 opérations.

L'Éco-prêt depuis 2009



Accompagner la rénovation énergétique des bâtiments publics

La Caisse des Dépôts a annoncé, en 2016, sa contribution au financement de la rénovation thermique de deux universités : celles de Paris Ouest Nanterre La Défense, avec un apport à hauteur de 50 % du montant des investissements, et celle de Lyon, par un financement de 105 M€ de prêts « croissance verte » sur fonds d'épargne. Elle a également lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour accompagner la rénovation énergétique du patrimoine des collectivités territoriales de moins de 100 000 habitants. Au-delà du cofinancement des études de faisabilité et de structuration des opérations, cet AMI, mené en partenariat avec l'ADEME⁽³⁾, vise à faire émerger un écosystème capable d'accompagner les collectivités dans leur démarche.

La **SCET** a quant à elle renforcé ses capacités de conseil et d'accompagnement de la rénovation énergétique du patrimoine public. Son offre porte notamment sur l'analyse des caractéristiques techniques et des usages des bâtiments, la définition de programmes pluriannuels de travaux, la modélisation financière des coûts d'investissement et de fonctionnement, la définition des montages financiers et juridiques ou encore la mise en œuvre de schémas directeurs.



• SOUS-CHAPITRES « TRANSITION TERRITORIALE »
ET « IMPACTS DE L'ORGANISATION »
• SUPPLÉMENT « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

(1) Forme d'énergie disponible dans la nature et directement exploitable sans transformation. (2) *Light-Emitting Diode* (lampe à diode électroluminescente). (3) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.



Lancement d'un opérateur d'efficacité énergétique active

En 2016, la Caisse des Dépôts s'est associée à Poste Immo (filiale du Groupe La Poste) et à **Egis** pour créer la société commune SOBRE. Celle-ci porte une offre de service innovante qui permet aux professionnels de l'immobilier de suivre de manière dynamique les consommations énergétiques de leurs bâtiments tertiaires. En cours d'expérimentation, cette offre s'appuie sur l'utilisation des outils d'intelligence artificielle et du *big data*.

Soutenir l'économie verte et le développement des énergies renouvelables

Afin d'accélérer la transition écologique et énergétique (TEE), le groupe Caisse des Dépôts mobilise, par l'intermédiaire de son réseau de directions régionales et de ses filiales, ses capacités de financements et ses expertises en faveur de l'économie verte, des producteurs d'énergies renouvelables (EnR) ainsi que de la transformation des réseaux.

Soutenir les entreprises de l'économie verte

Bpifrance ambitionne de mobiliser 4 Md€ entre 2015 et 2018 en faveur de la TEE. Au-delà d'un soutien renforcé aux producteurs d'EnR, elle vise à promouvoir les industriels innovants en matière de TEE, notamment grâce au fonds SPI (Sociétés de Projets Industriels) du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), et à accompagner les ETI⁽¹⁾ et les PME⁽²⁾ dans leur transition énergétique, quel que soit leur secteur d'activité.

En 2016, elle a maintenu un fort niveau d'intervention avec 1,2 Md€ de financements dédiés à la TEE. Ceux-ci se décomposent en aides à l'innovation (63 M€), en prêts de développement et cofinancements (1019 M€) et en investissements en fonds propres (145 M€), directs ou réalisés via des fonds partenaires. Les prêts sans garantie représentent notamment un poids croissant de ces financements, avec une augmentation de plus de 60% sur un an (183 M€ en 2016 contre 129 M€ en 2015).

(1) Entreprises de taille intermédiaire : 450 à 4 999 salariés.
(2) Petites et moyennes entreprises : 10 à 249 salariés.

Accompagner les filières renouvelables et la transformation des réseaux

La Caisse des Dépôts soutient les filières d'EnR matures (éolien terrestre, photovoltaïque, hydraulique), mais aussi celles en développement (géothermie, éolien offshore, biomasse, énergie hydrolienne, énergie thermique marine, etc.). Elle intervient par le biais d'investissements minoritaires en fonds propres dans des sociétés de projet aux côtés de partenaires privés, en veillant à soutenir les petits producteurs locaux. Elle soutient également les projets de réseau de chaleur et de froid des collectivités, en leur apportant son expertise juridique et technique et en investissant aux côtés d'industriels.

Dans le cadre de son intervention en faveur de la TEE, **Bpifrance** a quant à elle engagé, en 2016, 871 M€ en cofinancement des énergies renouvelables spécifiquement (+ 47% par rapport à 2015). La banque s'est par ailleurs fixé un objectif de 350 M€ d'investissements en fonds propres entre 2016 et 2019 en faveur des développeurs d'EnR.

Développer l'énergie géothermique en Guadeloupe

La Caisse des Dépôts et Ormat, *leader* mondial de la géothermie, ont acquis en 2016 une participation majoritaire dans la société Géothermie Bouillante (Guadeloupe). L'objectif de cette opération, qui représente pour la Caisse des Dépôts un engagement de 67 M€, est d'accélérer le développement de la centrale géothermique en augmentant la capacité actuelle de 9 à 45 MW d'ici à 2021. Elle permettra également la création d'emplois locaux directs et indirects ainsi qu'une réduction de la facture électrique des habitants.

La Caisse des Dépôts en 2016

**+ de
160 M€**
d'investissements
dans des projets d'EnR

22 M€
investis pour
le développement
de 6 parcs éoliens
en France



Les filiales de conseil, d'ingénierie et d'exploitation du Groupe se mobilisent également en faveur du développement des EnR. En 2016, la **SCET** a ainsi accompagné les collectivités locales dans la création de projets éoliens, comme en Bourgogne aux côtés d'EDF Énergies nouvelles, ou dans la structuration de fonds dédiés, comme en Nouvelle-Aquitaine. Le groupe **Egis** a, quant à lui, renforcé son expertise en matière d'extension et de passage en EnR de réseaux de chaleur existants, avec le gain en 2016 de contrats majeurs à Lyon et à Toulouse aux côtés de Dalkia.

Le Groupe peut également compter sur l'une de ses participations stratégiques, la **Compagnie nationale du Rhône** (CNR). Premier producteur français d'électricité d'origine 100 % renouvelable, la CNR représente notamment 25 % de la production hydroélectrique française. Totalisant à fin 2016 une puissance installée totale de 3568 MW, son objectif est de tripler, entre 2015 et 2020, sa puissance installée en éolien et en photovoltaïque (respectivement de 457 MW et de 61 MWc⁽¹⁾ à fin 2016).

Un réseau de chaleur à Rueil-Malmaison

Associés à Engie, **Egis** et la Caisse des Dépôts ont remporté, en 2016, le contrat de délégation de service public pour la mise en place et l'exploitation pendant 28 ans du réseau de chaleur de la ZAC de l'Arsenal, située à Rueil-Malmaison (Ile-de-France). D'un montant global supérieur à 40 M€, celui-ci porte sur la réalisation d'une production de chaleur biomasse et d'un réseau de distribution dans un éco-quartier emblématique du Grand Paris. Plus de 60 % de l'énergie distribuée sera ainsi produite à partir d'énergie primaire renouvelable, et le coût de la chaleur distribuée aux futurs abonnés sera fortement réduit.

Promouvoir une mobilité durable

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne les collectivités locales dans la mise en œuvre de politiques de mobilité durable, du conseil en ingénierie à la distribution, en passant par le financement et l'exploitation des infrastructures.

Transformer les transports collectifs et améliorer leur efficacité énergétique

En tant que financeur, la Caisse des Dépôts intervient en faveur de la mobilité durable aussi par ses prêts « croissance verte » sur fonds d'épargne. Plus d'1,7 Md€ de prêts ont ainsi été consacrés à la mobilité durable au secteur entre 2015 et 2016.

Opérateur engagé auprès des collectivités, **Transdev** développe des solutions multimodales, intégrées ou à la demande, auxquelles il associe des formes de mobilité douce. Il aide également à l'extension et à l'optimisation des réseaux de transport de masse (tramways, trains, métros, etc.) et innove en termes d'expérience client ou de nouvelles mobilités.

L'année 2016 a notamment été marquée par le lancement, sur la centrale EDF de Civaux (Nouvelle-Aquitaine), du premier contrat commercial de transport assuré par des navettes électriques autonomes en France. Transdev a également lancé l'expérimentation à Beauvais (Hauts-de-France) et à Vitrolles (Provence-Alpes-Côte d'Azur) de ChronoPro, service de transport à la demande en temps réel dans les zones d'activité mal desservies par les réseaux traditionnels.

Afin d'améliorer l'efficacité énergétique des transports collectifs, Transdev poursuit le développement des bus électriques à travers ses *Living Labs*. Il améliore par ailleurs l'efficacité énergétique de ses opérations à travers des plans d'action adaptés à chaque pays et portant notamment sur le renouvellement de sa flotte en faveur de véhicules respectant les meilleures normes européennes (Euro 5 et 6), l'éco-conduite, les stratégies d'exploitation et la gestion des infrastructures. Un projet pilote a notamment été mené sur le site d'Orsonville (Ile-de-France), premier dépôt à avoir été certifié HQE en France.

En tant que financeur, la Caisse des Dépôts intervient aussi par ses prêts « croissance verte » sur fonds d'épargne. Plus d'1,7 Md€ de prêts ont ainsi été consacrés à la mobilité durable en 2015 et 2016.

(1) Mégawatt-crête.

Transdev en 2016

13
modes de transport
gérés

≈ d'1,5 M
de personnes
transportées chaque
jour en France

Accompagner les territoires vers les nouvelles formes de mobilité

Afin de répondre aux enjeux d'aménagement des territoires, le Groupe accompagne l'essor de nouvelles formes de mobilité.

La Caisse des Dépôts investit dans des *start-up* du secteur de la mobilité partagée et collective ainsi que dans des opérateurs et des infrastructures (bornes de recharges électriques, télé-centres, espaces de *coworking*, etc.) permettant le développement de ces nouvelles formes de mobilité. **Bpifrance** finance également les entreprises françaises du secteur, en dette, en capital ou via ses outils de financement de l'innovation.



Investir dans les services innovants de mobilité intelligente et durable

En 2016, la Caisse des Dépôts a investi 2 M€ dans *Cityscoot*, service de location de scooters électriques en libre-service en centre-ville, accessible sans abonnement sur le principe du paiement à l'usage. Disponible à Paris, avec une cible de 3 000 scooters à l'horizon de 2020, cette offre sera déployée dans d'autres métropoles dès 2017.



Société d'ingénierie, de conseil et d'exploitation, **Egis** développe de nombreuses solutions en faveur d'une mobilité partagée, en matière de partage de la voirie, d'exploitation de flottes de vélos en libre-service et de services offerts aux usagers de la route. L'entreprise a ainsi mis au point un concept de rue intelligente et partagée, fondée sur une affectation dynamique des espaces de la rue en fonction de l'évolution des usages dans une journée ou à plus long terme.

Accélérer à l'international la location de voitures entre particuliers

Drivy, leader de la location de voitures entre particuliers en Europe avec 850 000 utilisateurs, a réalisé, en avril 2016, une levée de fonds de 31 M€ avec le soutien du Fonds Écotechnologies, géré par Bpifrance dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). Cela permettra d'accélérer le développement de la plateforme à l'international.



Préserver la biodiversité et le patrimoine naturel

Accompagner les collectivités et les entreprises

L'action du Groupe en matière de biodiversité s'inscrit dans sa stratégie TEE à travers un plan d'action lancé en 2015 et largement déployé en 2016. Il poursuit deux ambitions : contribuer à la transition écologique des entreprises et des territoires et intégrer la biodiversité dans les activités du Groupe, en ciblant une trajectoire à biodiversité positive⁽⁹⁾.

Au premier rang de son action se trouve **CDC Biodiversité**, filiale du Groupe dont le cœur de métier est de préserver et de développer la biodiversité, par ses activités opérationnelles ou par la recherche. Elle assiste les entreprises dans leurs actions en faveur de la biodiversité, et notamment les maîtres d'ouvrage, publics et privés, en prenant en charge l'ensemble de leurs obligations de compensation. En 2016, CDC Biodiversité est intervenue en tant qu'opérateur sur 2 100 hectares environ, dont 60 % de milieux ouverts (steppes, prairies, marais, etc.) et 40 % de boisements. Elle a par ailleurs signé plusieurs contrats significatifs en la matière, comme avec le Grand Port Maritime de Guadeloupe ou la Société du Grand Paris.

CDC Biodiversité en 2016

2100
hectares
sécurisés

545 000 €
investis pour
la recherche et
les projets

En 2016, CDC Biodiversité a lancé l'offre « Biodiversité en ville », à destination des maîtres d'ouvrage publics et privés dans le secteur de l'immobilier. Elle a aussi créé le Club B4B+ (*Business for Biodiversity+*), visant à définir ce qu'est une « entreprise à biodiversité positive » et à accompagner ces entreprises par des travaux méthodologiques, le développement d'indicateurs pertinents et la construction d'un cadre de référence faisant l'unanimité auprès des parties prenantes.

Enfin, CDC Biodiversité fait référence en matière de recherche avec la publication de ses travaux sur le paiement pour la préservation

des services éco-systémiques et sur les enjeux spécifiques à la préservation de la biodiversité marine. L'entreprise poursuit également des travaux sur la compensation écologique aux niveaux français et international, notamment en milieu marin.

Egis dispose d'une offre de services étendue en matière de gestion, préservation et augmentation de la biodiversité terrestre et marine. Cette offre intègre de manière croissante dans ses projets des solutions d'éco-conception inspirées du bio-mimétisme, à l'image de Seaboo, éco-récifs permettant de restaurer l'environnement marin des projets. Elle est également montée en compétence afin de proposer à ses clients la labellisation BiodiverCity® de leurs projets urbains. En exploitation, des méthodes sont développées pour favoriser la biodiversité le long des autoroutes exploitées en y intégrant la notion de services éco-systémiques. En 2016, des tests ont ainsi été menés en Normandie, sur l'autoroute A88 reliant Caen et les principales villes de l'Orne et du Calvados.

Nature 2050

Le programme Nature 2050, officiellement lancé par CDC Biodiversité en 2016, est le premier programme européen d'adaptation au changement climatique des territoires agricoles, naturels et forestiers par la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature.

Conduit en partenariat avec des associations environnementales (Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, France Nature Environnement, Ligue pour la protection des oiseaux) et des scientifiques (Muséum National d'Histoire Naturelle), il repose sur l'engagement volontaire des acteurs économiques publics ou privés à agir au-delà de leurs obligations réglementaires, permettant ainsi de mobiliser des financements complémentaires dans les territoires où ils interviennent en appui des politiques publiques.

CDC Biodiversité s'engage ainsi à adapter au changement climatique, à restaurer puis à préserver jusqu'en 2050 une surface d'1 m² pour chaque versement volontaire de 5 €. Près d'une trentaine de partenaires se sont d'ores et déjà mobilisés, comme le groupe AccorHotels, la Banque Postale, l'association Orée ou encore la Caisse des Dépôts et certaines de ses filiales (**Bpifrance**, la **Compagnie des Alpes**, le **groupe SNI**, **Icade** et **Transdev**).

Site Internet du programme Nature 2050 : www.nature2050.com

(1) Contribuant au développement de la biodiversité au-delà de sa simple préservation et restauration.

Gérer durablement les forêts

La **Société Forestière**, filiale spécialisée du Groupe, assure la gestion de 286 770 hectares de forêts (+ 6 % par rapport à 2015) qui représentent les actifs forestiers de la majorité des investisseurs institutionnels français et d'un nombre croissant de groupements forestiers et de propriétaires privés. Elle assure notamment l'exploitation des massifs des deux plus grands propriétaires privés que sont la Caisse des Dépôts et CNP Assurances (plus de 100 000 hectares).

L'activité de gestion forestière ayant à la fois des impacts positifs (bois morts en forêt, préservation des zones humides) et négatifs (passage d'engins lourds en forêt, travaux d'entretien de plantations), la Société Forestière a mis en œuvre une gestion durable et certifiée ISO 9001. Les propriétaires institutionnels (dont le groupe Caisse des Dépôts) adhèrent par ailleurs à la certification PEFC (*Program for the Endorsement of Forest Certification*), ce qui garantit la durabilité de la gestion, notamment en matière de biodiversité.

À l'automne 2016, la Société Forestière a lancé le Projet « Valter Peupliers », en collaboration avec la direction régionale Nouvelle-Aquitaine de la Caisse des Dépôts, les élus, les industriels et les propriétaires forestiers. Ce projet-pilote prévoit le développement de plantations de peupliers de qualité et leur acheminement vers les unités de fabrication d'un premier partenaire industriel. Portant l'ambition de structurer une offre de valorisation des territoires (VALTER) au service de la TEE, il pourrait être déployé à plus grande échelle sur l'ensemble du territoire national. D'autres pilotes de production de biomasse sur des friches sont à l'étude dans plusieurs métropoles.



SUPPLÉMENT « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

Société Forestière en 2016

≈ **290 000**
hectares
de forêt gérés
durablement

≈ **27 fois**
la ville de Paris



Exploiter durablement le patrimoine et les infrastructures

La préservation de la biodiversité constitue un enjeu majeur pour les filiales qui exploitent des infrastructures ou un patrimoine immobilier. Les deux filiales immobilières du Groupe mettent en œuvre des mesures pour faire cohabiter leurs activités avec la protection de la biodiversité. **Icade** pilote ainsi la part de son patrimoine et de ses nouvelles opérations considérées « à biodiversité positive » (objectif de 25% en 2020) tandis que le **groupe SNI** suit un indicateur de l'étalement urbain de son patrimoine.

L'environnement étant l'un des actifs immatériels de la **Compagnie des Alpes**, celle-ci a mis en place sur ses sites neuf observatoires naturels qui permettent de suivre les impacts environnementaux des activités d'exploitation et de développement. Les domaines skiables mettent par ailleurs en œuvre des mesures de protection de la biodiversité, comme la création de corridors hors-pistes permettant de canaliser les skieurs hors des zones d'habitat et loin des jeunes pousses, et sensibilisent leurs clients. La surface bétonnée des parcs de loisirs du Groupe ne représente que 25% de leur surface totale et plus d'un tiers des espaces sont conservés à l'état naturel.



Accompagner les territoires face au changement climatique

Développer l'offre de conseil et d'ingénierie

Véritable ensemble, le Groupe assiste les collectivités locales dans le montage et la gestion de leurs projets d'investissement. Il joue un rôle de conseil et leur apporte son expertise sur les questions énergétiques pour leur permettre de retenir des options utiles au développement de leur territoire et contribuant aux objectifs nationaux en matière d'énergie et de climat.

Egis dispose d'une offre de services étendue en matière de prévention et gestion des risques climatiques (inondations notamment), de prise en compte du changement climatique

dès la phase de conception des projets et de résilience urbaine. L'entreprise a notamment développé Variways®, un éco-comparateur de variantes routières. Variways® permet d'évaluer l'impact carbone d'une infrastructure routière en phase de construction et d'exploitation grâce à deux indicateurs : les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie. Il a obtenu la labellisation de l'IDDRIM⁽¹⁾ et a été sélectionné par le Comité 21, premier réseau d'acteurs du développement durable en France, comme l'une des « 21 solutions pour demain ».

De son côté, la **SCET** accompagne les acteurs locaux dans la définition de modèles de financement pour leurs projets d'aménagement et dans la création de dispositifs et d'opérateurs, pour la production et la distribution d'énergies renouvelables comme la rénovation énergétique.

Mobiliser les capacités de financement

Le groupe Caisse des Dépôts intervient également dans le financement des infrastructures et des équipements des collectivités territoriales par le biais de l'enveloppe de 5 Md€ de prêts « croissance verte » ou d'investissements en fonds propres dans des projets de mobilité structurants pour les territoires.

Les prêts « croissance verte » en 2016

2 Md€
de prêts signés
(dont 1 Md€ de prêts à taux zéro)

+ 18 %
par rapport à 2015

≈ 600
bâtiments
publics rénovés

Prêts « croissance verte »

Cette enveloppe de 5 Md€ de prêts sur fonds d'épargne permet de financer des projets du secteur public en faveur de la TEE dans plusieurs domaines : réhabilitation des bâtiments, construction à énergie positive, mobilité durable, énergies renouvelables, infrastructures d'eau potable et d'assainissement et aménagement en faveur de la biodiversité. Ces prêts sont consentis à un taux bonifié et sur de très longues durées (20 à 40 ans). En 2016, dans le cadre des mesures exceptionnelles annoncées pour le Bicentenaire de la Caisse des Dépôts, une « sous-enveloppe » de prêts « croissance verte » à taux zéro, d'un montant d'1,5 Md€ sur 2016-2017, a par ailleurs été mise en place afin de financer la réhabilitation des bâtiments publics.

Adapter les activités d'exploitation

L'ensemble des filiales du Groupe exploitant un patrimoine immobilier ou des infrastructures intègrent les conséquences du changement climatique dans leurs activités. Cela passe par l'analyse des risques auxquels sont exposées leurs activités, par l'intégration des meilleurs standards environnementaux en matière de construction et d'exploitation ou encore par l'amélioration de la résilience des bâtiments et infrastructures.

À l'international, plus particulièrement en Europe de l'Est et en Asie, **Egis** propose notamment des solutions pour améliorer la résilience du réseau routier face aux phénomènes climatiques récurrents. De son côté, **Icade** programme par exemple ses opérations au plus près des réseaux de transports en commun et propose des navettes électriques (fluviales ou terrestres) ainsi que des services de partage de véhicules. 86 % de ses nouvelles opérations se situent ainsi à moins de 5 minutes à pied d'un réseau de transport en commun. Par ailleurs, 63 % de ses parcs et bureaux sont équipés de bornes de recherche pour véhicules électriques, avec un objectif de 100 % à horizon 2018.

La **Société Forestière** a, quant à elle, mis en place des plans simples de gestion (PSG) qui intègrent les questions liées au changement climatique et qui permettent d'identifier les actions prioritaires, comme hiérarchiser les essences et types de peuplement en fonction de leur sensibilité pour sélectionner les plus résistantes à des températures plus importantes. À fin 2016, ces plans couvraient 28 % des forêts sous gestion, contre 26 % en 2015 (+ 2 points).

Icade en 2016

86 %
des nouvelles
opérations se situent
à moins de 55 minutes
à pied d'un réseau
de transport
en commun

63 %
des parcs et bureaux
sont équipés
de bornes de
recherche pour
véhicules électriques
(objectif de 100 % d'ici à 2018)



**PARTIE « ENCOURAGER L'EFFICACITÉ
ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS »**

(1) Institut des routes, des rues et des infrastructures pour la mobilité.

Transition territoriale



La Caisse des Dépôts s'est dotée, en 2016, de nouvelles orientations stratégiques qui lui permettent de s'affirmer encore davantage comme la « Caisse des Dépôts des territoires ». Ce positionnement offensif en faveur des territoires s'est traduit par un niveau d'activité record en termes de financements comme d'accompagnement en ingénierie et expertise. Grâce à des offres de plus en plus globales et coordonnées, le Groupe répond aux besoins émergents des collectivités locales, soumises à des contraintes financières accrues.

Relancer l'investissement dans les territoires

Soutenir l'investissement local

Dans un contexte de finances publiques contraintes et d'évolutions institutionnelles, la Caisse des Dépôts renforce ses interventions au service de l'ensemble des acteurs locaux afin d'incarner la « Caisse des Dépôts des territoires ». L'année 2016 a ainsi été marquée par un niveau d'activité particulièrement intense, dont les territoires ont été les premiers bénéficiaires. Elle a en effet engagé 670 M€ d'investissements dans des projets territoriaux.

De plus, la Caisse des Dépôts a confirmé, avec 17,3 Md€ de prêts sur fonds d'épargne signés, son soutien à l'investissement des territoires eux-mêmes : 14,3 Md€ de prêts en faveur du logement social et de la politique de la ville ainsi que 2,9 Md€ de prêts en faveur du secteur public local. Les prêts au secteur public local ont ainsi permis de financer près de 1 700 projets locaux, un chiffre en forte augmentation par rapport à 2015. Cette évolution témoigne du rôle central de la Caisse des Dépôts en faveur des projets, y compris les plus petits, menés sur l'ensemble du territoire. Depuis la mise en place, en 2013, d'une enveloppe de 20 Md€ en faveur du secteur public local, 11,5 Md€ de prêts sur fonds d'épargne ont été signés à fin 2016, dont un tiers de prêts « croissance verte ». Globalement, depuis 2013, les deux tiers des projets financés ont concerné la construction et la rénovation de bâtiments publics, ainsi que des transports. En outre, dans le cadre du partenariat noué avec la Banque européenne d'investissement (BEI) fin 2015, la Caisse des Dépôts a déployé une offre de prêts à taux fixe sur ressource européenne. 853 M€ de prêts ont ainsi été signés en 2016, dont 580 M€ au bénéfice des collectivités territoriales (le solde ayant été dédié au financement de la rénovation thermique des logements sociaux).

Enfin, pour être au plus près du terrain, aux côtés de ses partenaires locaux, la Caisse des Dépôts a lancé une démarche orientée « clients », avec la création d'une plateforme numérique des territoires (« Territoires Conseils », opérationnelle

depuis février 2017). Elle a également développé son activité d'ingénierie et d'expertise, renforçant ainsi sa capacité d'accompagnement dans tous les territoires.

Cet accompagnement des collectivités locales par la Caisse des Dépôts s'est concrétisé par : 60 conventions territoriales globales signées avec les collectivités territoriales depuis fin 2014 ; 11 000 renseignements juridiques et financiers apportés



Redynamiser les centres-villes et centres-bourgs

Fermeture des commerces, vacance des logements, vieillissement des résidents, diminution des services au public... Autant de symptômes qui frappent certains cœurs de ville et auxquels la Caisse des Dépôts s'est engagée à trouver, aux côtés de l'État et avec ses partenaires, des remèdes nouveaux et durables. Face au phénomène de métropolisation, la redynamisation des centres-villes des villes moyennes et des centres-bourgs constitue en effet un enjeu majeur pour l'équilibre économique du territoire. Dans cette perspective, les directions régionales de la Caisse des Dépôts portent auprès des élus des conventions dédiées, baptisées « centre-ville de demain » ou « centre-bourg de demain ». Une soixantaine d'entre elles ont déjà été signées à fin 2016.

aux communes de moins de 10 000 habitants et aux intercommunalités ; 2,2 millions de visites sur Localtis, le quotidien d'information en ligne de la Caisse des Dépôts pour les collectivités locales.

Les filiales du Groupe développent, elles-aussi, de nouvelles offres pour accompagner les territoires, telles que du conseil et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration de nouveaux outils de montage (SEM⁽¹⁾ et EPL⁽²⁾) et de projets innovants pour la **SCET**. **Egis** et **Bpifrance** accompagnent également les régions dans le cadre de leur stratégie régionale de développement économique et d'innovation (SRDEII).



SOUS-CHAPITRE « TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE »

Investir dans les infrastructures

Transports, urbanisme, aménagement, énergie : les infrastructures constituent un élément-clé du développement et de l'attractivité des territoires.

Investisseur institutionnel français de long terme, la Caisse des Dépôts est fortement ancrée dans des projets structurants pour le territoire national. Elle s'est engagée, en 2016, dans une dizaine d'opérations portant sur des infrastructures. Elle a notamment finalisé l'acquisition de 60% du capital d'Aéroports de Lyon aux côtés de Vinci et de Crédit Agricole Assurances. Ce consortium assurera le développement de deux plates-formes aéroportuaires, qui ont accueilli en 2015 plus de 8,7 millions de passagers. La zone d'attraction des Aéroports de Lyon est en effet l'une des plus dynamiques de France avec l'accès aux principaux domaines skiables alpins. Son développement doit accompagner la croissance du trafic pour dépasser les 15 millions de passagers à horizon 2032, offrir une meilleure qualité de service tout en garantissant une performance environnementale exemplaire.

La Caisse des Dépôts a également signé un accord engageant pour l'acquisition de 49,9% du capital de Réseau de Transport d'Électricité (RTE) aux côtés d'EDF et de CNP Assurances. Ce partenariat, conclu entre des acteurs publics majeurs du financement des infrastructures en France, confortera RTE dans sa mission de service public pour l'optimisation des infrastructures de transport d'électricité, au service de la transition écologique et énergétique. Il favorisera également le développement de ses activités.

(1) Sociétés d'économie mixte.

(2) Entreprises publiques locales.

Renforcer l'attractivité des territoires

Accompagner le développement des entreprises

Les 4 millions d'entreprises françaises forment un maillage serré au service de l'emploi. En 2016, le groupe Caisse des Dépôts a maintenu un niveau d'activité très élevé en faveur de l'accompagnement de toutes les entreprises, quel que soit le stade de développement auquel elles se situent.

74 000 entreprises accompagnées dans les territoires

Créée officiellement en juillet 2013 par l'État et la Caisse des Dépôts, **Bpifrance** est devenue un acteur incontournable du financement et de l'accompagnement des entreprises. Pour la 4^e année consécutive, elle a observé une année de croissance de tous ses métiers. Elle a en effet injecté 24,4 Md€ dans l'économie française et accompagné près de 74 000 entreprises en mobilisant 13,6 Md€ de crédits, 8,4 Md€ de prêts bancaires et 2,4 Md€ d'investissements en fonds propres (+ 31% par rapport à 2015). Au niveau local, elle a permis à 2 055 entreprises de bénéficier de 941 M€ de concours bancaires grâce aux Fonds régionaux de garantie.

Bpifrance a notamment pris 1,1 Md€ de participations dans des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des grandes entreprises. Des investissements significatifs ont ainsi été réalisés dans les domaines de la santé (Médipôle Partenaires), de la puériculture (Les Petits Chaperons Rouges, La Maison Bleue) ou de l'éducation (INSEEC, AD Education). Le fonds « Sociétés de Projets Industriels » (SPI), qu'elle gère dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et qui a été abondé en 2016 par la Banque Européenne d'Investissement, a investi 199 M€ dans des projets tels que DCNS Energies (énergies marines renouvelables) ou encore AFM Téléthon (thérapies géniques). Ces investissements devraient créer à terme environ 6 000 emplois directs et indirects.

Bpifrance en 2016

848
implantations
territoriales
(DOM et COM
compris) dont
6 nouvelles

90 %
des décisions
prises localement

Enfin, Bpifrance a accompagné en 2016 la première promotion d'entreprises participant au programme « Accélérateur PME », lancé en 2015. À l'issue de l'année, 1/3 de ces petites et moyennes entreprises étaient devenues des entreprises de taille intermédiaire grâce à cet accompagnement.

En parallèle, la Caisse des Dépôts demeure un investisseur institutionnel majeur dans l'économie. Elle est notamment le 1^{er} investisseur dans les petites et moyennes entreprises françaises cotées. La Caisse des Dépôts agit également pour stimuler l'innovation et soutenir les secteurs d'avenir à travers les pôles de compétitivité et par les sociétés d'accélération de transfert de technologie (SATT), qu'elle gère pour le compte de l'État dans le cadre du PIA. 856 M€ ont ainsi été affectés dans 14 SATT, réparties sur l'ensemble du territoire depuis la mise en place du dispositif.

Des TPE bien accompagnées

Le Groupe accompagne les très petites entreprises (TPE) par deux canaux distincts. Bpifrance intervient lors des phases les plus risquées de leur vie (création, transmission, développement, trésorerie), en garantissant les crédits octroyés par les banques, et les soutient par des cofinancements ou des aides à l'innovation. Par ailleurs, les fonds de prêts d'honneur territoriaux gérés par la Caisse des Dépôts permettent la création ou la reprise-transmission de ce type d'entreprises. En 2016, 105 000 TPE ont ainsi été aidées par le Groupe pour un montant de plus de 24 M€ engagés.

Des outils innovants

La Caisse des Dépôts agit également pour inciter les investisseurs professionnels français, européens et internationaux à s'engager davantage dans « l'économie réelle ». Elle a pour cela conçu six fonds d'investissement pour la croissance et l'innovation des PME-ETI, dénommés NOVA, NOVO, NOVI, qui permettent de développer le financement des entreprises et de prendre le relai de l'action publique.

Le fonds NOVA a été mis en place en 2012 pour financer en capital des sociétés cotées, essentiellement des PME et ETI dans les secteurs industriels et de services. Créés en 2014, les fonds NOVO 1 et 2 avaient vocation à financer en obligations privées ces mêmes PME et ETI, présentant un projet de croissance interne, externe ou internationale et résidentes en France. Enfin, depuis 2015 le fonds NOVI, doté de 580 M€, apporte aux entreprises cotées et non cotées des multi-financements, en fonds propres et en prêts obligataires.

Grâce à ces fonds, la Caisse des Dépôts permet aux grands investisseurs de démultiplier leurs investissements dans les PME-ETI qui bénéficient ainsi d'une plus grande diversité de financements à des conditions plus avantageuses.

Relancer la production de logements

Face aux difficultés pour se loger que rencontrent 12,1 millions de personnes en France, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise aux côtés des pouvoirs publics pour accélérer la production de logements sociaux et intermédiaires. Il offre ainsi des réponses aux besoins des ménages dans l'ensemble des territoires et participe au maintien d'emplois dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP).

Soutenir le logement social

L'activité soutenue du Fonds d'épargne fait de la Caisse des Dépôts le premier financeur du logement social en France. En 2016, elle a en effet octroyé 14,3 Md€ de prêts sur fonds d'épargne. Ceux-ci ont permis de financer la construction ou l'acquisition de 109 000 logements, soit l'équivalent d'une ville comme Strasbourg, et la réhabilitation de 311 000 logements sociaux.

Depuis 2014, le Fonds d'épargne a fait évoluer son offre afin de répondre au mieux aux besoins des organismes de logement social et aux enjeux auxquels ils font face. Ainsi, en 2016, il a mis en place, un dispositif inédit : un prêt haut de bilan bonifié (PHBB) par la Caisse des Dépôts et Action logement. Ces prêts, accordés sur 30 à 40 ans avec un différé d'amortissement et un taux de 0% pendant 20 ans, sont destinés à accélérer les programmes d'investissements des bailleurs, en matière de rénovation thermique notamment. Cette accélération devrait se traduire par 150 000 réhabilitations et 20 000 logements neufs supplémentaires d'ici à 2018. Ce dispositif a rencontré un grand succès, près de 450 bailleurs ayant répondu pour un besoin total de plus de 6,5 Md€.

Cette mobilisation en faveur du logement social est complétée par l'action du **groupe SNI** pour lequel l'année 2016 a été particulièrement dynamique. Son parc social a en effet atteint 190 000 logements, avec une production en augmentation de 39% entre 2015 et 2016.

Faciliter les parcours résidentiels

Dans le cadre du plan de relance en faveur du logement, initié en 2014, le groupe SNI propose une offre de logements locatifs intermédiaires, chaînon manquant du secteur immobilier résidentiel, notamment en zone tendue. En effet, le logement intermédiaire répond en priorité aux besoins des classes moyennes dont les revenus sont trop élevés pour prétendre au logement social et trop faibles pour accéder au

parc privé. L'année 2016 a été particulièrement dynamique avec 2147 logements intermédiaires livrés et 3738 lancés, portant à 86 221 le nombre total de logements intermédiaires gérés par le groupe SNI. Cette production contribue à atteindre l'objectif que s'est fixé, en 2015, le premier bailleur de France : construire 35 000 logements supplémentaires pour 2023, ce qui ferait de lui également le premier opérateur de logements intermédiaires de France.

La création d'une « Foncière solidaire »

Comme annoncé par le président de la République lors du lancement du Bicentenaire du Groupe en janvier 2016, la Caisse des Dépôts et l'État vont créer une Foncière solidaire, capitalisée à hauteur de 750 M€. Celle-ci aura pour mission de permettre la construction de 50 000 logements, dont la moitié de logements sociaux, en accélérant la libération du foncier public et privé, notamment dans les zones tendues.

Une stratégie de foncière réaffirmée

De son côté, **Icade** poursuit la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique, définie en 2015, et se recentre sur ses trois cœurs de métier où elle est en position de leader : Foncière Tertiaire, Foncière Santé et Promotion. Elle devient ainsi un opérateur immobilier intégré de référence en France, pour Paris, l'Île-de-France et les grandes métropoles régionales, qui sera doté en 2021 d'un patrimoine immobilier de 13 Md€.

Un mécénat qui s'intéresse au logement et à l'architecture

Acteur historique des politiques urbaines, la Caisse des Dépôts est au cœur de l'aménagement des territoires depuis 200 ans.

Son action de mécénat fait écho à son rôle d'aménageur de l'espace public, de financeur du logement social et de premier bailleur social en France. Dans le contexte du déploiement, par le ministère de la Culture, d'une stratégie nationale pour l'architecture, son mécénat soutient ainsi la jeune création architecturale et paysagère autour de 2 domaines d'intervention :

- un soutien à la recherche ;
- un dispositif d'accompagnement des projets innovants en matière d'économie circulaire en architecture et en paysage, et de sensibilisation du grand public à l'architecture et au paysage.

Améliorer l'offre touristique

Secteur d'attractivité par excellence, le tourisme représente aujourd'hui 7,4 % du produit intérieur brut (PIB), près d'1,3 million d'emplois non-délocalisables et 85 millions de visiteurs chaque année.

La plateforme « France Développement Tourisme »

En 2015, le groupe Caisse des Dépôts a lancé la plateforme France Développement Tourisme dont la vocation est de financer, en mobilisant 1 Md€ de fonds propres sur cinq ans, les hébergements, les infrastructures, les équipements et les PME touristiques en France. L'objectif : atteindre, d'ici à 2020, 100 millions de touristes étrangers accueillis par an. Cette plateforme comporte trois dispositifs majeurs mis en place en 2016.

Un fonds d'investissement, France Investissement Tourisme, doté de 100 M€ avec un premier palier fixé à 50 M€, a été créé par **Bpifrance** pour financer les PME du secteur touristique. Depuis sa création, plus de 60 entreprises ont été soutenues et accompagnées par Bpifrance, telles que Looping, l'un des leaders européens dans le domaine des parcs de loisirs régionaux.

Deuxième dispositif mis en place, la Foncière Développement Tourisme, dédiée à l'hébergement touristique, est dotée d'un capital initial de 200 M€ (à terme de 500 M€) de fonds propres à destination des investisseurs institutionnels, soit une capacité d'investissement d'1 Md€ après effet de levier. Ce dispositif concerne essentiellement la construction ou la rénovation lourde d'hôtels, villages vacances ou résidences situés dans les zones littorales et les zones touristiques dynamiques en France métropolitaine. Un premier investissement a été réalisé fin 2016.

Enfin, troisième dispositif, une enveloppe de 400 M€ de fonds propres, utilisables sur cinq ans, a été mobilisée pour le financement d'hébergements, d'équipements touristiques et de projets numériques en lien avec l'attractivité du territoire. Cette enveloppe permet de traiter les hébergements de toute nature, ainsi que les équipements touristiques comme les palais des congrès et parcs des expositions, les équipements sportifs, etc. En 2016, la Caisse des Dépôts avait déjà engagé 44,8 M€ sur cette enveloppe.

Le secteur de l'hôtellerie

Début 2016, la Caisse des Dépôts et Bpifrance ont pris l'initiative de muscler le prêt bonifié Hôtellerie, lancé en 2009, en augmentant son plafond, sa durée d'amortissement et en élargissant le cofinancement bancaire associé aux interventions en fonds propres. À ce stade, Bpifrance a versé 100 M€

au titre de ce prêt, qui, avec le financement bancaire associé, ont permis d'atteindre 300 M€ de financements pour environ 800 entreprises. Par ailleurs, pour répondre à l'urgence à la suite des attaques terroristes de Paris et de Nice, Bpifrance a annoncé la suspension pour 6 mois des échéances de paiement des crédits des hôteliers niçois, en prévision d'une baisse de leur activité après l'attentat du 14 juillet 2016, comme elle l'avait fait pour les hôteliers parisiens après les attentats du 13 novembre 2015.

Le tourisme social

Acteur historique du tourisme social, notamment à travers l'exploitation de VVF Villages, la Caisse des Dépôts a créé le Fonds Tourisme Social Investissement pour la rénovation et la mise aux normes des villages vacances. En juillet 2016, une première opération a été réalisée, d'un montant de 4 M€, pour la rénovation de l'hôtel club « Plein sud » à Hyères, exploité par l'opérateur du tourisme associatif et familial Vacances Bleues.

Des foncières ont également été mises en place, dont la Foncière hôtelière des Alpes. Créée en partenariat avec plusieurs partenaires bancaires régionaux et dotée de 30 M€ de fonds propres, elle a pour objectif de soutenir l'hôtellerie des stations de Savoie, de Haute-Savoie et d'Isère par la création et la rénovation de sites. La Foncière Rénovation Montagne, en lien avec la **Compagnie des Alpes**, œuvre quant à elle, depuis 2013, pour la rénovation des « lits froids » et des « volets clos ». Elle a pour objectif d'acquérir des appartements ou des immeubles, sous-occupés, de les rénover et de les remettre en location sur le marché.

Contribuer au rayonnement international de la France

Le Groupe accroît son action à l'international afin d'attirer durablement les capitaux étrangers en France au profit du développement économique des territoires. Il soutient également les entreprises françaises présentes à l'international et accompagne ses propres filiales dans la croissance externe et le renforcement de leurs activités et expertises à l'étranger.

Déployer son expertise à l'international

Conscientes de la nécessité d'aller chercher à l'étranger de nouveaux relais de croissance, plusieurs filiales du Groupe intensifient leur développement à l'international.

Présente dans 19 pays et sur 5 continents, **Transdev** réalise 62% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Le groupe confirme sa volonté de développer son concept de *Living Labs* et s'apprête à renforcer sa position aux Pays-Bas avec l'obtention, par sa filiale Connexxion fin 2016, du contrat de transport public de la région d'Amsterdam. À partir de décembre 2017 et pour une durée de 15 ans, le groupe exploitera ainsi la plus grande flotte de bus électrique d'Europe, avec 250 véhicules, et deviendra le premier opérateur européen de transport public « zéro émission ». Ce nouveau succès aux Pays-Bas intervient après le gain du contrat d'exploitation de 100 bus électriques dans les villes d'Eindhoven et de Helmond.

Egis, déjà très actif sur le marché international, qui représente 63% de son activité totale, réalise chaque année des projets d'envergure. En 2016, il a remporté plusieurs succès commerciaux en Inde, au Moyen-Orient et au Brésil, avec notamment le programme *Smart City* de la ville de Bhubaneswar en Inde, la supervision des travaux de construction de la tour résidentielle ETLAL à Riyad (Arabie saoudite) ou encore deux grands projets d'infrastructures ferroviaires pour le géant minier Vale au Brésil.

Le groupe **Compagnie des Alpes** est un acteur incontournable du secteur des loisirs en France comme à l'international, avec 13,7 millions de journées-skieurs et 8,7 millions de visites dans ses parcs de loisirs chaque année. En 2016, il a ouvert une filiale en Chine, qui accueillera les Jeux olympiques de 2022. En effet, le marché chinois apparaît comme un solide relais de croissance pour le Groupe.

Le **groupe CNP Assurances** a renforcé sa présence sur le marché brésilien de l'assurance grâce au succès de sa plateforme 100% digitale, lancée en mai 2016 sous la marque Youse et qui compte 32 274 contrats à fin janvier 2017.

Enfin, pour donner aux entreprises les moyens de leur croissance internationale, **Bpifrance** propose une gamme d'interventions couvrant l'ensemble de leurs besoins. Ainsi, en 2016, plus de 3 000 entreprises ont pu bénéficier d'accompagnements à l'export pour un montant de 2,3 Md€. Depuis le 1^{er} janvier 2017, Bpifrance assure par ailleurs la gestion des garanties publiques à l'exportation au nom, pour le compte et sous le contrôle de l'État, jusqu'alors opérée par Coface. Ainsi, toutes les entreprises françaises disposent désormais d'un point de contact unique susceptible de répondre à leurs besoins en matière de développement à l'export. Enfin, le crédit export, lancé en 2015 afin que les entreprises françaises puissent proposer un financement à leurs clients étrangers, a crû de 12 à 30 M€ en 2016 (+ 150%). Il devrait monter en puissance en 2017 avec une cible à environ 150 M€ de crédits octroyés. L'Afrique constituant la moitié du flux d'affaires lié au crédit export, ce continent représente un enjeu stratégique majeur pour Bpifrance. En 2016, une mission, menée en

Côte d'Ivoire et en Afrique du Sud, a ainsi permis d'accompagner 15 entreprises participant aux accélérateurs PME et ETI. En outre, Bpifrance a conclu en 2016 sa participation au premier fonds *cross border* franco-africain, doté de 77 M€.

Attirer les capitaux étrangers

Indépendamment de la présence de ses filiales opérationnelles, le groupe Caisse des Dépôts assure une présence institutionnelle à l'international. Il développe des relations bilatérales et multilatérales avec des institutions homologues afin de promouvoir l'investissement de long terme et de développer des projets en France et à l'étranger, en matière de TEE notamment, à travers les fonds Marguerite et InfraMed (respectivement 64 M€ et 105 M€ investis à fin 2016).

Pour amplifier ses interventions et attirer de nouveaux capitaux internationaux au service des projets et entreprises françaises, la Caisse des Dépôts participe, depuis 2015, à la mise en place du plan Juncker. Doté de 315 Md€ d'investissements sur la période 2015-2017, il vise à relancer l'investissement dans les pays de l'Union européenne à travers le Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS). Les investisseurs, publics comme privés, sont de plus en plus réticents à participer au financement de projets qu'ils jugent risqués et dont le rendement apparaît moins certain. Face à cette frilosité, le plan Juncker veut inciter ces acteurs à financer ces opérations, en leur garantissant un meilleur remboursement des pertes éventuelles. Pour assurer le déploiement du plan Juncker en France, le groupe Caisse des Dépôts s'est engagé à contribuer à hauteur de 8 Md€ à son financement. En retour, il a reçu à fin 2016 29,8% des financements du FEIS dont 24,5% dédiés aux infrastructures et 41% au soutien aux entreprises, (PME et ETI notamment). Le déploiement du très haut débit dans les Hauts-de-France a ainsi pu bénéficier du soutien de la BEI et de la garantie du budget européen pour sécuriser ce projet d'envergure.

Bpifrance a été l'un des premiers organismes européens à créer des outils financiers au service des entreprises dans le cadre du plan Juncker. Le premier, le Prêt d'Amorçage Investissement, a ainsi fait l'objet d'un nouvel accord en 2016 avec le Fonds européen d'investissement (FEI) permettant d'assurer la garantie de ces prêts sur plusieurs années. Cette intervention du FEI permet une croissance constante et rapide des prêts PAI FEI accordés (113 M€ en 2016). Le second, le Prêt Innovation, est ouvert aux entreprises plus matures. En 2016, près de 237 M€ auront été engagés à ce titre.

Enfin, le Groupe, à travers sa filiale **CDC International Capital**, a noué des partenariats d'investissement durable avec les fonds souverains et les grands investisseurs internationaux. L'objectif est de les attirer en France tout en accompagnant le développement des entreprises françaises à l'étranger.

En 2016, elle a porté au nombre de 7 ses partenariats conclus avec des fonds souverains de premier rang avec, entre autres, la concrétisation du partenariat avec *Korea Investment Corporation* (KIC), qui investira dans des entreprises françaises et coréennes ayant un lien avec la France. Fin 2016, CDC International Capital disposait d'une capacité d'investissement agrégée à travers ces partenariats de 3,5 Md€.



Un partenariat avec l'AFD

En décembre 2016, la Caisse des Dépôts et l'Agence Française de Développement (AFD) ont signé une charte d'alliance stratégique, marquant une première étape dans le rapprochement des deux institutions. Cette charte doit permettre à la France d'amplifier son influence sur la scène européenne et internationale sur les grands enjeux du climat, de la mobilisation de l'épargne et de l'investissement de long terme au profit du développement. La Caisse des Dépôts et l'AFD partagent d'ores déjà des objectifs en matière de développement durable, autour de l'Accord de Paris sur le climat, et d'accompagnement des transitions énergétique et écologique (TEE), numérique, territoriale, ainsi que démographique et sociale. Plusieurs pistes de convergence ont été examinées. Parmi celles-ci, la mutualisation des expertises, en particulier sur la TEE, le numérique, l'innovation et la recherche économique, ainsi qu'une collaboration à l'international afin de faciliter le déploiement des projets des caisses de dépôts africaines – un fonds d'investissement commun dans les infrastructures des pays en voie de développement vient d'être lancé en avril 2017.

Transition numérique



Comparable à la révolution industrielle, du 19^e siècle, la révolution digitale transforme considérablement les modes de vie. Aujourd'hui, afin de répondre à ces nouveaux enjeux et faciliter cette mutation auprès des Français, le groupe Caisse des Dépôts place la transition numérique au cœur de sa stratégie. Levier de croissance et de compétitivité, le numérique apparaît comme un moteur d'innovation au service des territoires. Ainsi, le Groupe contribue activement à leur équipement tout en développant les usages et les services associés pour éviter la fracture numérique.

Accompagner la transition numérique des territoires

Investisseur de long terme, la Caisse des Dépôts soutient l'État et les collectivités locales dans l'aménagement numérique de l'ensemble des territoires.

Financer les infrastructures et services numériques des territoires

La Caisse des Dépôts investit dans les projets d'infrastructures et les services numériques qui contribuent au développement économique et territorial.

Depuis 2015 notamment, elle renforce ses investissements en accompagnant le plan France Très Haut Débit. 53 M€ ont ainsi été engagés en 2016 dans les Réseaux d'Initiative Publique (RIP), portant à 41 le nombre de RIP dont elle est actionnaire. En sus de ses investissements en fonds propres, la Caisse des Dépôts propose aux collectivités locales des prêts sur fonds d'épargne pour le déploiement du très haut débit sur leur territoire, finançant ainsi environ un tiers des projets de RIP en France. En 2016, 65 M€ de contrats de prêts ont ainsi été signés, la quasi-totalité intervenant dans le cadre du plan France Très Haut Débit.

Ces RIP permettent d'ores-et-déjà à 693 000 foyers ou entreprises de bénéficier de services adaptés en très haut débit. Grâce à l'ensemble des investissements en fonds propres réalisés en 2016 par la Caisse des Dépôts, ce sont près de 2 millions de foyers supplémentaires qui seront couverts à terme par la fibre optique. La Caisse des Dépôts a ainsi consacré, depuis une douzaine d'années, près de 240 M€ de ses fonds propres à ces infrastructures, permettant de financer, par effet de levier, 2,5 Md€ d'investissements dans les réseaux haut et très haut débit.

Pour compléter son action sur les RIP, la Caisse des Dépôts a également investi dans un opérateur et distributeur indépendant de contenus vidéos numériques, Vitis, qui a l'ambition de favoriser le développement des offres triple play (télé-

Déploiement du très haut débit dans la région Hauts-de-France

Avec un investissement de 32 M€, la Caisse des Dépôts est devenue actionnaire du groupement auquel a été confiée la délégation de service public du réseau Très Haut Débit des Hauts-de-France. Avec 681 000 prises en fibre optique, ce projet est à ce jour le plus ambitieux de France en termes de nombre de foyers à couvrir et de rythme de déploiement. Les objectifs avancés sont très clairs : apporter la fibre optique à tous les locaux de la zone d'ici à fin 2022 et déployer la montée en débit dans les zones les moins desservies en haut débit d'ici à fin 2017. En outre, la Caisse des Dépôts et la région Hauts-de-France se sont engagées à ce que cet investissement permette de nombreuses opportunités au niveau local, en matière d'emploi, de développement économique et d'innovation. Ce projet a été distingué en février 2017 « Telecoms Deal of the Year » aux *Project Finance International Awards 2016* remis à Londres.

phonie-internet-télévision) à destination du grand public et d'accélérer la commercialisation des réseaux de fibre optique dans les zones dites d'initiative publique. Le montant total de l'investissement est de 21 M€, la Caisse des Dépôts participant à hauteur de 7 M€.

Enfin, la Caisse des Dépôts a renforcé tout au long de l'année 2016 ses interventions pour accompagner la structuration et la consolidation des services numériques, le plus souvent en lien direct avec la commande publique territoriale. Elle a par exemple investi dans le déploiement de tiers-lieux, dans des solutions de mobilité intelligente, dans le domaine des données (domaine de l'open data avec opendatasoft et dans celui de la monétisation avec Dawex), etc.

Mettre le numérique au service de villes et de territoires intelligents

En tant qu'acteur historique de la ville aux côtés des collectivités locales, le Groupe se positionne comme le partenaire de référence des villes et territoires intelligents.

Le concept des villes et territoires intelligents est une nouvelle approche liée à la transformation numérique. Cette démarche vise à répondre aux grands enjeux urbains et périurbains tels que l'attractivité économique des territoires, la saturation des équipements et des infrastructures ou encore les nouveaux besoins des habitants, tout en développant leur faculté de participation citoyenne. Cela passe par l'utilisation des don-



Huit démonstrateurs territoriaux pour aider les collectivités à déployer la « smart city »

Lors de son premier forum dédié à la smart city en novembre 2016, la Caisse des Dépôts a annoncé le lancement de huit démonstrateurs territoriaux à Besançon, Bordeaux, Lyon, Nantes, Nice, Toulouse et sur deux sites de la région parisienne, le Parc tertiaire Les Portes de Paris et le futur Village Olympique de Paris 2024, pour lequel l'ambition est d'en faire une vitrine internationale du savoir-faire français en matière de conception de la ville intelligente.

Territoires d'expérimentation, les démonstrateurs sont des prototypes grandeur réelle des offres innovantes du Groupe. Plus de 80 projets exploreront sur ces sites, en fonction des attentes des collectivités, les solutions de demain pour répondre aux défis de la fluidité des transports, de l'adaptabilité du bâti et des logements, de l'optimisation dans le temps des usages des équipements et des espaces publics, de la meilleure qualité de l'air et de la baisse des rejets de gaz à effet de serre, de la maîtrise des consommations d'énergie et de ressources, des enjeux de la gestion des données, etc.

nées numériques, d'infrastructures technologiques et d'autres services numériques (capteurs, *cloud*, plateformes, etc.), permettant ainsi l'amélioration de la gestion des services urbains, énergétiques, comme le stationnement.

Ainsi, l'ensemble du Groupe se mobilise pour créer la ville de demain, centrée sur les besoins des usagers et co-construite avec les collectivités territoriales et les citoyens. La « *smart city* d'intérêt général » correspond à ses valeurs et missions : une urbanisation soutenable écologiquement et sobre en énergie, des politiques de mobilité multimodales et intégrées, un habitat adaptable et durable et, enfin, un haut niveau d'infrastructures et de services numériques, associé à une gestion publique et transparente des données.

Cette démarche innovante met en œuvre tous les savoir-faire du Groupe, qui se positionne ainsi à la fois comme concepteur, financeur et opérateur. En tant que concepteur,

le Groupe conseille et accompagne les collectivités à repenser la ville dans sa globalité, notamment à travers le déploiement de nouveaux outils d'aide à la décision. En tant que financeur, il intervient tant en prêts qu'en investissements en fonds propres ou via le Programme d'Investissements d'Avenir, notamment à travers le volet Ville de Demain (VDD). En tant qu'opérateur enfin, le Groupe développe des offres dans ses domaines d'excellence que sont l'immobilier et la mobilité, ainsi que dans les secteurs connexes comme l'énergie, l'environnement et l'aménagement.

Imaginer la ville intelligente constitue un puissant levier en matière d'innovation. Le groupe Caisse des Dépôts a ainsi lancé, en 2016, un partenariat avec plusieurs collectivités locales afin de mettre en œuvre huit démonstrateurs territoriaux.

Soutenir l'économie numérique

Par ses interventions, le groupe Caisse des Dépôts accompagne la transformation digitale des entreprises et soutient l'économie du numérique en aidant les entreprises innovantes à devenir des « champions numériques ».

Encourager le développement du numérique dans les entreprises

En réponse aux besoins de territoires non couverts par les grands acteurs industriels ou numériques, la Caisse des Dépôts investit dans des *start-up* dans le but de faire émerger des services innovants de mobilité. Elle s'engage en complément de sa filiale Bpifrance, pour favoriser le développement du numérique dans les entreprises, tant par ses prêts que ses investissements.

Pour aider les entreprises à gagner en compétitivité, elle a notamment renforcé son offre de prêts sans garantie. Celle-ci comprenait, jusqu'en 2015, le « prêt numérique » pour financer l'investissement des PME et ETI qui pouvaient ainsi bénéficier d'un différé de remboursement de deux ans, pour une maturité totale de 7 ans, sans aucune garantie ni cautionnement. L'enveloppe de 300 M€ dédiée à ce prêt a bénéficié à 400 entreprises.

Les prêts « Industrie du Futur », financé par le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), ont pris le relai sous la forme de deux offres en 2016 pour une capacité d'intervention de plus d'1,2 Md€. La première vise la croissance des entreprises industrielles en finançant leur chaîne de production ; la seconde soutient l'adoption de technologies et les usages numériques par les entreprises de tous les secteurs.

Soutenir les écosystèmes et entreprises innovants

Afin de conforter la position de la France dans le numérique, les pouvoirs publics encouragent l'émergence de « champions français », avec notamment l'initiative *French Tech*. Cette initiative issue d'un rapport commandé par le gouvernement à la Caisse des Dépôts, a d'abord consisté à identifier et valoriser les 13 « Métropoles *French Tech* », des écosystèmes numériques métropolitains français porteurs d'un fort potentiel de croissance et d'attractivité internationale. L'initiative *French Tech* s'est enrichie, en 2016, d'une offre d'accompagnement adaptée à la croissance des *start-up*, le *Pass French Tech*. Ce service, proposé depuis 2014 par Bpifrance et ses partenaires (Business France, INPI, DGE, DG Trésor) aux entreprises du secteur du numérique, a été étendu en 2016 aux secteurs des industries et de la santé.



Bpifrance participe à l'initiative *French Tech* afin de soutenir l'innovation et l'émergence de ces « champions français ». À fin 2016, elle a investi 1,3 Md€ dans l'innovation envers plus de 6 000 entreprises. Elle a par ailleurs mis en place, avec Business France, un programme d'accélération pour les *start-up* innovantes dans les nouvelles technologies. Anciennement appelé *French Tech Tour*, le programme Ubi i/o a permis d'accompagner, pendant 10 semaines en 2016, 18 *start-up* françaises, dont 10 basées à San Francisco et 8 à New York, pour accélérer leur développement dans la Silicon Valley. Enfin, la seconde édition de Bpifrance Inno Génération, en mai 2016, a rassemblé plus de 20 000 participants, représentatifs de l'ensemble de l'écosystème, autour de la thématique de l'innovation et, plus largement, de la dynamique entrepreneuriale.

De plus, le Fonds Ambition Numérique (FAN), financé par l'État dans le cadre du PIA, géré par Bpifrance et dédié aux *start-up* du numérique, dispose d'une capacité d'investissement de 300 M€. 150 M€ ont déjà été investis dans 35 *start-up* totalisant plus de 3 000 emplois, dont 85% en France. Parmi ces dernières, on peut citer les sociétés Scalify, spécialiste du stockage de grands volumes de données, et Evaneos, une place de marché en ligne qui met en relation voyageurs et agents locaux en offrant une très grande flexibilité.

Adapter le Groupe à la transition numérique

Moteur majeur de développement, le numérique est présent dans toutes les organisations et s'intègre à l'ensemble des usages de la vie quotidienne. Pour rester compétitif et contribuer à la transition numérique du pays, le groupe Caisse des Dépôts a engagé un tournant digital pour moderniser ses offres et ses pratiques.

Digitaliser les offres

En 2016, le Groupe a défini deux axes stratégiques prioritaires : la digitalisation de ses offres par le développement de plateformes numériques et l'amélioration de la qualité de la relation client.

La Caisse des Dépôts offre dorénavant des services numériques à ses partenaires traditionnels tels que les collectivités, les organismes de logements sociaux ou les professions juridiques. Elle a notamment mis en place, début 2017, une plateforme numérique des territoires « Territoires Conseils », portail de présentation de l'offre du Groupe à destination des agents et collectivités locales donnant également accès à des services

Le Hub Bpifrance, un lieu de socialisation innovant

Ouvert en avril 2015, le Hub de Bpifrance est à la fois un lieu de rencontre, une plateforme et un fournisseur de services, qui propose trois activités complémentaires. La première, le *Hub Corporate* met en relation d'affaires des PME d'une part et des ETI et grandes entreprises d'autre part. 160 relations ont ainsi été nouées par des PME en 2016 avec 43 Grandes Entreprises et ETI. Le *Hub Start-up* est pour sa part un accélérateur de *start-up* en période de décollage. Il accueille à ce jour 41 entreprises dans ses locaux au centre de Paris. Enfin, le *Hub Network*, espace de rencontres et mises en relation, a accueilli 290 événements en 2016 comme des conférences et des débats sur l'entrepreneuriat. En 2016, il a ainsi permis de réunir 30 000 personnes au total. Le Hub a par ailleurs lancé en 2016 deux nouvelles activités : le *Hub International* qui a pour objet l'accompagnement approfondi de *start-up* en croissance aux États-Unis et en Chine (partenariat avec *Business France*) et le *Hub Digital* qui a vocation à connecter les divers écosystèmes de l'innovation en France. Son offre sera lancée effectivement en 2017.





Un nouveau mandat *BtoC* : Ciclade

La loi Eckert du 13 juin 2014 a confié à la Caisse des Dépôts la mission de centraliser et de sécuriser les sommes issues de comptes inactifs et de contrats d'assurance-vie non réglés jusqu'à ce qu'un bénéficiaire en demande la restitution. Après avoir reçu des établissements financiers les sommes issues de ces comptes et contrats, soit 3,7 Md€, elle a ouvert, en janvier

2017, le site Internet Ciclade qui a déjà permis à 750 000 personnes d'effectuer une recherche (au 01/03/17). Cette nouvelle mission s'inscrit au cœur des métiers historiques de la Caisse des Dépôts, dépositaire de confiance assurant en toute transparence et en toute sécurité la conservation des fonds privés nécessitant une protection particulière.

en ligne. Pour ses activités bancaires, elle a également adopté un nouveau plan stratégique, « Résolument client », et a récemment ouvert un site de présentation de son offre de financement à destination des nouveaux notaires.

Le savoir-faire de la Caisse des Dépôts dans la gestion des retraites et dans la gestion mutualisée des systèmes d'information lui a par ailleurs permis de développer une offre de services pour l'Union Retraite, groupement d'intérêt public (GIP) regroupant les 35 régimes de retraite français. Celle-ci comprend un premier lot de services en ligne pour les retraités et les actifs, déployé sur le nouveau portail commun inter-régimes depuis février 2017.

L'année 2016 a également été marquée par le développement de plateformes de services numériques à destination du grand public : après le compte personnel de formation (CPF) en 2015, la Caisse des Dépôts a mis en œuvre le compte personnel d'activité (CPA), mais également Ciclade, site de recherche des comptes bancaires inactifs et des avoirs en déshérence.

De son côté, dans le cadre de sa stratégie numérique, le Fonds d'épargne a accéléré, en 2016, le déploiement de nouveaux services digitaux : accès sur le site des prêts aux données pour les garanties des prêts au logement social, expérimentation de la signature électronique, etc. En 2016, 74 % des demandes de prêts pour le logement social sont passées par le site des prêts.

Digitaliser les métiers

En intégrant le numérique au cœur sa stratégie, le Groupe anticipe l'émergence de nouvelles pratiques dans ce secteur. Il a ainsi lancé en décembre 2015 l'initiative LaBChain, un « laboratoire d'innovation » participatif dédié à la technologie *blockchain*, innovation technologique qui pourrait profondément bouleverser la notion de tiers de confiance. Cette initiative fédère aujourd'hui 26 acteurs de la Place pour lesquels cette technologie représente une priorité d'exploration. Elle est la première de cette envergure en Europe. La blockchain est une base de données reposant sur une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente, décentralisée et infalsifiable. Ce réseau est constitué de nœuds virtuels qui valident et certifient des transactions et les inscrivent dans la chaîne de blocs (« *blockchain* »), assurant ainsi leur traçabilité. À travers cette initiative, le Groupe prépare les changements que cette technologie va induire pour ses métiers et ses filiales (activités bancaires, métiers réglementés, secteur de l'assurance, etc.), ainsi que les opportunités qu'elle représente, en matière de sécurisation décentralisée des transactions par exemple.

Trois expérimentations ont été lancées : sur l'identité numérique des clients, sur l'assurance « décès » et, depuis novembre 2016, sur la gestion du collatéral sur les prêts et emprunts de titres.

Mobiliser les filiales

Les filiales du groupe Caisse des Dépôts ont, elles aussi, lancé de nombreuses initiatives afin de faire évoluer leurs métiers, leurs domaines d'actions et leurs offres pour être au plus près des attentes de leurs clients.

Leader mondial de la mobilité, **Transdev** a mis en place, en 2016, plusieurs applications dans le domaine du transport à la demande intégré au réseau public comme Chrono Pro, qui permet aux passagers de commander leur transport via une application ou une centrale de réservation pour parcourir les derniers kilomètres entre le dernier point du réseau de transport classique et les zones d'activités dans lesquelles se situe leur lieu de travail. La solution est en test à Beauvais (Hauts-de-France) et à Vitrolles (Provence-Alpes-Côte d'Azur). À Helsinki, *Maas.global*, start-up pilote du *Mobility as a Service* (MaaS), dont Transdev est actionnaire, développe la solution Whim. Celle-ci permet, via un abonnement, d'accéder à l'ensemble des solutions de déplacement d'un territoire, au-delà des réseaux de transport en commun.

Icade a quant à elle lancé « *Coach your growth* », un plan destiné à renforcer l'attractivité de ses parcs d'affaires par la mise en place d'espaces et de services novateurs améliorant la qualité de vie des salariés de ses entreprises locataires (avec, par exemple, des bureaux nomades, une plateforme digitale

communautaire, des équipements et services de bien-être, des centres de soins, une conciergerie numérique, etc.).

Dès 2012, le **groupe SNI** a lancé, à travers un plan numérique, différents chantiers de digitalisation de son activité, comme l'utilisation d'outils numériques pour faciliter la commercialisation (visites virtuelles et en 3D par exemple), la dématérialisation du processus contractuel, ou encore l'amélioration de la connaissance des prospects. Un nouveau portefeuille de projets a été constitué à compter de 2016, passant par exemple par l'utilisation des données pour optimiser les processus de gestion.

La **SCET** a lancé, en 2016, un réseau social inter-entreprises (RSIE) qui regroupe environ 300 clients ainsi que ses partenaires et collaborateurs, c'est-à-dire quelque 6000 personnes. Ce RSIE est la nouvelle incarnation en ligne du Réseau SCET. Elle permettra, grâce au partage d'expériences, à la mutualisation d'expertises, ainsi qu'aux outils collaboratifs de renouveler considérablement l'offre « Contrat de Réseau » et de faire entrer la SCET dans l'ère de la digitalisation.

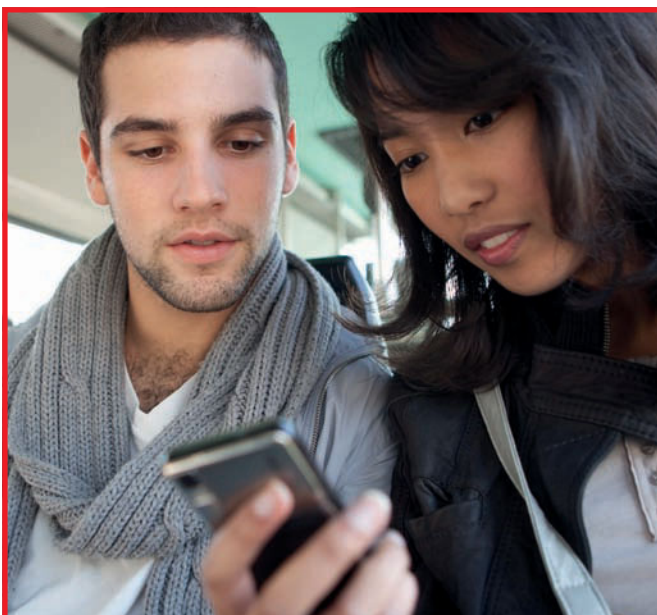
À travers sa filiale **CDC Arkhinéo**, le Groupe aide les entreprises et collectivités à faire face à leurs obligations en matière de conservation des données numériques à valeur probante, conformément aux réglementations françaises et européennes. Avec 1 milliard de documents archivés depuis sa création, CDC Arkhinéo simplifie par ailleurs la relation avec les citoyens en leur assurant l'efficacité des démarches administratives, grâce à un service d'archivage électronique en mode SaaS (*Software as a Service*). En 2016, l'entreprise a obtenu le label *Cybersecurity* ainsi que la certification AFNOR NF461.

Enfin, en 2016, **Bpifrance** a accéléré son programme de transformation digitale. Transverse et participatif, celui associe des collaborateurs, des clients, des partenaires régionaux et bancaires et des investisseurs, touchant ainsi à l'ensemble des métiers. Parmi les chantiers ouverts figurent notamment le dossier unique de relation client et celui de la mobilité, devant permettre d'autoriser un accès performant aux applications métiers sur mobile, ou via des sites mobiles, pour tous les clients et collaborateurs équipés de *smartphone*.

L'innovation ouverte

L'innovation ouverte est par un processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs.

La Caisse des Dépôts a initié, en 2016, un *data lab*, en cours de construction, qui permettra, à travers l'utilisation des données et l'open innovation, de mettre en place une stratégie d'innovation fondée sur le partage et la collaboration entre



Construire l'assurance avec et pour la génération du numérique

Pour renforcer sa présence auprès des *digital natives*, les jeunes issues de la génération du numérique, et répondre à leurs nouveaux besoins de protection et d'accompagnement, CNP Assurances met en œuvre une approche « *test and learn* » de co-construction de solutions inédites. Elle a notamment lancé une plateforme communautaire en ligne, « Génération Y by CNP Assurances », qui lui a permis d'initier un dialogue avec 400 jeunes autour de thématiques relatives à la protection et aux services clients. Accessible 24h/24 et 7/7 pendant une durée initiale de 7 mois, cette plateforme permet la création, l'hébergement et le partage de tous types de contenus : forum, tchat, mini-sondage, etc. Elle propose à ses membres, composés d'étudiants, de jeunes actifs (salariés, auto-entrepreneurs, etc.) et de jeunes familles, des outils de création et de test qui permettront de dessiner les futures offres de CNP Assurances.

plusieurs parties prenantes et de mieux appréhender les parcours client. Ainsi, dans le domaine du logement, l'exploitation de la *big data* à partir des données détenues par des entités du Groupe comme Icade, le groupe SNI, ou encore le Fonds d'épargne, ouvre des perspectives considérables pour rendre la politique du logement plus efficace et plus réactive.

En 2016, la Caisse des Dépôts s'est vue confier par l'État la mise en place du compte personnel d'activité (CPA) qui donne à chacun un accès à ses droits à la formation professionnelle, ainsi qu'à des services numériques facilitant la construction d'un projet professionnel et la recherche d'une formation, ou encore, à la consultation de ses bulletins de paie dématérialisés. Elle affirme ici sa capacité à innover et à proposer des solutions sécurisées.

En moins d'un an, grâce à une démarche d'innovation ouverte associant de futurs utilisateurs et des *start-up*, la Caisse des Dépôts a conçu et réalisé en méthode agile la plateforme du CPA, lancé en janvier 2017. Ce projet s'est doté d'outils d'exploitation des données (approche *big data*), pour permettre le développement progressif de services adaptés aux usages et besoins des bénéficiaires. Avec cette nouvelle offre, la Caisse des Dépôts gère une plateforme de services de grande ampleur puisqu'à terme, ce sont 48 millions de personnes qui pourront être titulaires d'un CPA.

CNP Assurances a quant à elle lancé, en 2016, sa démarche « *Open CNP* », un programme d'investissement et de partenariat avec des *start-up* innovantes issues de domaines proches des siens (e-santé, fintech, etc.). Celui-ci est doté d'une enveloppe de 100 M€ sur cinq ans.

Icade a construit sa démarche d'innovation autour d'un écosystème composé du *Hub* Icade, communauté d'intrapreneurs, d'un réseau de *start-up* et de partenariats avec des grandes entreprises innovantes, des PME et des laboratoires d'écoles. Le *Hub*, notamment, est une communauté d'innovation qui associe tous les collaborateurs d'Icade à une réflexion prospective sur ses différents métiers : le logement, le bureau, la ville, la santé et l'entreprise de demain. Il prend plusieurs formes, dont une communauté en ligne, le *Hub Smart City*, média de référence dans le domaine de l'innovation immobilière, ouvert au grand public depuis fin 2015, ou encore l'« innovathèque », une base de données destinée aux opérationnels.

À travers des appels à projets, **Bpifrance** Le Lab propose à la communauté scientifique un accès privilégié à ses données, permettant ainsi une meilleure évaluation des politiques publiques et une meilleure connaissance des PME. Dans un environnement parfaitement sécurisé, Bpifrance est la première banque française à initier une démarche « *d'open data* ». Près de 15 ans de données sont disponibles et permettent, à ce jour, à 10 équipes sélectionnées de présenter près de 60 projets de recherche. Parmi les sujets traités : analyse du rôle des aides publiques sur le développement des entreprises innovantes et évaluation des besoins en contrôle de gestion des *start-up* françaises, ou encore mesure de l'impact des dispositifs de financement existants sur la performance des PME de l'agroalimentaire à l'international.

Transition démographique et sociale



Adapter la société au vieillissement, lutter contre la précarisation, aider les jeunes à s'insérer dans la vie active, sont autant de défis auxquels le groupe Caisse des Dépôts apporte des solutions en accompagnant les Français tout au long de leur parcours de vie. Il offre des solutions adaptées à leurs besoins qui vont de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à la sécurisation des parcours professionnels. Il contribue également à la cohésion sociale du pays et favorise le bien-vieillir.

Accompagner l'entrée dans la vie active

Le Groupe structure progressivement son intervention en faveur de la jeunesse autour de deux axes forts : l'adaptation du système de formation et l'insertion des jeunes.

Préparer l'école de demain

L'action du Groupe à destination du monde éducatif est double. Il intervient à la fois sur la rénovation de l'immobilier scolaire et universitaire ainsi qu'en appui des transformations numériques éducatives.

Vieillissant, le patrimoine immobilier éducatif public doit aujourd'hui s'adapter aux besoins actuels et futurs liés aux évolutions démographiques, énergétiques et numériques de la société. Face à cet enjeu sociétal majeur, plusieurs entités du groupe Caisse des Dépôts se sont positionnées, intervenant aussi bien en ingénierie, en conception, en réalisation, qu'en financement. Ainsi, en lien avec le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'Association des maires et des présidents d'intercommunalité de France, l'Association des départements de France et l'Association des régions de France, la Caisse des Dépôts a lancé en 2016, via le Lab cdc, un appel à projets dédié à la transformation d'espaces dans les écoles, collèges et lycées. Celui-ci a pour objectif d'expérimenter de nouveaux usages à travers de nouvelles visions des espaces et du mobilier scolaires. Un environnement de travail adapté étant une condition majeure à la bonne diffusion de ces nouveaux usages, le Groupe mobilise sa capacité à apporter des solutions nouvelles et proposera, d'ici à septembre 2019, des établissements scolaires innovants intégrant, entre autres, des dimensions écologique, énergétique et numérique.



SOUS-CHAPITRE « INNOVATION ET RECHERCHE »

Au-delà de cette initiative, le groupe Caisse des Dépôts mène d'ores et déjà des actions pour compte propre et de tiers pour la construction et la modernisation des établissements scolaires ainsi que pour la formation professionnelle.

En matière de modernisation, plusieurs établissements scolaires ont pu être connectés au très haut débit grâce à des prêts et des investissements du Groupe. En octobre 2016, la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Caisse des Dépôts ont par ailleurs signé des contrats de financement en faveur de l'opération Campus de Strasbourg, d'un montant global de 150 M€ (90 M€ pour la BEI et 60 M€ pour la Caisse des Dépôts). Strasbourg est le 5^e campus universitaire, après Saclay-Centrale, Grand Lille, Lyon et Paris Intramuros, à avoir bénéficié d'un financement de la BEI dans le cadre de l'opération Campus.

Enfin, 2,9 Md€ de prêts au secteur public local (PSPL) sur fonds d'épargne ont été distribués en 2016 sur l'enveloppe totale de 20 Md€, destinée notamment au financement de projets d'investissement de long terme des établissements publics universitaires.

Plus globalement, la Caisse des Dépôts soutient les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies immobilière et numérique.

En effet, l'un des enjeux majeurs dans les années à venir est la transformation numérique des pratiques éducatives, et ce, sur l'ensemble du territoire. Pour y répondre, le groupe Caisse des Dépôts mobilise toutes ses entités pour déployer de nouvelles technologies éducatives (edtech). Engagée en faveur des transitions numérique, démographique et sociale que traverse la société, en soutien aux grandes politiques publiques, la Caisse des Dépôts a intégré le groupement d'intérêt public (GIP) de la Grande école du numérique, aux côtés de 16 autres partenaires. Son ambition est double : elle souhaite, d'une part, répondre aux besoins croissants du marché de l'emploi en compétences numériques, et d'autre part, favoriser l'insertion socio-professionnelle des publics éloignés de l'emploi et de la formation. D'ici à 2017, 10 000 apprenants, en priorité des jeunes sans qualification ou diplôme, vont ainsi être formés aux métiers du numérique. De son côté, **Bpifrance** gère un fonds de fonds de 10 M€, au titre du mandat Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) confié par l'État, spécialisé en technologie éducative « *Edtech* ». C'est ainsi qu'en novembre 2016, Bpifrance Université et *OpenClassrooms*, leader européen des *edtech*, ont lancé un nouveau module d'enseignement à distance sur le leadership. Cette formation en *e-learning*, pratique et ludique, permet aux étudiants, professionnels et demandeurs d'emploi d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir leur insertion professionnelle.

Enfin, le groupe Caisse des Dépôts souhaite poursuivre son action en matière de numérique éducatif, dont elle a été l'un des pionniers en partenariat, avec le ministère de l'Éducation, et déployer des modèles de mutualisation pour le développement de territoires numériques éducatifs afin de pallier les inégalités existantes entre territoires dans ce domaine.

Contribuer à l'insertion des jeunes

29% des jeunes de 18 à 30 ans sont contraints d'habiter chez leurs parents en l'absence d'une offre de logements adaptée. C'est pourquoi le groupe Caisse des Dépôts investit dans des programmes spécifiques et développe des supports d'aide à l'autonomie.



Une expertise reconnue en faveur des jeunes dans le domaine de la formation et de l'e-éducation

La Caisse des Dépôts, opérateur du PIA, a soutenu près de 150 projets dans le domaine de la formation professionnelle en alternance, aussi bien sur les volets formation qu'hébergement. Ce sont ainsi plus de 75 000 alternants qui en ont bénéficié et près de 8 700 places d'hébergements qui ont été créées. Par ailleurs, pour favoriser l'emploi des jeunes, la Caisse des Dépôts a financé la création de formations nou-

velles par des partenariats durables entre entreprises et organismes de formation, représentant un engagement de près de 126 M€. Sur le volet numérique, elle a soutenu, via le programme e-Fran, doté de près de 20 M€, 22 projets, permettant d'évaluer l'efficacité de l'apprentissage des fondamentaux (lire, écrire, compter) avec des outils numériques innovants.

En premier lieu, le **groupe SNI** a mis en place un plan d'action visant à offrir 25 000 places de logements pour étudiants et jeunes actifs d'ici à 2019. À fin 2016, 23 000 places ont déjà été ouvertes. Face à ces besoins considérables, un plan d'action spécifique a été établi pour l'Ile-de-France par sa filiale EFIDIS qui a, par exemple, inauguré, en novembre 2016, la résidence « Océane » à Massy dans l'Essonne, composée de 282 logements.

De son côté, la Caisse des Dépôts a financé sur fonds d'épargne, en 2016, plus de 5 000 logements étudiants et résidences pour jeunes travailleurs. Elle a également renforcé son engagement en faveur des jeunes travailleurs par un nouvel accord-cadre 2017-2019, « Réussir les transitions de l'offre Habitat Jeunes », signé en décembre 2016 avec l'État, l'Union Sociale pour l'Habitat, Action Logement et la CNAF⁽¹⁾. Elle réaffirme ainsi son double soutien aux politiques publiques en faveur de la rénovation énergétique des bâtiments et au développement, en nombre, d'un habitat de qualité pour les jeunes. Des actions, dont un programme de 9 000 places d'hébergement réservées aux apprentis, sont par ailleurs financées dans le cadre du PIA.

Enfin, pour les étudiants ne pouvant mobiliser de garant pour leur caution locative, un fonds de garantie abondé par l'État et la Caisse des Dépôts a été mis en place avec le CNOUS et les CROUS⁽²⁾ ainsi que certaines régions.

Le Fonds de Garantie « Prêts Etudiants », mis en place par **Bpifrance** en 2008, a pour objectif de faciliter le financement de la vie des étudiants en réduisant le risque pris par les banques sur des crédits octroyés sans sûretés à cette population. Cette offre permet à l'ensemble des étudiants de financer leur cycle d'études sans caution personnelle ni conditions de ressources. À fin 2016 plus de 54 000 prêts avaient été garantis, pour un montant de 457 M€.

Un jeune sur quatre étant au chômage en France, le groupe Caisse des Dépôts mène des actions fortes en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes. Afin de promouvoir et d'accompagner celui-ci, le Groupe accompagne la création de « mini-entreprises » dans les collèges des quartiers prioritaires, en partenariat avec l'association « Entreprendre pour Apprendre ». Ainsi, en 2016, plus de 27 000 jeunes ont participé à ce programme qui permet de développer une culture de l'entrepreneuriat chez les jeunes.

Depuis 2014, la Caisse des Dépôts soutient, en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement et de la Recherche (MENESR) et le ministère de l'Économie, le dispositif des « Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat » (PEPITE) qui vise à généraliser la diffusion de la culture entrepreneuriale et de l'innovation ainsi qu'à favoriser le passage à l'acte entrepreneurial des

étudiants et jeunes diplômés désireux d'entreprendre. Sur la période 2014-2016, la contribution de la Caisse des Dépôts à la création des 29 pépites a représenté 1 M€. Aux côtés du MENESR, elle a par ailleurs financé, pour la 2^e année consécutive en 2016, le Prix PEPITE-Tremplin à hauteur de 270 000 €. Ainsi, en 2016, plus de 120 000 étudiants ont été sensibilisés et près de 1 500 d'entre eux sont aujourd'hui sous statut national d'étudiant entrepreneur.

L'entrepreneuriat des jeunes créateurs d'entreprise est aussi encouragé par le PIA, Ainsi, l'action « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » soutient des projets en matière de développement de l'esprit d'entreprendre et d'innover, et d'acquisition de compétences de programmation informatique et de production numérique par les jeunes. « Projéka ! » est un jeu éducatif financé dans ce cadre dont l'objectif est de familiariser les enfants au monde de l'entrepreneuriat dès leur plus jeune âge : durant la première phase les enfants sont invités à imaginer et identifier des projets tandis que la seconde est consacrée à leurs concrétisations. Les enfants découvrent alors les notions au cœur de la démarche entrepreneuriale : le travail en équipe, l'initiative, l'évaluation des risques et l'importance de l'engagement dans la réalisation des projets.

Protéger les avoirs des mineurs

La Caisse des Dépôts a une mission historique de protection des avoirs des mineurs. Elle gère en effet les comptes bancaires de 40 000 enfants, 38 000 comptes d'enfants du spectacle et du mannequinat ainsi que 45 000 comptes d'allocation de rentrée scolaire. Elle a par ailleurs pour clients 1019 mineurs protégés (à l'appui d'une décision de justice). Depuis 2016, la Caisse des Dépôts assure un nouveau mandat auprès des enfants confiés au service social de l'aide à l'enfance, la gestion de l'allocation de rentrée scolaire ou la part d'allocation différentielle jusqu'à la majorité de l'enfant ou son émancipation.

(1) Caisse nationale des allocations familiales.

(2) Centre national / Centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires.

Répondre aux enjeux de la cohésion sociale

Depuis de nombreuses années, le Groupe se positionne comme un acteur-clé en matière de cohésion sociale en accompagnant les Français dans leur vie professionnelle.

Sécuriser les parcours professionnels

Les transformations du marché du travail et des trajectoires professionnelles ont conduit les partenaires sociaux et les pouvoirs publics à ouvrir une réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels afin de faciliter l'activité, la mobilité, la formation et les reconversions tout au long de la vie.

Après l'ouverture, en janvier 2015, d'un portail permettant à 23 millions de salariés et demandeurs d'emploi, d'accéder à leur compte personnel de formation (CPF), la Caisse des Dépôts s'est vue confier par l'État la mise en place du compte personnel d'activité (CPA). Créé par la loi du 8 août 2016, le CPA donne à chacun un accès à ses droits à la formation professionnelle, ainsi qu'à des services numériques facilitant la construction d'un projet professionnel et la recherche d'une formation, ou encore à la consultation de ses bulletins de paie dématérialisés. La Caisse des Dépôts affirme ici sa capacité à innover et à proposer des solutions sécurisées. Avec cette nouvelle offre, la Caisse des Dépôts gère une plateforme de services d'ampleur puisqu'à terme, ce sont 48 millions de personnes qui pourront être titulaires d'un CPA.

Soutenir l'entrepreneuriat social

L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performance économique et utilité sociale. Elle représente 10% du PIB et près de 12,7% des emplois privés en France. Ce secteur économique de poids compte environ 200 000 entreprises et 2,38 millions de salariés. Adoptée fin juillet 2014, la loi Économie sociale et solidaire encourage un changement d'échelle des acteurs de l'ESS.

Le groupe Caisse des Dépôts, acteur historique et premier financeur de l'ESS avec 140 M€ d'investissements en 2016, intervient à tous les moments du cycle de vie des entreprises du secteur en mobilisant tous les outils financiers : fonds propres, quasi-fonds propres, prêts et garanties.

En juin 2016, la Caisse des Dépôts a initié la création du fonds d'investissement à impact social « NovESS - Le Fonds ESS », de 100 M€, pour accompagner le développement des entreprises de l'ESS et accélérer l'innovation sociale. Ce fonds intervient à 90% en fonds propres et quasi-fonds propres sur tout le périmètre de la loi ESS du 31 juillet 2014 (associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés

Les jeunes talents intéressent le mécénat

La Caisse des Dépôts a fait le choix d'accompagner, au titre de sa politique de mécénat, les jeunes talents en contribuant à leur émergence, dans deux grands domaines, celui du spectacle vivant et en particulier de la musique classique et de la danse d'une part, et celui de l'aménagement de l'espace public et plus précisément de l'architecture et du paysage.

Le premier volet de cette démarche fait écho au fait que la Caisse des Dépôts est le propriétaire à Paris du Théâtre des Champs-Élysées et son mécène pour l'ensemble de la programmation. Ce théâtre est depuis son ouverture en 1913 reconnu comme un des hauts lieux de la musique classique et de la danse, en France et dans le monde.

Le deuxième programme s'inscrit dans le droit fil du rôle de la Caisse des Dépôts comme aménageur de l'espace public, aux côtés des collectivités territoriales, de financeur et de premier bailleur du logement social en France.

commerciales) avec une couverture sectorielle prédominante sur le social, le médico-social et la transition énergétique. Il cible prioritairement les associations et entreprises sociales porteuses de projets de grande envergure (investissements compris entre 1 M€ et 5 M€).

Par ailleurs, en articulation avec les objectifs de l'agence France Entrepreneur, la Caisse des Dépôts finance les opérateurs tels que l'ADIE, France Active ou Réseau Entreprendre, pour renforcer l'accompagnement des entreprises des 1500 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Pour la période 2016-2018, l'objectif est d'augmenter de 50% la part des entreprises accompagnées dans les QPV.

L'action de **Bpifrance**, qui s'inscrit dans la complémentarité des acteurs traditionnels de l'ESS, s'appuie sur son offre généraliste (garanties, financements moyen et long terme, financements court terme) et sur des outils spécifiques comme le prêt à l'économie sociale et solidaire ou le Fonds d'innovation sociale (FISO), déployé dans neuf régions pilotes pour financer des projets socialement innovants.

Enfin, le dispositif NACRE (Nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise) vient compléter ces offres en répondant à un double objectif : l'insertion dans l'emploi durable et l'appui à la création d'activités économiques pérennes. Pour ce faire, NACRE propose à chaque bénéficiaire un accompagnement renforcé et individualisé

aux moments-clés de la création/reprise d'entreprise. Entre le 1^{er} janvier 2009 et le 30 juin 2016, près de 155 000 créateurs/repreneurs ont ainsi été accompagnés dans ce dispositif et plus de 91 000 entreprises ont été créées.

Accompagner les populations spécifiques

Le groupe Caisse des Dépôts s'engage pour proposer des solutions aux populations les plus fragilisées afin de favoriser leur insertion ou leur réinsertion.

Le **groupe SNI**, à travers sa filiale Adoma, accompagne et héberge plus de 76 000 personnes en difficulté sur l'ensemble du territoire national. Il propose à la fois des dispositifs de logement pour les travailleurs migrants, des résidences très sociales ainsi que des centres d'hébergement d'urgence et d'insertion. En 2016, 4 000 nouvelles places pour les travailleurs migrants et 1 400 nouvelles places d'hébergement d'urgence ont été mises en service, soit un total de 16 800 places dans 193 structures, correspondant à 25% du dispositif national.

Face aux besoins croissants d'hébergement d'urgence, la SNI a lancé, via ses filiales Ampère gestion et Adoma, le fonds à impact social Hémisphère, dont la première opération a porté sur le rachat de 62 hôtels qu'elle restructurera et

gèrera intégralement. Les publics accueillis dans ces hôtels bénéficieront d'un accompagnement social.

Pour aller plus loin dans son action, le groupe SNI s'engage en faveur de la cohésion sociale en développant des services à forte valeur ajoutée pour ses locataires. Il a ainsi conclu un partenariat inédit avec l'Afpa (Association pour la formation professionnelle des adultes) et a implanté une dizaine de points d'accueil Afpa au sein de ses résidences situées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. L'objectif : favoriser les circuits courts d'accès à la formation professionnelle et accompagner les locataires vers le retour à l'emploi en rapprochant, via une plateforme, les personnes qui en ont besoin des organismes de formation. Le groupe SNI forme aussi les gardiens de ses immeubles à orienter ses locataires vers ces points d'accueil.

Pour sa part, la Caisse des Dépôts est intervenue à hauteur de 319 M€ de nouveaux prêts sur fonds d'épargne signés pour financer la construction et la réhabilitation de structures à destination des populations fragiles (personnes en situation de handicap, mineurs en difficulté, personnes sans abri, etc.).

L'insertion professionnelle pour tous

La Caisse des Dépôts contribue à l'emploi des personnes en situation de handicap à travers la gestion du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Catalyseur de l'action publique sur cet enjeu, le FIPHFP accompagne les employeurs publics, par des financements et des partenariats, à mettre en œuvre des politiques d'inclusion professionnelle ambitieuses et à contribuer au changement de regard sur le handicap. Chaque année, près de 222 000 travailleurs en situation de handicap contribuent au service public.



Favoriser le bien-vieillir

Afin de répondre aux enjeux liés au vieillissement de la population française, le groupe Caisse des Dépôts propose un ensemble de solutions.

Un rôle historique en faveur des retraites et de la prévoyance

Par son métier de mandataire, la Caisse des Dépôts a été, dès son origine, au cœur des transitions démographiques et sociales. Aujourd'hui, elle gère des régimes de retraite et des fonds de solidarité qui représentent 7,5 millions de cotisants et 3,7 millions de retraités, soit un retraité sur cinq. La Caisse des Dépôts possède ainsi un savoir-faire unique dans le domaine de la retraite du fait de la diversité des régimes dont elle assure la gestion (intégré, de base, complémentaire, additionnel, etc.). Elle dispose d'un modèle de gestion mutualisée, notamment de ses systèmes d'information. En 2016, elle a été retenue par le groupement d'intérêt public (GIP) Union Retraite pour être l'opérateur d'un bouquet de services destinés aux actifs et aux retraités des 35 régimes de retraite français. Ces services, mis en œuvre en février 2017, visent à simplifier et à améliorer les relations des régimes avec leurs usagers ; ils sont accessibles depuis le portail commun inter-régimes du GIP Union Retraite.

Afin « d'assurer tous les avènements », **CNP Assurances** réaffirme sa différence et ses engagements de premier assureur de personnes en France. Avec 19 millions d'assurés en prévoyance/protection et 9 millions d'assurés en épargne/retraite, dont 48 % ont plus de 60 ans, CNP Assurances propose de sécuriser les parcours de vie. Présente en Europe et en Amérique latine, en particulier au Brésil, elle a acquis un positionnement unique dans la conception et la gestion des contrats d'assurance-vie, et détient 17,9 % de l'encours assurance-vie capitalisation en France. De l'épargne-retraite individuelle aux produits d'épargne collective dédiés aux professionnels et aux entreprises, CNP Assurances contribue à réduire les vulnérabilités économiques et sociales ainsi que les conséquences financières des accidents de la vie – invalidité, décès, dépendance, etc. En avril 2016, CNP Assurances et AG2R la Mondiale ont créé une filiale commune, « Arial CNP Assurances », afin de devenir l'acteur de référence de l'épargne retraite entreprise. La nouvelle entité a pour vocation de gérer les régimes de retraite supplémentaires de près de 20 000 entreprises, de la PME aux leaders du CAC 40, soit environ 12 Md€ d'encours.

Répondre aux besoins des seniors

Dans un contexte de forte pression sur les budgets publics, l'accroissement prévisible des dépenses liées au vieillissement et à la perte d'autonomie nécessitera probablement le

recours à de nouveaux modes de financements et devra être davantage pris en charge par d'autres acteurs. À ce titre, la Caisse des Dépôts a lancé plusieurs initiatives visant à redonner des marges financières aux seniors, notamment en mobilisant leur patrimoine immobilier et financier dans un cadre sécurisé.

Aider les seniors à diversifier leurs revenus

Bien que 75 % des retraités soient propriétaires de leur logement, ils ont souvent besoin de revenus complémentaires pour financer leurs dépenses. Depuis 2014, la Caisse des Dépôts, **CNP Assurances** et un groupement d'investisseurs institutionnels ont lancé Certivia, un fonds dédié à l'acquisition et à la gestion de biens immobiliers en viager. Ce produit permet aux vendeurs-occupants de 70 ans et plus de disposer d'un capital et d'une rente mensuelle. En 2016, ce dispositif de 150 M€ a déjà permis l'acquisition de 160 biens sur les 500 prévus d'ici à 2019.

Favoriser le parcours résidentiel des seniors

Pour répondre aux besoins des seniors en matière d'habitat, le Groupe conçoit, finance ou exploite des structures d'hébergements dédiées. Il accompagne ces personnes afin qu'elles bénéficient de logements adaptés à l'évolution de leur situation familiale et de leur santé.

Adapter l'habitat individuel

Le **Groupe SNI** contribue à l'effort national d'adaptation des logements individuels pour les seniors. Il s'est ainsi fixé un objectif de construction de 4 740 logements neufs individuels « adaptables » et de réhabilitation de 9 000 autres sur la période 2012-2020. De plus, depuis plusieurs années, il développe des initiatives visant à lutter contre l'isolement des seniors afin de favoriser le lien social entre les générations et le vivre-ensemble. Pour y parvenir, le groupe SNI a imaginé le concept de résidence locative sociale intergénérationnelle après, que sa filiale EFIDIS l'a conçu et testé pendant 3 ans avec la résidence Marie Curie, située à Bussy-Saint-Georges (Ile-de-France)). Au regard de la réussite du projet, EFIDIS a ainsi développé son parc en Ile-de-France (Cergy et Fontenay-le-Vicomte).

Faciliter le maintien à domicile

La qualité de vie des seniors ne dépend pas seulement de l'adaptation de leur logement ou de la mise à disposition d'un logement de qualité. Elle dépend aussi de leur environnement quotidien et urbain. Ainsi, la Caisse des Dépôts investit dans des entreprises qui leur offrent des solutions innovantes, telles que Senioradom, qui propose un système de téléassistance générant du lien social avec les aidants et les familles, ou encore Citizen Mobility, un opérateur de transport dédié aux seniors.

CNP Assurances propose, à travers des filiales telles que Filassistance ou Âge d'Or Services, un ensemble de services axés autour de l'assistance et de l'accompagnement des seniors. Son approche et la diversité de ses activités lui permettent de diagnostiquer le niveau de la dépendance et de participer à l'inclusion des aînés.

Développer des résidences pour seniors

Le groupe Caisse des Dépôts conçoit, finance et exploite des structures d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. Son objectif : être au service du « bien-vieillir ».

En 2016, la Caisse des Dépôts est intervenue dans la structuration du secteur associatif de la gestion de résidences pour les personnes âgées avec la création d'ARPAVIE, résultant de la fusion des associations AREFO, ARPAD et AREPA, constituant un total de 127 établissements. L'ambition est d'en faire un acteur majeur du secteur.

En outre, elle a financé dans l'année plus de 7 000 places d'hébergement (EHPAD⁽¹⁾, EHPA, etc.) pour un montant global de 600 M€ de prêts sur fonds d'épargne. Elle a également investi en fonds propres 32 M€ dans 9 résidences Services Seniors (montant global des projets 150 M€).

Plusieurs de ses filiales participent, elles aussi, à l'effort collectif à destination des seniors comme **Icade**, premier promoteur du secteur médico-social, qui a construit 532 nouveaux logements adaptés.

Soutenir activement la *silver* économie

Si le vieillissement de la population est un phénomène durable, porteur de transformations profondes, il ouvre des opportunités économiques et sociales à travers un nouveau secteur d'activité : la *silver* économie, ou économie des seniors, centrée sur les personnes âgées de plus de 60 ans. Lancé en 2012 par les pouvoirs publics, le plan *Silver* Économie encourage les innovations qui accompagneront demain l'avancée en âge et feront reculer la perte d'autonomie. Cette filière transversale touche à l'habitat, à la domotique, au numérique, aux transports, à la perte d'autonomie, à la santé, aux services à la personne, etc. La *silver* économie a généré cette année un chiffre d'affaires de près de 94 Md€ et devrait atteindre 130 Md€ en 2020.

La Caisse des Dépôts offre toute une gamme de financements aux entreprises du secteur de la santé et de l'autonomie avec, par exemple, l'expérimentation en Ile-de-France des prêts d'honneur pour aider les entreprises innovantes dans ce domaine. Sur la période 2014-2016, ceux-ci ont permis à 42 projets d'être financés à taux zéro. De son côté, **Bpifrance**, en tant que souscripteur principal du fonds SISA (Service Innovants à la Santé et à l'Autonomie), accompagne les PME

françaises dans ce secteur lors d'opérations de capital-risque. Bpifrance a par ailleurs accordés 16,2 M€ de financements en 2016 à 27 projets innovants en matière de santé.

Répondre aux enjeux des territoires

Les territoires sont confrontés à la nécessaire mise en place de solutions liées au vieillissement de leur population d'une part, et à la diversité de ses acteurs (État, agences régionales de santé, collectivités locales, entreprises, etc.) d'autre part.

De nombreuses régions s'impliquent dans la *silver* économie, et s'appuient pour cela sur l'offre du groupe Caisse des Dépôts. En matière d'expertise, de conseil et d'ingénierie dans le domaine du vieillissement, les filiales comme **Egis** et la **SCET** les accompagnent pour que les politiques d'aménagement urbain prennent pleinement en compte les besoins des seniors.

Au niveau local, le groupe Caisse des Dépôts accompagne d'ores et déjà la stratégie d'un certain nombre d'acteurs territoriaux en matière de vieillissement. Son action se traduit notamment en Ile-de-France, avec le réseau francilien « *Silver Valley* » ou la démarche « @autonomie », visant à faire émerger des projets territoriaux innovants, en Seine-Maritime, en Moselle, dans le Limousin ou encore en Isère, avec le démonstrateur Autonom@dom qui offre des services sanitaires, médico-sociaux et de téléassistance pilotés par le conseil départemental.

(1) Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Investissement responsable



Le groupe Caisse des Dépôts est un investisseur institutionnel responsable et de long terme. Il a fait de la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (ESG) dans ses décisions d'investissement, et de la contribution du Groupe à une économie verte, des priorités.

Sa démarche d'investissement responsable engage toutes les équipes de gestion du Groupe, aussi bien celles de la Caisse des Dépôts (plus de 139 Md€ d'encours sous gestion fin 2016) que celles de ses filiales (plus de 346 Md€), comme CNP Assurances et BPiFrance.

Protéger la valeur des actifs à long terme dans le respect des missions du Groupe

À travers sa démarche transversale d'investissement responsable, le groupe Caisse des Dépôts vise à protéger la valeur de ses investissements à long terme et à exercer ses responsabilités vis-à-vis de ses relations d'affaires. Pour l'Établissement public, l'investissement responsable est étroitement lié à sa mission d'intérêt général.

La performance financière du Groupe est, au long cours, conditionnée par la bonne évaluation des facteurs ESG pouvant affecter la valeur économique à long terme de ses investissements et par la maîtrise des risques associés.

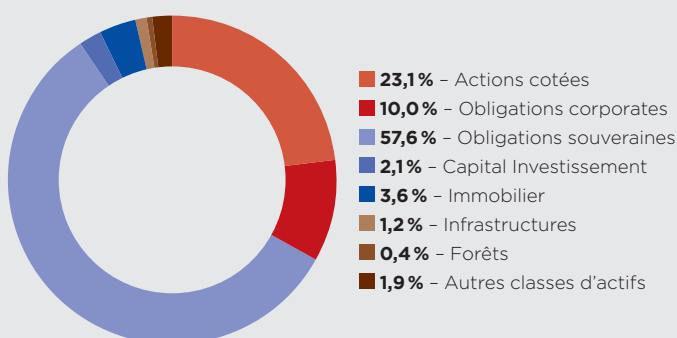
Le rôle d'investisseur institutionnel du Groupe et son poids financier lui confèrent une certaine influence sur les pratiques d'autres acteurs du système financier : sociétés de gestion, courtiers, entreprises, etc. Il s'agit d'une opportunité, mais aussi d'une responsabilité que le Groupe assume et utilise afin de promouvoir la prise en compte des enjeux ESG par les différents intervenants dans le processus d'investissement.

La mission d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, confiée par le législateur, implique qu'elle soit en mesure d'évaluer et d'orienter l'impact global de ses investissements sur l'économie, la société et l'environnement. Ainsi, les activités financières de la Caisse des Dépôts doivent contribuer à réduire les externalités négatives telles que le changement climatique et favoriser les externalités positives, comme l'innovation, les dynamiques économiques locales ou la cohésion sociale.

La Caisse des Dépôts accompagne en outre la mise en œuvre de certaines politiques publiques et appuie les initiatives en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de la transition énergétique et de la transparence des pratiques environnementales et sociales.

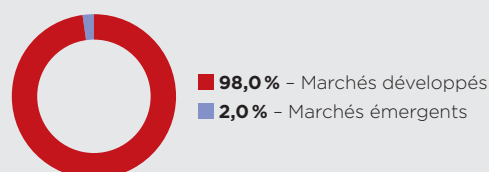
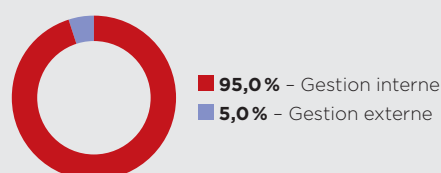
Les investissements de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts investit dans des actifs diversifiés, majoritairement placés sur les marchés développés :



Source : CDC, 2017

N.B. : ces encours n'intègrent pas les filiales et participations et les prêts.



Structurer la démarche du Groupe

La politique d'investissement responsable du groupe Caisse des Dépôts est définie dans des documents publics : sa charte d'investissement responsable, complétée par ses déclinaisons thématiques telles que sa politique climat, ses principes de gouvernement des entreprises cotées et ses principes d'exclusion dans les pays contribuant à la fraude financière.

La charte définit les champs de la politique d'investissement responsable du Groupe, ses principes et modalités de mise en œuvre et les règles de transparence interne et externe. La démarche qui en découle s'articule autour :

- ♦ de l'intégration de critères ESG dans l'analyse des décisions d'investissement ;
- ♦ de l'engagement actionnarial, pour encourager l'amélioration des pratiques des entreprises dont il détient des actifs et ;
- ♦ des doctrines d'exclusion de certaines pratiques et activités.

Par ailleurs, la filière « Risque » du Groupe contribue à l'analyse des risques ESG pour en assurer une appréhension optimale dans le but de garantir la performance financière des actifs gérés et de réduire les risques de réputation.

Pour assurer la mise en œuvre de cette démarche, le groupe Caisse des Dépôts s'est engagé, chaque année, à intégrer les enjeux ESG aux objectifs des équipes de gestion, à soumettre un bilan de ses pratiques à ses instances de direction et de supervision et à publier un reporting de mise en œuvre de sa charte d'investissement responsable.

L'information sur la politique d'investissement responsable et sur sa mise en œuvre est publiée annuellement dans le rapport d'activité et de développement durable du Groupe, ainsi qu'en continu sur le site institutionnel de la Caisse des Dépôts. En outre, les filiales du Groupe ayant des clients particuliers mettent directement à leur disposition des informations sur leur politique respective. Ainsi, CNP Assurances édite chaque année une plaquette sur sa démarche RSE à destination de ses clients.

La démarche d'investissement responsable du Groupe est une politique de longue date, jalonnée de nombreux engagements et d'innovations.



CHAPITRE « GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE RSE »
CF. SOUS-CHAPITRE « POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE »

La Caisse des Dépôts s'associe ponctuellement à d'autres investisseurs, à travers des initiatives, des associations professionnelles, des actions de place, etc. (voir sous-chapitre « Relations externes et dialogue avec les parties prenantes »). Ces prises de position permettent d'exprimer publiquement et collectivement les attentes et besoins partagés des investisseurs responsables, ainsi que d'identifier de bonnes pratiques, de manière à inciter d'autres acteurs économiques à une meilleure prise en compte des enjeux ESG.

En 2016, le Groupe s'est particulièrement engagé en faveur d'actions sur le climat. Ainsi, en France, la Caisse des Dépôts a participé à la rédaction de plusieurs guides d'associations professionnelles (l'Association Française des Investisseurs Institutionnels, l'Association Française de l'Assurance et le Forum de l'Investissement Responsable) sur la mise en conformité des investisseurs avec les nouvelles obligations réglementaires issues du paragraphe VI de l'article 173 de la loi sur la Transition Énergétique pour la Croissance Verte⁽¹⁾.

À l'international, dans le cadre de l'*Institutional Investors Group on Climate Change* (IIGCC) dont elle est membre, la Caisse des Dépôts a participé à la rédaction de deux guides favorisant la prise de position des investisseurs sur des sujets environnementaux et offrant des exemples d'axes d'amélioration pour échanger avec les entreprises. L'un portait sur le secteur de l'automobile, dont le scandale Volkswagen illustre la sensibilité aux enjeux de la TEE, l'autre sur le secteur des énergies fossiles, lui aussi particulièrement concerné par le changement climatique.

Le Groupe a également répondu aux consultations du groupe de travail sur la transparence financière climatique, créé par le Conseil de Stabilité Financière (*Financial Stability Board Taskforce on Climate-related Financial Disclosures*), portant sur la publication d'informations liées au changement climatique des entreprises à destination du secteur financier⁽²⁾.



• CHARTE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS
• PRINCIPES GÉNÉRAUX SUR LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES COTÉES
• POLITIQUE CLIMAT DE LA CAISSE DES DÉPÔTS
• PRINCIPES D'EXCLUSION DES INVESTISSEMENTS DANS LES PAYS ET TERRITOIRES CONTRIBUANT À LA FRAUDE FINANCIÈRE

Intégrer les enjeux ESG dans les décisions d'investissement

Dans l'ensemble de ses décisions d'investissement, la Caisse des Dépôts cherche systématiquement à prendre en compte et à analyser les paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) susceptibles d'avoir un impact sur la performance de ses investissements. Les modalités précises de prise en compte des critères ESG pour chaque classe d'actifs, et en particulier les informations complémentaires répondant aux exigences de transparence du paragraphe VI de l'article 173 de la loi Transition Énergétique pour la Croissance Verte, sont présentées dans le supplément du rapport d'activité et de développement durable 2016.



SUPPLÉMENT « INVESTISSEMENT RESPONSABLE »

Une analyse des enjeux ESG tout au long du processus d'investissement

Les enjeux ESG sont analysés tout au long du processus d'investissement : en amont de la décision et au cours du suivi de l'investissement.

L'analyse ayant lieu en amont de la décision permet d'assurer le respect des différentes exclusions (sectorielles et réglementaires) en place au sein du Groupe, la cohérence entre la qualité ESG de l'investissement et les exigences de la Caisse des Dépôts, ainsi que l'intégration de certaines dimensions ESG dans l'analyse stratégique et économique des actifs. Elle permet également de dégager des axes de progrès pour les projets des entreprises.

Puis, au cours de la détention d'un actif, l'analyse permet d'identifier de potentielles controverses ESG. Lorsque cela est pertinent, elle permet en outre de définir les sujets qui feront l'objet d'un dialogue avec la société ou d'un investissement complémentaire dans le projet, afin d'améliorer les pratiques observées.

La liste des enjeux analysés est adaptée en fonction du type d'investissement afin :

- ♦ de prendre en compte la matérialité des risques (c'est-à-dire leur impact possible sur la valorisation à long terme des investissements) ;
- ♦ de respecter les engagements pris dans la politique climat, la charte d'Investissement responsable ou auprès d'organisations internationales ;
- ♦ ou encore de contribuer aux objectifs d'intérêt général.

Ainsi, lorsque la Caisse des Dépôts analyse un investissement en infrastructures, les critères de biodiversité ou de protection des travailleurs sur le site peuvent être analysés. En revanche, d'autres critères, tels que l'indépendance et la composition du conseil, ou la politique de rémunération, sont jugés moins matériels pour cette classe d'actifs, mais sont analysés plus étroitement dans le cadre des investissements auprès d'entreprises cotées.

EXEMPLES DE CRITÈRES ESG ANALYSÉS



SOCIAL

- Santé / sécurité •
- Diversité / équité F/H •
- Formation et développement des compétences •
- Communautés locales •
- Droits de l'Homme •
- Qualité de l'emploi •
- Rotation salariés (*turnover*) •



ENVIRONNEMENT

- Optimisation de la consommation de ressources (eau, énergie, matières premières) •
- Émissions de gaz à effet de serre •
- Protection de la biodiversité •
- Énergies renouvelables •
- Pollution •
- Artificialisation des sols •



GOVERNANCE

- Composition et fonctionnement du conseil •
- Politique et pratiques de rémunération •
- Protection des actionnaires minoritaires •
- Déontologie et éthique des affaires •
- Qualité du management •

L'information utilisée lors de l'analyse ESG émane principalement de sources externes telles que les agences de notation extra-financière, les fournisseurs de données et les publications des entreprises. Elles sont complétées, lorsque cela est possible et pertinent, par les informations issues du dialogue direct avec les entreprises. Lors de la sélection des fournisseurs de données, une attention particulière est portée à la méthodologie utilisée afin de s'assurer de la crédibilité des informations exploitées et de connaître leurs potentielles limites.



PARTIE « DÉPLOYER UNE POLITIQUE D'EXCLUSION »

Une attention particulière portée aux enjeux climatiques et environnementaux

Le Groupe procède à une analyse des enjeux climatiques et environnementaux propres à chaque décision d'investissement, et en effectue un suivi régulier, tout au long de l'investissement, pour les actifs qui représentent un enjeu significatif de transition énergétique et climatique.

En fonction de la disponibilité des informations et de la maturité des méthodologies existantes pour les différentes classes d'actifs, l'analyse des enjeux climatiques et environnementaux couvre la mesure et le suivi des émissions de gaz à effet de serre, l'appréciation des conséquences du changement climatique et des événements extrêmes, la vérification de la cohérence de l'investissement avec un scénario bas carbone, ainsi qu'avec les objectifs TEE nationaux et internationaux.

Plusieurs méthodologies sont utilisées à cet effet. Ainsi, CNP Assurances a intégré à son analyse ESG sur son portefeuille d'actions cotées l'outil « *Carbon Impact Analytics* », développé par le cabinet de conseil Carbone 4. Ce dispositif intègre :

- ♦ la mesure des émissions de GES induites et évitées par les entreprises, et leurs produits et services vendus ;
- ♦ l'évaluation de la contribution des entreprises à la TEE à partir d'un indicateur prévisionnel, basé sur les investissements de l'entreprise dans les enjeux bas carbone et les dépenses de recherche et développement afférentes, et d'un indicateur évaluant la performance carbone de la société.

Par ailleurs, afin de suivre et d'analyser les enjeux climatiques et environnementaux de son portefeuille d'obligations corporate détenu pour compte-propre, la Caisse des Dépôts a réalisé la mesure de l'empreinte carbone des actifs concernés.

L'analyse ESG cherche à inclure la prise en compte des risques physiques et de transition, lorsque qu'ils sont matériels et que la méthodologie existante est suffisamment mature.

Ainsi, les business plan des infrastructures détenues pour compte-propre par la Caisse des Dépôts incluent des scénarios sur l'évolution de la réglementation, du prix des ressources, ou encore de la demande énergétique.

Être un acteur de la finance verte

Depuis trois ans, le groupe Caisse des Dépôts a pris des engagements de financement ambitieux d'actifs verts (mobilité et ville durables, énergie renouvelable et efficacité énergétique, entreprises *greentech*) et les tient : la cible des 15 Md€ de financement entre 2014 et 2017 sera dépassée, 13 Md€ ayant été engagés à fin 2016.

Le Groupe est également actif sur le marché des obligations vertes (*green bonds*) où il est à la fois émetteur, depuis février 2017, et acheteur. En 2016, le Groupe détenait plus d'1,1 Md€ en *green bonds*. Avant d'investir, les gérants analysent les obligations vertes au regard de différents standards de place comme les *Green Bonds Principles* ou les recommandations issues de la *Climate Bonds Initiative*.



Des doctrines d'investissement en évolution

La prise en compte poussée des risques environnementaux a été impulsée en 2015, quand le groupe Caisse des Dépôts s'est notamment engagé à décarboner ses portefeuilles détenus directement en immobilier et en actions. Cet engagement, formalisé dans une nouvelle doctrine d'investissement, fixe des objectifs de réduction et définit des critères de suivi de la trajectoire des portefeuilles.

Dans l'immobilier, le Groupe ambitionne de réduire de 38% la consommation énergétique de son parc, entre 2010 et 2030. CNP Assurances s'est fixé un objectif de réduction de 38% de consommation énergétique primaire pour 2020, ce qui devrait permettre de réduire de 43% les émissions de CO₂ de son portefeuille immobilier.

Pour ses portefeuilles d'actions cotées détenues en direct, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 20% de l'empreinte carbone par milliers d'euros investis sur la période 2014-2020. Cet objectif est supérieur aux ambitions européennes durant la même période et vise à contribuer à la transition vers une économie bas carbone telle que définie par l'Accord de Paris.

Pour l'atteindre, le Groupe systématise l'engagement des gérants « actions » sur les questions énergétiques et climatiques, en vue de favoriser la réduction des émissions de GES des entreprises du portefeuille. Si la réduction des émissions s'avère insuffisante à moyen terme, le Groupe procèdera à des réallocations au sein des portefeuilles afin d'atteindre son objectif de réduction.

Une intégration des critères ESG adaptée aux types d'investissement

Le degré de systématisme de l'intégration des enjeux ESG varie en fonction des classes d'actifs et, au sein de chaque classe d'actifs, en fonction de la matérialité des sujets.

Ainsi, une analyse ESG est systématiquement effectuée lors du processus de sélection de la société de gestion (*due diligence*) des portefeuilles de capital investissement en gestion déléguée de la Caisse des Dépôts. Cette analyse donne ensuite lieu à une notation et cette notation ne peut être inférieure à un certain niveau pour que la société soit sélectionnée. Une fois la société de gestion sélectionnée, un questionnaire annuel lui est envoyé afin de suivre les évolutions de ses pratiques ESG.

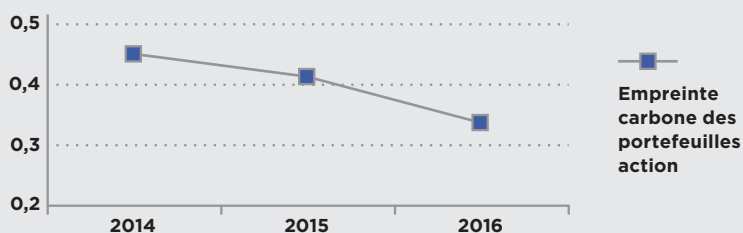
Décarboner les portefeuilles d'investissement

La Caisse des Dépôts, de même que ses filiales CNP Assurances et Bpifrance, sont signataires du *Montreal Carbon Pledge*, et s'engagent ainsi à mesurer, publier et réduire l'empreinte carbone de leurs portefeuilles.

L'empreinte carbone du portefeuille d'actions cotées détenues directement par le Groupe a diminué de 0,450 teqCO₂ par millier d'euros investis au 31/12/2014, à 0,330 teqCO₂ par millier d'euros investis au 31/12/2016, soit une baisse de 27% en 2 ans.

La réduction de l'empreinte carbone est due aux réallocations effectuées au sein du portefeuille, ainsi qu'à une réduction des émissions de GES des entreprises. Le Groupe poursuivra ses efforts pour confirmer cette tendance qui pourrait évoluer du fait de la volatilité de la mesure, sensible aux méthodes de calcul des émissions de GES des sociétés en portefeuille.

Empreinte carbone des portefeuilles action (en teqCO₂ par millier d'euros investis)



SUPPLÉMENT
« INVESTISSEMENT
RESPONSABLE »

Qualium Investissement en 2016

+ de 78%
des encours
(= 412 M€) gérés en
prenant en compte
des critères ESG à
travers Qualium Fund

La variété de pratiques existantes sur les différents portefeuilles reflète la volonté du groupe Caisse des Dépôts d'utiliser les approches disponibles les plus pertinentes. À cet effet, la Caisse des Dépôts finance des travaux de recherche méthodologiques. Ainsi, le groupe Caisse des Dépôts a rejoint l'initiative *Climate Risk Impact Screening* du cabinet Carbone 4. Ces travaux méthodologiques visent à identifier les risques physiques des portefeuilles d'actifs, liés à l'augmentation du nombre d'événements climatiques extrêmes. Ainsi, l'analyse ESG menée par la Caisse des Dépôts l'a conduite à encourager la Société Forestière, gérante de son portefeuille, à mettre en œuvre :

- ◆ la certification de toutes les forêts gérées pour s'assurer de la soutenabilité de la gestion établie ;
- ◆ le choix d'essences végétales adaptées au climat actuel mais également futur afin d'intégrer les risques émergents des changements climatiques (ex : à la suite de la prolifération des parasites Scolite, favorisée par la sécheresse, des épicéas ont été remplacés par des essences plus résistantes) ;
- ◆ l'adaptation des plans de massif, c'est-à-dire des *business plan* de la forêt, aux changements climatiques pour intégrer les risques de transition à la gestion ;
- ◆ la diversification et la restriction géographique des investissements afin de gérer l'exposition du portefeuille de la Caisse des Dépôts à différents risques physiques, notamment les risques d'incendies, conduisant à l'exclusion des massifs forestiers du Sud de la France, et les risques de tempête, poussant à limiter l'exposition des portefeuilles dans la partie Ouest de la France.



SUPPLÉMENT « INVESTISSEMENT RESPONSABLE »

Une performance ESG du portefeuille renforcée

Les effets conjoints de l'intégration de l'analyse et des évolutions des doctrines d'investissement illustrent l'avance du groupe Caisse des Dépôts en termes d'investissement responsable. Ainsi, pour l'immobilier et les forêts, les taux de labellisation des portefeuilles sont élevés. 36% des actifs immobiliers de la Caisse des Dépôts investis pour compte propre disposent d'au moins un label (HQE⁽¹⁾, BREEAM⁽²⁾ et/ou BBC⁽³⁾). La totalité du portefeuille forestier du Groupe est labellisé PEFC⁽⁴⁾. Pour les fonds en capital investissement dans lesquels le groupe Caisse des Dépôts est investisseur, près de 75% des sociétés de gestion analysent des critères ESG avant les décisions d'investissement ou ont formalisé une politique ESG dans leur processus d'investissement.

En 2016, grâce au respect des engagements pris en faveur de la décarbonation des portefeuilles financiers du Groupe, une première étape a été menée dans la prise en compte de la contribution à l'objectif international de 2°C et à la Stratégie

Nationale Bas Carbone (SNBC) dans le processus d'investissement. L'élaboration d'une feuille de route 2°C, en 2017, visera à formaliser une approche plus systématique et permettant d'évaluer la cohérence des méthodes d'analyse et des investissements avec ces objectifs.

Formaliser une feuille de route pour assurer l'alignement des portefeuilles financiers avec un objectif 2°

L'Accord de Paris contient l'objectif explicite et contraignant de « rendre les flux financiers compatibles avec un profil d'évolution vers un développement à faible émission de gaz à effet de serre et résilient aux changements climatiques » (art2.c). Le groupe Caisse des Dépôts s'approprie ces enjeux afin de renforcer son rôle d'investisseur de long terme au service de l'intérêt général.

Concernant les métiers financiers, la réalisation de la feuille de route « 2° » consiste à prolonger et renforcer l'ambition de la stratégie TEE engagée depuis 2015 autour de plusieurs axes : extension de son horizon de 2020 à 2050, élargissement du périmètre des métiers et entités couverts, amélioration de la traçabilité et de la quantification des impacts climatiques des activités financières, hausse progressive des objectifs de décarbonation vers la neutralité carbone des actifs financés.

La feuille de route, qui sera déployée par grandes lignes métiers et suivie par un indicateur agrégé, aura pour objectifs de :

- initier et acter un principe d'évolution souple et progressive de l'allocation des portefeuilles d'investissement et financement vers des actifs neutres ou bas-carbone d'ici 2050 ;
- mesurer, piloter et rendre compte de la contribution des financements aux scénarios climatiques de référence (stratégie national bas carbone, scenarios 2° et 450 ppm de l'AIE) ;
- mesurer et maîtriser les risques financiers liés à une transition réussie à un monde 2°, comme à celui d'un échec climatique.

(1) Haute Qualité Environnementale

(2) Building Research Establishment Environmental Assessment Method

(3) Bâtiment Basse Consommation

(4) Program for Endorsement of Forest Certification schemes

Influencer les pratiques des entreprises grâce à l'engagement actionnarial

Le groupe Caisse des Dépôts est un investisseur engagé dans la durée : il suit l'évolution des enjeux ESG des entreprises dans lesquelles il investit et les accompagne pour encourager leur progrès. Pour cela, il s'appuie sur le vote en assemblée générale d'actionnaires et sur le dialogue actionnarial.

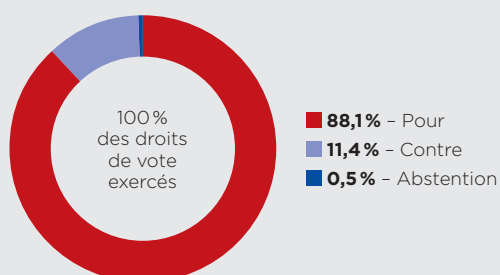
Le vote en assemblée générale

Le vote en assemblée générale constitue l'un des droits les plus puissants de l'actionnaire, lui permettant de se prononcer tant sur des décisions stratégiques et des opérations sur le capital que sur des pratiques de gouvernance structurantes et, de façon croissante, sur des stratégies et pratiques environnementales des entreprises. C'est pourquoi la Caisse des Dépôts exerce systématiquement son droit de vote dans les assemblées générales de toutes les entreprises détenues en portefeuille. Elle s'appuie sur un guide de vote fondé sur ses Principes généraux sur le gouvernement des entreprises cotées. Ces principes sont publics, ce qui favorise le dialogue avec les entreprises concernées, et sont alignés avec les recommandations des organisations professionnelles et internationales en matière de bonne gouvernance, notamment la rémunération des dirigeants, les droits des actionnaires et la structure de la gouvernance.



SUPPLÉMENT « INVESTISSEMENT RESPONSABLE »

Principes généraux sur le gouvernement des entreprises cotées



Répartition des votes de la Caisse des Dépôts en Assemblée générale. Source : CDC, 2016

La Caisse des Dépôts examine systématiquement les résolutions environnementales déposées. Si les résolutions externes sont conformes à ses principes de vote et à ses priorités stratégiques, elle peut choisir de les soutenir et, le cas échéant, de rendre publique sa position.

La politique de vote est un critère de sélection et de suivi des sociétés de gestion pour ses portefeuilles en gestion déléguée (moins de 2% du portefeuille de la Caisse des Dépôts). Sa bonne application donne lieu à un suivi annuel et des échanges ponctuels sur certaines problématiques spécifiques, comme celle du climat.

La Caisse des Dépôts en 2016

2
résolutions
climatiques
soutenues lors des
assemblées générales
d'Anglo American et
de Rio Tinto

75 %
des sociétés détenues
pour compte-propre
interrogées sur une
problématique
énergétique
ou climatique

Le dialogue actionnarial

Si la Caisse des Dépôts détecte un risque de nature environnementale, sociale ou de gouvernance concernant une entreprise, elle s'efforce d'engager un dialogue constructif avec elle. C'est notamment le cas lorsqu'une résolution proposée en assemblée générale s'éloigne des recommandations du guide de vote de la Caisse des Dépôts et pourrait conduire à un vote négatif.

Le groupe Caisse des Dépôts intègre également les questions de performance climatique et énergétique dans son dialogue actionnarial afin d'inciter les entreprises à une plus grande transparence et performance environnementale. Le Groupe attend notamment des sociétés qu'elles formalisent une stratégie de moyen terme ambitieuse en matière de TEE, publient des informations régulières, détaillées et auditées sur sa mise en œuvre, définissent dans ce cadre un objectif quantitatif réaliste de réduction des émissions de GES au-delà de 2020 – concourant à un scénario de transition énergétique et portant sur un périmètre significatif de leur activité – et mettent en place une gouvernance associée.

En s'appuyant sur les réponses à l'enquête menée en 2015 par le groupe Caisse des Dépôts auprès des 100 sociétés du SBF120 en portefeuille sur les enjeux, la stratégie et les performances climatiques et énergétiques, les gestionnaires actions du Groupe ont échangé avec les directions générales de 86 sociétés du portefeuille sur des problématiques énergétiques et climatiques. Les objectifs de réduction des émissions de carbone font l'objet d'un suivi, plus fin pour les sociétés en portefeuille les plus émettrices (plus de 90% de l'empreinte carbone du portefeuille).



SUPPLÉMENT « INVESTISSEMENT RESPONSABLE »

Déployer une politique d'exclusion

La Caisse des Dépôts s'efforce d'accompagner les entreprises dans une démarche de progrès en matière de RSE, créatrice de valeur pour l'investisseur, l'entreprise et la société. Lorsqu'une telle démarche n'est pas envisageable, la Caisse des Dépôts exclut les sociétés et les États concernés de son univers d'investissement. Cette politique d'exclusion couvre le non-respect des grandes normes du droit français et international. Elle touche notamment les sociétés fabricant, stockant ou commercialisant des mines antipersonnel et des bombes à sous-munitions. Elle affecte également le charbon thermique depuis 2015 et le secteur du tabac, pour la Caisse des Dépôts et Bpifrance.



FICHE THÉMATIQUE « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

En 2015, le groupe Caisse des Dépôts a ainsi pris l'engagement de ne pas investir en direct dans les actions cotées et titres de dette de sociétés dont l'activité d'extraction de charbon thermique ou de production d'électricité à partir de charbon thermique représente plus de 25% du chiffre d'affaires. Il a abaissé ce seuil à 20% en 2016 et ne détient plus de titres le dépassant, à l'exception :

- ◆ d'une participation dans une petite capitalisation du secteur énergétique français pour accompagner la reconversion stratégique du charbon vers un mix totalement décarboné à échéance 2020 ;
- ◆ d'obligations de sociétés, dont le chiffre d'affaires issu du charbon thermique est compris entre 20 et 25%, détenues par CNP Assurances et le Fonds d'épargne à la fin de l'année 2016.

S'agissant de ses investissements en fonds propres et de ses activités de crédit dans des projets territoriaux, le Groupe s'engage à ne pas financer de nouvelles capacités de production d'énergie à base de charbon.

Le seuil retenu se base sur les scénarios de l'Agence Internationale de l'Energie qui identifient un besoin de réduction de la production électrique à partir du charbon thermique. Il a également été défini afin de ne pas systématiquement exclure les sociétés exposées au charbon thermique et de permettre de les accompagner, lorsqu'elles le souhaitent et que le Groupe peut s'assurer du respect des engagements pris, vers un modèle économique moins carboné.

La mise en œuvre de cette politique a conduit à poursuivre les travaux de collecte et d'analyse de l'exposition au charbon des sociétés détenues en portefeuille. Cette tâche a été confiée à un prestataire spécialisé. Le fournisseur retenu intègre dans sa collecte des données un dialogue avec les sociétés afin qu'elles puissent commenter ou rectifier les données estimées. Ces données sont ouvertes aux approximations, l'estimation étant rendue nécessaire par le faible niveau de communication des sociétés sur leur segment d'activité. Cette méthodologie permet de réduire les incertitudes et d'encourager la transparence des sociétés.

En 2016, la Caisse des Dépôts a étendu cette exclusion aux fonds de capital investissement en introduisant une clause spécifique dans la documentation juridique des fonds dans lesquels il souscrit.

Mobiliser la filière « risques »

Le groupe Caisse des Dépôts introduit les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses outils de pilotage des risques et dans l'analyse des risques de ses portefeuilles. En 2016, la Caisse des Dépôts a ainsi initié l'intégration des risques climatiques à sa cartographie des risques financiers. En outre, un premier *stress-test* climatique a été réalisé pour évaluer la résistance du portefeuille financier de la Caisse des Dépôts aux risques climatiques.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne (DRCI) de la Caisse des Dépôts prend systématiquement en compte les risques ESG, en particulier les risques climatiques, dans les

analyses et notations des portefeuilles obligataires et d'actions cotées, ainsi que dans les analyses des projets dépassant certains seuils financiers. Un *scoring* ESG est ainsi réalisé pour l'ensemble des projets d'investissement territoriaux.

En 2016, le comité de direction de la DRCI et les analystes financiers des équipes « engagements » et « contreparties » ont suivi des formations sur l'ESG via la « *PRI Academy* » afin d'assurer leur montée en compétence sur ce sujet. La mobilisation continue du département des risques financiers est renforcée par l'intégration de critères ESG dans l'appréciation de la performance des responsables de service.

De plus, la Caisse des Dépôts a échangé avec ses filiales et participations stratégiques pour les encourager à examiner l'impact financier des risques liés à la TEE sur leurs activités et leurs actifs.

Un premier *stress-test* climatique

Entretien avec Marion Cabrol, Responsable de la Production prudentielle et des modèles du groupe Caisse des Dépôts

Pourquoi avez-vous souhaité introduire des scénarios climatiques dans le dispositif de suivi des risques de la Caisse des Dépôts ?

Bien que le groupe Caisse des Dépôts ne soit pas formellement soumis à cette obligation réglementaire, introduite pour les établissements de crédit par la loi de transition énergétique de 2015, nous avons décidé de développer une démarche proactive sur ce thème afin de mieux intégrer la TEE à la gestion de nos risques.

Quelle est la méthode que vous avez utilisée pour réaliser cet exercice ?

Nous nous sommes fondés sur les scénarios extrêmes proposés par le cabinet de conseil Mercer dans son rapport *Investing in a Time of Climate Change*⁽¹⁾ : un scénario où le réchauffement planétaire est limité à 2°C et un scénario de réchauffement de 4°C.

Ces scénarios définissent des espérances de rendement à un horizon de 10 ans ou de 35 ans pour différentes classes d'actifs et différents secteurs. Nous nous sommes servis de ces modélisations pour estimer le rendement de notre portefeuille qui en résulterait et donc sa « résistance ».

Quels résultats avez-vous obtenus ?

Pour les deux scénarios, nous observons des pertes potentielles modérées. Elles sont de l'ordre de moins de 5% à la baisse sur l'horizon de calcul d'impact qui, pour ce premier exercice a été limité à 5 ans, alors que les *stress-tests* « classiques », reflétant des risques conjoncturels et de marché, peuvent conduire à des variations à la baisse de plus de 20 %.

Quelles conclusions tirez-vous de ces résultats ?

Les résultats obtenus sont intéressants mais peu significatifs à ce stade, ce qui est principalement lié aux limites inhérentes à cette méthode.

En effet, d'une part ce sont des scénarios *top-down* qui conduisent à appliquer des catégories grossières au portefeuille et ne tiennent pas compte des effets de la politique volontariste de décarbonation des portefeuilles du Groupe. D'autre part, ils ont un horizon prospectif long et lisent les potentielles évolutions lors d'un calcul d'impact sur une courte période. Leur difficulté à apprécier la « tragédie des horizons », c'est-à-dire la différence entre le temps du monde financier et celui de la réalisation des risques liés au changement climatique, empêche de les évaluer de manière satisfaisante.

Néanmoins l'exercice nous a permis de sensibiliser les équipes à cette problématique et de raffiner nos outils dans le cadre de la feuille de route 2°C du Groupe. De nouveaux développements, permettant de dépasser les limites identifiées, sont prévus.

(1) <https://www.mercer.com/our-thinking/investing-in-a-time-of-climate-change.html>



Promouvoir une organisation intégrée

Afin d'assurer le déploiement de l'investissement responsable au cœur de l'ensemble de ses métiers d'investissement, le Groupe a mis en place une organisation transversale, intégrée et au plus près des décisionnaires. Ainsi, la responsabilité pour l'analyse des principaux enjeux ESG n'est pas distincte de la responsabilité pour l'analyse stratégique et financière. Toutes deux sont effectuées par les équipes d'investisseurs de la Caisse des Dépôts et viennent systématiquement alimenter la décision d'investissement. Des analyses ESG tierces sont établies pour l'ensemble des décisions d'investissement représentant un seuil d'engagement financier significatif.

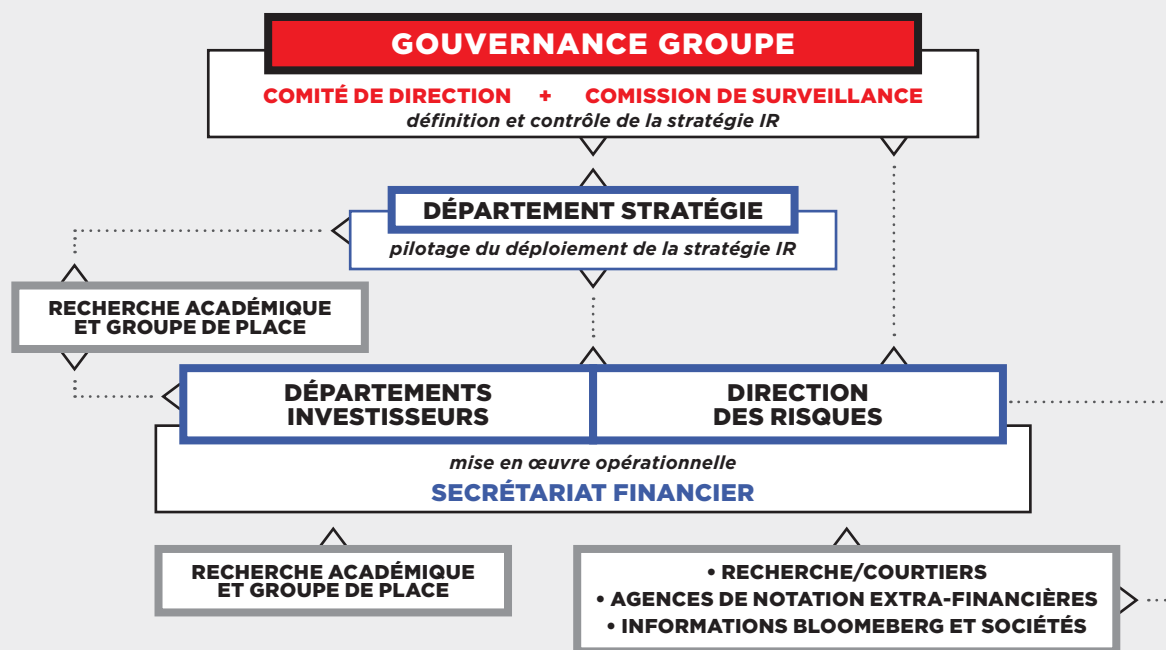
Le succès de ce modèle organisationnel repose sur la mobilisation des équipes d'investissement, qui est renforcée par la définition annuelle d'objectifs collectifs et/ou individuels en matière d'investissement responsable, et la formation à l'investissement responsable. En effet, l'expertise ESG ne relevant pas de spécialistes dédiés et faisant rarement partie

des cursus académiques, la Caisse des Dépôts propose à ses équipes plusieurs modalités de formation continue, principalement sous la forme de participation à des séminaires internes ou externes.

La nouvelle stratégie de décarbonation du Groupe, en particulier, implique que les équipes d'investissement de la Caisse des Dépôts soient mobilisées, soutenues et formées afin de défendre et mettre en œuvre cette stratégie auprès des entreprises et des co-investisseurs pouvant porter des appréciations différentes sur cet enjeu. L'engagement actionnarial et la mesure de l'empreinte carbone peuvent nécessiter, le cas échéant, des compétences d'ingénierie et une formation plus spécialisée des gérants d'actifs. Ainsi en 2016, Novethic a développé un module de formation sur la TEE qui sera déployé auprès des 800 administrateurs du Groupe.

La participation à des travaux de place et à des projets de recherche concoure également à la formation continue des équipes et témoigne de leur mobilisation au service d'une meilleure appréciation par les marchés financiers de l'impact économique et financier des enjeux ESG.

Organisation interne de l'investissement responsable à la Caisse des Dépôts



Améliorer durablement les pratiques au sein du Groupe

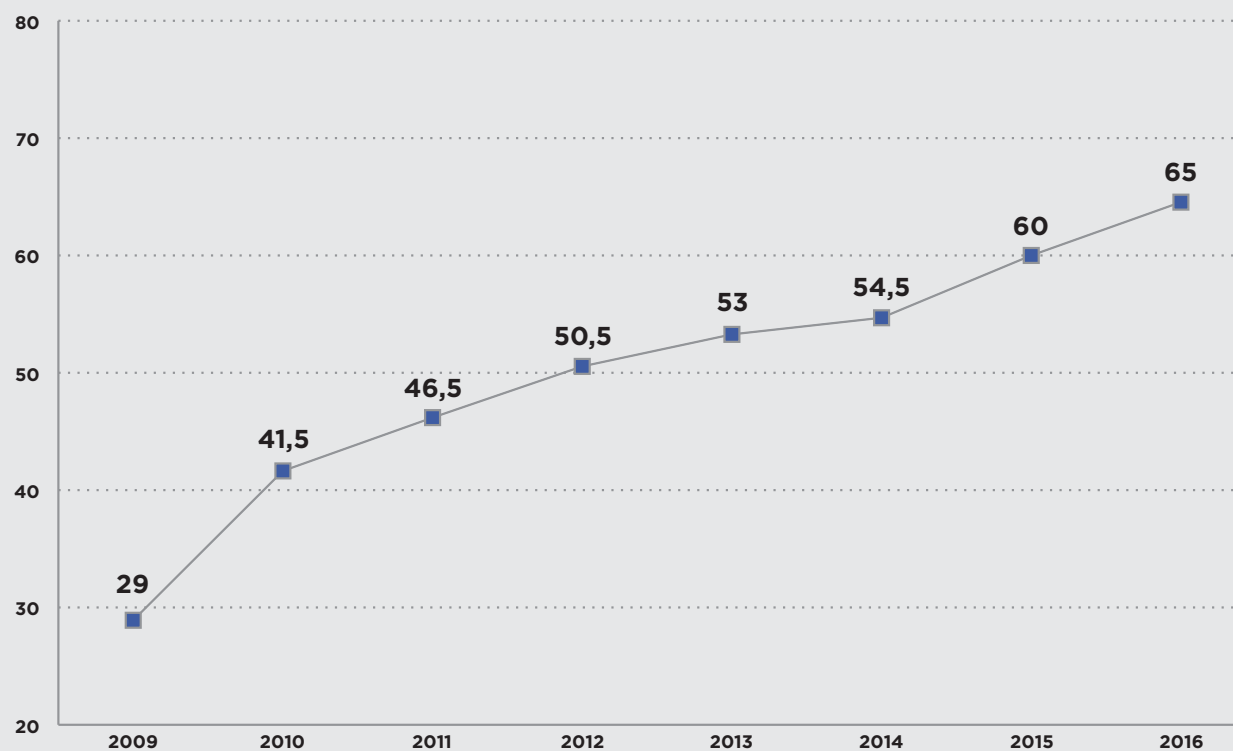
La Caisse des Dépôts a mis en place, depuis 8 ans, un indicateur de suivi du déploiement de sa politique d'investissement responsable. Cet indicateur composite de pilotage recouvre de manière détaillée l'ensemble des fonctions d'investissement du Groupe.

Il permet d'apprécier la mise en œuvre de la charte d'investissement responsable et d'identifier des axes de progrès, ciblés ou transversaux, en établissant un bilan qualitatif global de la façon dont les équipes de gestion de la Caisse des Dépôts ont déployé les différentes composantes de sa stratégie d'investissement responsable, i.e. :

- ♦ les différents engagements internes et externes pris en faveur de l'investissement responsable, qu'ils soient généraux ou spécifiques à une classe d'actifs/à une thématique;
- ♦ la mise en œuvre des trois piliers de la démarche d'investissement responsable;
- ♦ la mobilisation des équipes à travers la formation, l'intégration de l'investissement responsable à leurs objectifs individuels et leur participation à la diffusion des bonnes pratiques, en interne ou sur la place.

Le déploiement de la démarche d'investissement responsable continue sa progression générale, déjà sensible en 2015. Cette année a été marquée par l'intégration de nouvelles classes d'actifs dans le processus de pilotage des pratiques d'investissement responsable, comme les forêts et les obligations détenues indirectement.

Suivi de l'indicateur de déploiement des pratiques d'investissement responsable dans le Groupe, toutes classes d'actifs confondues



Source : CDC 2016

Détail par classe d'actifs de l'indicateur de déploiement des pratiques d'investissement responsable dans le Groupe



Évolutions méthodologiques 2016 :

- ◆ Retrait de CDC International Capital de la classe d'actif *Private Equity* majoritaire direct (ce changement de périmètre explique 100 % de l'évolution) ;
- ◆ Création de trois classes d'actifs (Actions cotées indirect, Obligations *corporate* et bancaires indirect, et Forêts) ;

- ◆ Reclassement des OPCVM en UC et euros dans les classes d'actifs Actions cotées indirect et Obligations *corporate* et bancaires indirect (reclassement non réalisé pour les données historiques 2009 et 2015).

Source : CDC 2016

Innovation et recherche



Institut CDC pour la Recherche

L'Institut CDC pour la Recherche soutient des travaux de recherche dans les grands champs d'intervention du Groupe, contribuant ainsi à la valorisation du travail des chercheurs et universitaires ainsi qu'à leur diffusion auprès du monde économique.

Analyse qualitative de l'effet local : étude de territoires particuliers

L'Institut CDC pour la Recherche et l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) ont financé des travaux de recherche sur le thème de l'analyse qualitative de l'effet local, sous la direction de Denis Carré et Nadine Levratto du Laboratoire EconomiX de l'Université Paris Ouest-Nanterre.

Cette étude s'est appuyée sur un double constat : la performance économique de certains territoires, entre 2000 et 2009, était supérieure à ce qu'elle aurait dû être – compte-tenu des activités économiques qu'ils accueilleraient – et les facteurs classiques ne suffisaient pas à justifier les écarts constatés. Elle visait à identifier les facteurs locaux en cause à partir de l'analyse qualitative approfondie de cinq territoires représentatifs : Tours, Vannes, Valenciennes, Dijon et Brive.

Cette analyse a permis de formuler des préconisations en termes d'action publique, mettant l'accent sur la coordination des acteurs d'un territoire comme vecteur d'amélioration de l'efficacité locale des politiques publiques de soutien à l'économie et aux entreprises.

Les épargnants français dans la « grande récession » : préférences, anticipation et choix de portefeuille

L'Institut CDC pour la Recherche a soutenu entre 2014 et 2015 l'enquête « Patrimoine, Enseignement, Recherche » (PATER), dirigée par Luc Arrondel et André Masson de Paris School of Economics (PSE).

Constatant une prudence accrue des Français dans leurs placements financiers depuis la chute de Lehmann Brothers en 2007, cette étude visait à identifier les raisons de la baisse des investissements privés au profit de l'épargne. Trois facteurs ont ainsi été analysés : les ressources matérielles et immatérielles disponibles des individus, leur perception de l'environnement et leurs anticipations vis-à-vis du futur, ainsi que les degrés de leur aversion pour le risque et de leur préférence pour le présent.

Cette analyse a démontré une stabilité des ressources disponibles, peu touchées à ce stade par la crise, et de l'aversion au risque des individus. Elle a en revanche révélé un pessimisme grandissant de ces derniers à l'égard de l'avenir économique, notamment boursier, expliquant ainsi leur engouement pour des placements financiers plus sûrs.

Prospective financière des collectivités locales 2015-2020

L'Institut CDC pour la Recherche a soutenu les travaux de prospective 2015-2020 des budgets locaux menés par Alain Guengant (CNRS – Université de Rennes I) et Guy Gilbert (ENS Cachan).

Depuis les années 2000, les collectivités locales sont confrontées à la raréfaction de leurs ressources tout en devant soutenir leurs dépenses, d'investissement notamment. Alors que leur budget était déjà contraint sous l'effet de différents facteurs successifs, la contribution des collectivités territoriales au redressement des finances publiques (CRFP) inscrite dans le projet de loi de finances pour 2016 prévoyait de réduire progressivement la dotation globale de fonctionnement (DGF) de 12,5 Md€ à l'horizon 2017, faisant craindre aux associations d'élus locaux une baisse des dépenses d'investissement local et un recul de la croissance économique.

À partir de travaux de modélisation et d'extrapolation des budgets locaux sous un cadrage macroéconomique détaillé, le rapport de perspective financière publié vise ainsi à anticiper les projets d'équipement des collectivités territoriales et les prévisions d'investissement associées. Les résultats de ces travaux indiquent que si des ajustements budgétaires sont inévitables sous l'effet de la baisse de la DGF, l'ampleur et la mise en œuvre de ces ajustements dépendront, d'une part, du type de dépenses et de recettes et, d'autre part, de la vitesse de réaction des collectivités locales. Ils permettent notamment d'estimer que l'ajustement portera principalement sur l'investissement, à court terme dans une proportion inférieure à la baisse de la DGF, puis de façon plus significative à moyen terme, et que la diminution des dépenses de fonctionnement sera de moindre ampleur.



SITE INTERNET :

WWW.CAISSEDESDEPOTS.FR/INSTITUT-CDC-POUR-LA-RECHERCHE

Lab cdc

Créé en avril 2013, le Lab cdc est une initiative du groupe Caisse des Dépôts dont l'objectif est d'accélérer le déploiement d'offres de services innovantes, transverses aux métiers du groupe Caisse des Dépôts, et répondant à des enjeux sociétaux.

Lab Architecture : innover au service de la transformation du logement social

En mars 2016, Pierre-René Lemas, directeur général du Groupe, et Jean-Louis Dumont, président de l'Union sociale pour l'habitat (USH), ont dévoilé les cinq bailleurs lauréats de l'appel à projets pour une « Architecture de la transformation » :

- ◆ Actis (agglomération grenobloise – 38) : développer de nouvelles techniques constructives à partir de matériaux biosourcés en bois et en terre crue ;
- ◆ Batigère Nord-Est (3 sites – 54, 67, 68) : concevoir une méthodologie permettant d'améliorer les performances ressenties par les occupants dans le cadre d'opérations de reconversion en logements sociaux de friches patrimoniales ;
- ◆ OPH93/Seine-Saint-Denis Habitat (Stains – 93) : mettre en place une filière locale de réemploi du béton issu de la déconstruction de bâtiments ;
- ◆ SNI Sud-Ouest (Bordeaux – 33) : développer un procédé constructif et une offre permettant l'adaptation fonctionnelle des bâtiments et l'exploitation optimale des espaces au regard de l'évolution des usages ;
- ◆ Logeo Estuaire de la Seine (Le Havre – 76) : mobiliser le bailleur et les locataires pour coconstruire des solutions permettant de réduire le budget logement de ces derniers.

Après huit mois d'incubation, ces équipes se sont retrouvées en novembre pour l'évènement de clôture de l'appel à projets au cours duquel elles ont présenté les solutions développées et les apports du Lab cdc dans l'avancée de leur projet.

Ce premier appel à projets a permis de développer en un temps court des solutions innovantes et reproductibles, de faire émerger de nouvelles coopérations entre des acteurs d'horizons différents, notamment entre bailleurs et écoles d'enseignement supérieur, et de rendre disponibles en open source sur le site du Lab cdc tous les livrables des expérimentations.

L'enjeu est aujourd'hui d'encourager l'appropriation et la généralisation de ces solutions, en intégrant le temps de la construction du bâtiment et en s'appuyant sur la mobilisation de partenaires, les évolutions réglementaires et le développement de filières.



SITE INTERNET : WWW.CAISSEDESDEPOTS.FR/LE-LABARCHITECTURE-DE-LA-TRANSFORMATION

Trophées de l'innovation 2016 : « Innover dans les territoires »

Lancés en juin 2016, les Trophées de l'innovation 2016 ont rassemblé plus de 2 300 collaborateurs du Groupe dans une démarche d'innovation ouverte, transversale et collaborative dédiée au « Mieux vivre ensemble ».

Sur les 165 idées proposées toutes catégories confondues, 15 ont été sélectionnées par un jury composé de personnalités externes et de collaborateurs du Groupe, dont 10 sur des thématiques d'innovation dans les territoires :

- ◆ le littoral ;
- ◆ l'énergie et les *smart grids* ;
- ◆ vivre et travailler en dehors des villes ;
- ◆ la coopération transfrontalière ;
- ◆ faire gagner la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Accompagnées par des *coaches* et des experts du Groupe, les équipes lauréates ont matérialisé leurs idées en prenant le soin d'anticiper les besoins des utilisateurs finaux. En décembre, elles ont ainsi pu présenter des prototypes, sous forme de maquettes, d'applications mobiles ou de sites web, afin de les tester auprès de futurs utilisateurs, de rechercher des terrains d'expérimentation et d'identifier des sponsors internes.

Le dispositif des Trophées se poursuivra en 2017 afin de permettre dans les prochains mois aux 15 équipes lauréates d'enrichir leur projet. Cet enrichissement s'accompagnera d'un ensemble de tests frugaux et à petite échelle de leurs propositions de valeur.

Lab Éducation : co-construire les espaces éducatifs de demain

La Caisse des Dépôts, le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'association des Maires et des présidents d'intercommunalité de France ainsi que l'assemblée des Départements de France et Régions de France ont lancé entre octobre et novembre 2016 un appel à manifestation d'intérêt (AMI) dédié à la transformation et à la co-construction d'espaces éducatifs innovants.

Celui-ci a mobilisé des collectivités locales, des établissements scolaires et des entreprises innovantes autour de la conception de nouveaux usages de ces espaces qui répondraient aux enjeux de vieillissement du parc éducatif public et d'adaptation aux évolutions démographique, énergétique et numérique.

À la suite d'un processus d'un mois de présélection et d'enrichissement des projets, les cinq lauréats ont été désignés par un jury :

- ♦ l'école maternelle Montferré/La Cotonne de Saint-Etienne (Académie de Lyon) ;
- ♦ le collège Compère Morel de Breteuil (Académie d'Amiens) ;
- ♦ le collège Henri Barbusse de Saint-Denis (Académie de Créteil) ;
- ♦ le collège Roumanille d'Avignon (Académie d'Aix-Marseille) ;
- ♦ le lycée Eugène Freyssinet de Saint-Brieuc (Académie de Rennes).

Ces projets seront accompagnés durant 6 mois par le Lab cdc, afin d'expérimenter les solutions et nouveaux usages innovants. Les cahiers des charges et guides de mise en œuvre seront ensuite rendus accessibles en open source afin de favoriser leur diffusion.



SITE INTERNET : WWW.CAISSEDESDEPOTS.FR/LABCDC/LE-LABCDC-PRESENTE-LE-LAB-EDUCATION



I4CE – Institute for Climate Economics⁽¹⁾

Fondé par la Caisse des Dépôts et l'Agence Française de Développement, I4CE fournit une analyse et une expertise des questions économiques liées aux politiques climat-énergie en France et dans le monde. Sa mission est d'accompagner les décideurs publics et privés à mieux comprendre, anticiper et faciliter l'utilisation d'instruments économiques et financiers visant à favoriser la transition vers une économie faiblement carbonée et adaptée aux changements climatiques. L'action du think tank porte sur trois axes de recherche : industrie et énergie, territoires et investissement.

City Climate Finance Training (CCFT)

CCFT est un programme de formation à destination des représentants politiques et techniques locaux et régionaux des pays en voie de développement. Il vise à renforcer les capacités locales dans la conception, le financement et la mise en œuvre de projets urbains résilients.

En 2016, I4CE a formé 50 élus marocains et tunisiens, représentant 25 villes, à travers un programme en trois parties :

- ♦ une journée-conférence de sensibilisation aux impacts du changement climatique mettant en avant des pratiques et solutions inspirantes développées en Afrique et en Europe ;
- ♦ deux jours de formation à la conception de projets économiquement, socialement et écologiquement viables ainsi qu'au développement de stratégies de financement ;
- ♦ une session d'appui technique suivie d'une rencontre avec des entreprises pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs, créer des opportunités d'action sur les territoires et accélérer la mise en œuvre de projets résilients.

Le programme s'est accordé avec l'agenda politique international de l'année 2016 en ciblant des gouvernements locaux et régionaux de la Tunisie et du Maroc, pays hôte de la COP 22. Il s'inscrivait par ailleurs pleinement dans les processus de décentralisation en cours dans les deux pays où ces gouvernements s'affirment comme des acteurs majeurs du développement local.

En 2017, un programme similaire sera lancé dans une autre région aux problématiques proches mais au contexte différent.

Voluntary Carbon Land Certification (VOCAL)

Le projet *Voluntary Carbon Land Certification* (VOCAL) vise à rendre le marché de la compensation carbone volontaire français plus transparent grâce à la mise en place d'un cadre national de certification d'unités carbone. Approuvés

par les pouvoirs publics, le référentiel et les méthodologies ainsi développés permettront aux entreprises souhaitant vendre des unités carbone de garantir que celles-ci correspondent bien à des réductions ou à des séquestrations d'émissions de gaz à effet de serre issues de projets agricoles et forestiers situés en France.

Panorama des financements énergie-climat en France : décrypter le financement du climat et de l'énergie

Afin de mieux comprendre le financement de la lutte contre le changement climatique et de la transition énergétique, le Panorama des financements énergie-climat recense les dépenses d'investissement dans ces domaines en France et analyse la manière dont celles-ci sont financées.

Mise à jour en 2016, l'étude recense jusqu'à 32 Md€ investis en faveur du climat en France en 2014, soit l'équivalent de 10 % des investissements matériels réalisés en France cette année-là. Après la hausse de 2,3 Md€ observée entre 2011 et 2013, ces investissements se sont stabilisés entre 2014 et 2015.

La majorité a été réalisée par des porteurs de projet privés, par les ménages (9,6 Md€ en 2014) et par les entreprises (9,5 Md€ en 2014). Cependant, la part des financements soutenus directement ou indirectement par le secteur public dans le total des investissements est en augmentation, passant de 50 % à 55 % entre 2011 et 2015.



SITE INTERNET : WWW.I4CE.ORG/PUBLICATIONS

(1) Institut pour l'économie du climat

Novethic

Novethic est un média expert en RSE et en finance responsable, créé en 2001 dans un objectif de pédagogie sur ces sujets. C'est aussi un centre de recherche dédié à l'investissement responsable qui analyse les pratiques d'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion financière, à travers des études, des travaux de veille et des formations pour les investisseurs.

Les green bonds vues par leurs acheteurs

La croissance rapide du marché des *green bonds* (obligations vertes), particulièrement marquée au cours de l'année 2016, témoigne de leur succès auprès des investisseurs. Pour mieux connaître leurs attentes, le centre de recherche de Novethic a interrogé un panel représentatif d'une quinzaine d'entre eux dont 40 % d'institutionnels. Ce panel, qui compte des investisseurs parmi les plus engagés en matière de finance verte, totalise de 2 700 Md€ d'actifs obligataires dont 7,7 Md€ de *green bonds*. 95 % de ces obligations vertes sont détenues via des fonds obligataires traditionnels et non des fonds dédiés aux *green bonds*.

Les investisseurs perçoivent les *green bonds* comme un moyen concret de mettre leurs investissements au service de leur politique environnementale, et apprécient que leurs caractéristiques financières soient équivalentes à celles des obligations traditionnelles. Mais alors que le marché s'est fortement développé depuis 3 ans, en 2016 environ 120 Md\$ d'obligations vertes circulaient sur le marché, ce qui reste trop peu du point de vue des investisseurs. Le manque de diversification et de liquidité du marché pénalise les investisseurs dans leur souhait d'être sélectifs vis-à-vis des caractéristiques environnementales des *green bonds*. Ils attendent ainsi beaucoup de la diversification des émetteurs (pour 52 % des répondants) et de l'amélioration de la qualité des émissions (41 %).

Montreal Carbon Pledge, accélérateur de reporting pour les investisseurs

Dans le cadre du *Montreal Carbon Pledge* lancé en septembre 2014, 120 investisseurs dans le monde se sont engagés à mesurer et à publier annuellement l'empreinte carbone de leurs portefeuilles. Cette étude, réalisée en partenariat avec les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), fait un point d'étape sur la façon dont ces engagements se sont formalisés entre la COP 21 et fin juin 2016.

Le *Montreal Carbon Pledge* a convaincu les investisseurs de passer à l'acte : en moins de 24 mois, 80 % des signataires ont publié leur empreinte carbone. L'hétérogénéité des méthodologies déployées souligne cependant la nécessité

d'harmoniser les pratiques, et ainsi pousser les émetteurs à fournir des données homogènes et pertinentes.

L'étude identifie une douzaine de *leaders* qui affichent des pratiques exemplaires en matière de mesure et d'analyse de leur empreinte carbone. Elle permet également de repérer que la définition d'objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre reste rare : seuls 16 % des signataires ont fixé des objectifs datés et chiffrés.

L'essentiel sur l'article 173 de la loi TEE

Destiné à stimuler le financement de la TEE, l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte est une innovation législative qui fait de la France le premier pays à créer une obligation de reporting pour les investisseurs institutionnels sur leur gestion des risques liés au climat et sur la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur politique d'investissement.

Parce qu'il pourrait transformer l'investissement responsable français, cet article a généré de multiples attentes de la part des pouvoirs publics et de la société civile lors de son adoption. Afin d'accompagner les investisseurs et observateurs concernés ou intéressés par cette nouvelle disposition, Novethic a effectué un décodage très concret de ce texte et de ses implications, qui affectent plus de 840 d'entre eux. Cette analyse a donné lieu à la publication d'un *vade-mecum* en avril 2016.



SITE INTERNET :

WWW.NOVETHIC.FR/ISR-ET-RSE

Mission Économie de la Biodiversité

Initiative de la Caisse des Dépôts pilotée et gérée par CDC Biodiversité, la Mission Économie de la Biodiversité (MEB) a pour objectif de créer et d'expérimenter des outils innovants afin de concilier développement économique et préservation de la biodiversité.

La compensation écologique à travers le monde : source d'inspiration ?

Tant dans sa compréhension que dans sa mise en œuvre, la compensation écologique pose encore de nombreuses questions. Afin d'alimenter la réflexion visant à structurer la démarche à l'échelle française, cette étude conduite par la MEB et publiée en décembre 2016 présente les différentes approches de la compensation écologique à travers le monde, sur la base d'une analyse de la littérature scientifique et d'une consultation d'acteurs.

Après un décryptage historique de cette notion, l'étude analyse les différentes mesures compensatoires déployées dans onze pays (États-Unis, Canada, Australie, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni, Luxembourg, Brésil, Inde et Afrique du Sud), ainsi que les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre. Cela permet d'alimenter la réflexion sur le cadre français : s'il s'avère que des consensus apparaissent autour de plusieurs méthodes, leur transposition nécessitera une adaptation aux spécificités nationales.

Comment localiser les sites à haut potentiel écologique et orienter la recherche de sites compensatoires ? Méthodologie de diagnostic territorial basée sur la répartition des espèces à enjeux

Anticiper la sélection des sites qui accueilleront les mesures compensatoires sur un territoire est un gage de succès pour leur mise en œuvre. La méthodologie proposée dans cette étude est le fruit d'un partenariat entre la MEB et la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) Provenances-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Elle vise à identifier sur un territoire défini des zones dont le potentiel écologique est de nature à répondre aux besoins de compensation écologique des projets d'aménagement.

L'un des points-clés de cette méthodologie est son adaptabilité aux acteurs et aux territoires. Pour cela, la concertation, la communication et le partage des résultats seront fondamentaux dans sa mise en œuvre.

Paielements pour services environnementaux : enjeux, visions des acteurs et perspectives en France

France Nature Environnement (FNE) et la MEB ont conduit une réflexion commune sur l'approche économique des services écosystémiques, c'est-à-dire des bénéfices que les êtres humains retirent des écosystèmes présents dans la nature. Cette réflexion a notamment porté sur les enjeux et modalités de mise en œuvre des paiements écosystémiques (PSE), pratique consistant à rémunérer un acteur économique pour qu'il mette en place des actions de protection de la nature. Dans le cadre de cette étude, une enquête a été menée auprès des associations membres du réseau FNE. Celle-ci a permis de démontrer le caractère émergent des PSE et la volonté de ces acteurs de s'engager dans leur expérimentation. En réponse à cette demande, FNE et la MEB ont élaboré une ébauche de grille d'analyse de ces dispositifs et ont dessiné les contours du rôle que pourraient avoir ces associations dans leur mise en œuvre à un niveau territorial.



 **SITE INTERNET :
WWW.MISSION-
ECONOMIEBIODIVERSITE
.COM**



Notre responsabilité interne

Convaincu qu'une entreprise responsable doit appliquer à son fonctionnement interne les mêmes exigences d'exemplarité qu'à ses activités, le groupe Caisse des Dépôts et ses différentes entités veillent au quotidien à optimiser leurs impacts sur la société, leurs collaborateurs, leurs partenaires et l'environnement.

Ressources humaines



Travailler ensemble à la réussite des transitions

Le groupe Caisse des Dépôts est composé de femmes et d'hommes aux profils et aux métiers très divers. Cette complémentarité des compétences et savoir-faire, renforcée par une politique des ressources humaines favorisant la transversalité et les synergies, lui permet d'être présent dans les domaines d'activité essentiels au développement socio-économique du pays et de ses territoires.

Décliner la stratégie du Groupe

La direction des ressources humaines du Groupe (DRH) assure l'articulation entre la gestion des ressources humaines de la Caisse des Dépôts et le pilotage ou le soutien des politiques portées par les filiales. Elle impulse et coordonne ainsi le dialogue social, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilité entre entités, la politique d'égalité des chances et de diversité ainsi que la gestion des cadres dirigeants et le développement des compétences managériales, par les leviers de l'innovation, de la qualité de vie au travail et du numérique. Mobilisée pour accompagner la stratégie du Groupe en faveur des transitions ainsi que sa transformation digitale, la DRH s'attache à faire de la performance sociale, le levier de la performance économique du Groupe.

Un agenda social en dynamique continue

Avec 859 accords et relevés de décisions signés en 2016 au sein de l'Établissement public ou/et de ses filiales, le dialogue social au sein du Groupe s'inscrit dans un cadre dynamique et constructif. Il est porté par 3 accords Groupe sur des thèmes transversaux qui servent notamment de référence sur les sujets d'égalité professionnelle femme/homme, de mobilité et de GPEC.

Bien que les différentes entités du Groupe conduisent leur politique de ressources humaines (RH) et leurs négociations sociales de manière autonome, selon les spécificités et prérogatives propres à chacune, l'échange et le partage d'expériences régulier entre les fonctions RH respectives et avec les organisations syndicales représentatives du Groupe favorise l'émergence ou l'extension de dispositifs et démarches sur des sujets comme :

- ♦ la qualité de la vie au travail (conclusion d'un accord pour la Caisse des Dépôts et de deux accords pour **Bpifrance**) et/ou des thèmes s'y rattachant (signature d'accords sur la mise en place de l'indemnité kilométrique pour les déplacements en vélo pour **Egis** et **Adoma**⁽¹⁾ et sur le télétravail pour la **Compagnie des Alpes**) ;
- ♦ la solidarité (accord sur la mise en place de dispositifs de dons de jours de repos non-pris pour le groupe **Egis**, **Scic Habitat** et la **SNI**) ;

- ♦ l'égalité professionnelle (signature d'accords pour la Caisse des Dépôts, le groupe **Egis**, **Adoma**, **Bpifrance Financement**) ;
- ♦ le handicap (signature d'accords pour le groupe **Egis** et **Bpifrance**).

Des rencontres sont organisées tous les deux mois entre le directeur des ressources humaines du Groupe et les délégués syndicaux de Groupe afin d'évoquer l'actualité sociale du Groupe. Ces rencontres participent au développement d'un processus actif de négociation au sein du Groupe. Elles sont l'occasion, non seulement de dialoguer sur des thématiques communes, comme sur les prêts sociaux en 2016, mais aussi d'appréhender les politiques et réalisations d'autres métiers du Groupe, en présence des responsables de ces derniers.

Au niveau de la Caisse des Dépôts, le dialogue social s'inscrit dans cette même démarche d'échanges. En 2016, des groupes de travail ont ainsi été mis en place, en plus des seuls temps de négociation et ont abouti à la signature de 9 accords. Cette dynamique de co-construction s'est par ailleurs illustrée, en amont de la concertation sur la qualité de la vie au travail, à travers l'organisation sur ce thème d'un temps d'ac-culturation commun à l'ensemble des négociateurs, qu'ils soient membres de la DRH ou des organisations syndicales. Dans le cadre de la mise en œuvre des 47 mesures de l'accord sur la qualité de vie au travail, signé en juillet 2016, elle se poursuit en 2017 avec l'implication des organisations syndicales dans la mise en place de près de la moitié de ces mesures (définition d'une charte sur les règles de vie, expérimentation de la semaine de 4 jours, etc.).

(1) Filiale du groupe SNI.

Le Groupe en 2016

**+ de
120 000**
collaborateurs répartis
dans 72 pays

≈ 900
accords signés
en 2016

Promouvoir la qualité de vie au travail

Faire avancer les pratiques du groupe

La Caisse des Dépôts a fait de la qualité de vie au travail (QVT) un engagement en faveur d'un « mieux vivre ensemble ». Cela résulte de la ferme conviction qu'une bonne qualité de vie au travail contribue fortement à l'amélioration de la performance sociale et globale d'une organisation. Ce sujet est piloté au niveau de la DRH par un pôle dédié.

Après le lancement des travaux de réflexion en fin d'année 2015, les négociations de l'accord QVT de la Caisse des Dépôts se sont poursuivies au cours du premier semestre 2016, en s'appuyant notamment sur les attentes exprimées par les collaborateurs lors de l'édition 2015 du Baromètre social Groupe. L'accord a été signé le 5 juillet 2016 par la quasi-totalité des organisations syndicales représentatives, pour une durée de trois ans. La Caisse des Dépôts y a inscrit sa politique en matière de qualité de vie au travail pour les trois années à venir, afin de répondre aux enjeux sociétaux de demain (conciliation vie professionnelle-vie personnelle, parentalité, mobilité durable, etc.). Deux domaines y sont clairement identifiés : la qualité de vie au travail et par le travail, à travers notamment les enjeux liés à la prévention, à l'organisation du travail et aux conditions de travail, ainsi que la solidarité.

Cette mobilisation en faveur de la qualité de vie au travail est effective et s'étend aux filiales. En effet, d'autres accords ont été signés dans le Groupe en 2016 (**Bpifrance**) ou sont en cours d'élaboration pour 2017 (**CNP assurance, Informatique CDC, Icade, Transdev** et le **groupe SNI**). Chacune d'entre elles a fait le choix de composer sa politique en matière de qualité de vie au travail selon ses priorités organisationnelles et les besoins de ses collaborateurs. Cependant, des thèmes de réflexion restent communs ou proches, comme la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, le droit à la déconnexion, les temps d'expression et d'échange des collaborateurs ou encore l'accompagnement dans le cadre de la transformation numérique et digitale. En 2016, un réseau des correspondants QVT du Groupe a été mis en place pour partager les bonnes pratiques, se saisir des problématiques observées sur le terrain et stimuler la réflexion et les projets autour de ce sujet.

La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail entreprise au sein du Groupe s'intègre dans une démarche durable et globale de responsabilité sociétale. Elle est progressivement intégrée aux activités du Groupe, notamment dans ses projets d'avenir (transformation digitale, développement d'offres de mobilité durable, participation à la candidature « PARIS 2024 » de la ville de Paris pour les Jeux Olympiques de 2024, etc.). Elle s'étend par ailleurs à d'autres enjeux de ressources humaines tels que la santé et la sécurité au travail, l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la diversité, etc.



Un accord inédit sur la qualité de vie au travail

L'accord sur la qualité de vie au travail de la Caisse des Dépôts est structuré sous la forme d'une pyramide à trois niveaux comprenant 47 mesures. Le premier niveau s'adresse au management. Il porte sur l'organisation et le sens au travail, les démarches participatives, la transversalité entre les équipes, les relations de confiance ainsi que la bienveillance à mettre en place (avec la reconnaissance du droit à l'erreur notamment). Le deuxième niveau est axé sur le développement des compétences professionnelles de chacun, tout au long de son parcours, via la formation, la mobilité et l'accompagnement collectif aux grands changements technologiques. Le troisième niveau est consacré essentiellement à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La mise en œuvre de ces mesures contribuera ainsi à améliorer et à faciliter le quotidien des collaborateurs au travers de prestations sociales et de services nouveaux ou améliorés (logements, accession à la propriété, aide aux aidants, conciergerie, etc.). Elle fait l'objet d'un suivi par une commission qui fait périodiquement le point sur l'avancée des travaux.

Aménager et organiser le temps de travail

Développer les différentes formes de travail à distance est un sujet d'actualité pour la plupart des entités du Groupe ayant déjà engagé une réflexion sur la qualité de vie au travail. Au sein de la Caisse des Dépôts, une expérimentation est en cours avec **Informatique CDC**, depuis septembre 2016, pour tester de nouveaux équipements informatiques, plus légers et faciles d'installation, garantissant toutes les conditions de sécurité nécessaires au travail à distance.

Autre exemple, **Icade** a lancé une expérimentation du télétravail en 2016 dont la filiale dresse un bilan positif. En effet, 90 % des utilisateurs ont constaté un impact positif sur l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et 99 % des managers souhaitent poursuivre le dispositif. Par ailleurs, Icade a recours à des smart desk -bureaux nomades ou tiers lieux. 5 sites sont actuellement en fonctionnement.

Ces nouvelles modalités de travail à distance sont également envisagées dans le cadre des déménagements prévus entre 2017 et 2019 par la Caisse des Dépôts et certaines de ses filiales, comme Icade ou **Transdev**, seront directement concernées compte tenu des déménagements prévus sur de nouveaux sites et l'aménagement de nouveaux espaces de travail offrant davantage d'ouverture et de flexibilité. Aussi, les déménagements seront l'opportunité de mettre à profit les enseignements et préconisations issus des réflexions respectives sur la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts a choisi d'expérimenter la semaine de 4 jours. Le lancement d'expérimentation de 15 mois, prévu en 2017, vise à améliorer de manière concrète les conditions de travail et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des collaborateurs qui en éprouveraient objectivement le besoin. La sélection des collaborateurs entrant dans ce dispositif sera réalisée sur la base de critères sociaux définis au préalable.

Veiller à la santé et à la sécurité au travail

Au sein de la Caisse des Dépôts, le programme annuel de prévention des risques professionnels et des conditions de travail définit les axes de la politique de prévention des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Il est mis en œuvre dans tous les services de la Caisse des Dépôts, sous l'impulsion des chefs de services désignés en matière d'hygiène et de sécurité.

En 2016, ce programme s'est articulé autour de 5 axes et s'est conclu par la réalisation de 39 actions (dont 4 qui vont perdurer en 2017) :

- ◆ le premier axe, relatif à la structuration et la dynamisation de la politique de prévention des risques et d'amélioration de la santé au travail, a conduit à la réorganisation du réseau des assistants de prévention afin de conforter leurs missions et de leur permettre d'être au plus près des pré-occupations des collaborateurs dans les services ;
- ◆ le second axe, relatif à la promotion de la politique de prévention des risques professionnels, a notamment permis à plus de 700 managers de suivre des modules de formation sur les pratiques managériales incluant la prévention des risques psycho-sociaux ;
- ◆ le troisième axe a conduit à la mise en place d'un nouvel outil et d'un nouveau processus d'évaluation des risques professionnels pour la campagne 2016 ;
- ◆ le quatrième axe, regroupant les actions pour la prévention de la santé physique et mentale des collaborateurs, s'est traduit par la poursuite des efforts au niveau du suivi médical ainsi que dans la prise en compte des enjeux de santé et de sécurité dans les processus d'aménagement des locaux (plus de 250 postes de travail ont été contrôlés par les services médicaux ou d'ergonomie pour prévenir les problèmes de santé liés aux gestes et postures) ;
- ◆ le dernier axe regroupe des actions de formations récurrentes destinées aux collaborateurs de la Caisse des Dépôts intervenant dans le domaine de la santé et de la sécurité (1 400 sauveteurs secouristes du travail, guides de niveau, etc. formés en 2016).

D'autres actions seront déployées en 2017, en lien avec l'accord QVT et l'accompagnement de l'évolution de l'environnement numérique de travail des collaborateurs (ENTC), telles que l'analyse des impacts sur les conditions de travail et sur la santé lors de projets structurants (réorganisations, déménagements, refonte de systèmes d'information ou de processus, etc.).

De son côté, **Icade** a organisé des conférences et des animations ludiques autour de six thématiques, dont l'activité physique, la nutrition et l'audition, pour compléter le programme de prévention sur la santé et sensibiliser les collaborateurs.

Renforcer les engagements en faveur de la diversité et de l'égalité des chances

Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Depuis 2004, le groupe Caisse des Dépôts est fortement engagé dans une politique volontariste en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes et de l'égalité des chances. Cette politique est portée par un accord-cadre au niveau du Groupe, qui demeure le référentiel commun à l'ensemble de ses entités. Il est complété au sein de la Caisse des Dépôts par un socle de dispositions permanentes, porté par l'accord du 20 février 2007. Cet accord, révisé en mars 2016, prévoit notamment la définition et la mise en œuvre de plans de progrès triennaux.

Le nouveau plan d'action triennal 2016/2018, comprend quatre axes thématiques, pour lesquels des indicateurs de suivi et de progrès sont mis en place. Ils concernent la mixité des emplois, des recrutements, des mobilités et des formations ; la rémunération et la promotion ; l'équilibre vie professionnelle/vie privée et l'exercice conjoint de la responsabilité parentale ; la communication et la sensibilisation de tous les acteurs.

Progresser en matière d'insertion des collaborateurs en situation de handicap

La Caisse des Dépôts s'est engagée dans une politique d'égalité des chances, en agissant notamment par l'insertion et le développement de l'emploi des personnes en situation de handicap. Ainsi, à fin 2016, le taux d'emploi direct de personnes en situation de handicap était de 5,67% tandis que le taux d'emploi légal était de 7,16%. L'année 2016 a principalement été marquée par la négociation d'un nouvel accord triennal dédié, qui met l'accent sur l'accueil et le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap. Cet accord a été signé le 4 janvier 2017 à l'unanimité par les organisations syndicales. Cette dynamique s'est poursuivie avec le renouvellement de la convention avec le FIPHFP pour la période 2017-2019.

La Caisse des Dépôts va ainsi poursuivre sa politique volontariste en s'engageant notamment à :

- ♦ renforcer le recrutement des personnes en situation de handicap, avec un objectif de taux d'emploi direct supérieur à 6% à l'issue de la période de l'accord ;
- ♦ continuer à progresser dans l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs en situation de handicap ;
- ♦ faciliter le maintien dans l'emploi et sécuriser les parcours professionnels ;
- ♦ former et sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs.

Un bilan 2016 positif et encourageant pour 2017

La Caisse des Dépôts tend vers une répartition relativement équilibrée des deux sexes dans chacune de ses onze filières métiers. En accord avec les syndicats, une attention particulière est portée sur la féminisation de certaines filières, comme « Investissements et marchés financiers » et « Relations clientèle/commercial/marketing », pour lesquelles des objectifs chiffrés à fin 2018 ont été définis.

Les équilibres femmes/hommes, tant en matière de nomination des cadres dirigeants que de flux de promotion et d'avancement à tous niveaux, sont aujourd'hui assurés. Un effort plus particulier est réalisé sur l'encadrement dirigeant, en s'appuyant sur l'accord d'intéressement que la Caisse des Dépôts a mis en place. L'un des critères d'intéressement est en effet lié à la féminisation des nominations et promotions à tous niveaux, avec un objectif atteint d'au moins 45% de femmes nommées au niveau de cadre dirigeant. Depuis 2016, les taux de femmes/hommes dans les contrats d'apprentissage font également l'objet d'un suivi, afin de veiller à la parité pour cette catégorie de collaborateurs dont une partie a vocation à intégrer la Caisse des Dépôts.

En matière de rémunération, celle-ci a décidé, mi-2016, de faire auditer par un cabinet externe son dispositif d'identification des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Les résultats et propositions d'optimisation du dispositif seront établis au printemps 2017. Ils pourront donner lieu, le cas échéant, à une évolution méthodologique du calcul de ces écarts de rémunération. Enfin, une enveloppe financière a été provisionnée pour corriger les disparités qui pourraient être relevées.

Lutter contre les stéréotypes

Une enquête portant sur les stéréotypes de genre a été réalisée en 2016 auprès de 14 413 collaborateurs du Groupe (parmi lesquels 3 351 ont participé), avec l'appui d'Alter'égales, le réseau de mixité du Groupe, et du professeur Scharnitzky. Elle a révélé que, si la nécessité de lutter contre les inégalités entre les sexes est désormais admise par tous, les stéréotypes de genre qui sont fondés sur des constructions sociales acquises depuis la naissance ont la vie dure. La bienveillance, l'organisation, l'empathie étaient encore largement identifiées comme des compétences féminines et la combativité, le *leadership*, la maîtrise de soi comme des compétences masculines.

Sur la base de ces constats, un think tank sur la mixité/parité a été lancé avec un double objectif : identifier les « mauvaises pratiques » ainsi que les comportements sexistes ou inadaptés en milieu professionnel et proposer, mi-2017, des actions très concrètes, porteuses d'une évolution favorable des mentalités et des pratiques. L'objectif est de déconstruire les stéréotypes qui peuvent influencer les choix, les jugements et les décisions des *managers* et des acteurs de la filière RH. Les conclusions du Think tank seront largement diffusées en interne afin de contribuer à l'instauration d'une plus grande culture de l'égalité et d'une plus grande conscience des inégalités, ainsi qu'à un changement de mentalité tant chez les femmes que chez les hommes.

Afin de renforcer davantage l'adéquation entre les outils de support de sa politique et les attentes et besoins des collaborateurs, elle a par ailleurs réalisé, avec l'aide d'un cabinet expert, une étude auprès des collaborateurs en situation de handicap en poste, de leurs managers, de leurs collègues et du personnel RH ainsi que médico-social. Cette étude a permis de recueillir l'avis de 236 personnes, dont 198 en situation de handicap, et d'identifier les leviers pouvant faciliter davantage le quotidien des collaborateurs en situation de handicap. Les préconisations résultantes ont été présentées aux représentants du personnel de la Caisse des Dépôts et ont notamment servi aux négociations du nouvel accord triennal.

De nombreuses actions de sensibilisation, menées au sein de la Caisse des Dépôts, illustrent la politique volontariste menée en matière d'insertion des collaborateurs en situation de handicap : parrainage d'un nouveau chien guide d'aveugle, soutien à la Fédération Française Handisport aux Jeux paralympiques de Rio 2016 par l'acquisition de 2 *handibikes*, recours à un ESAT⁽¹⁾

faisant appel à des personnes en situation de handicap psychique pour contribuer à l'animation éditoriale de la rubrique intranet dédiée au handicap, rencontre avec les athlètes médaillés des Jeux paralympiques de Rio dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, organisation d'un marché de Noël de produits fabriqués par des ESAT, etc.

D'autres entités ont également lancé des actions de sensibilisation, telles qu'**lcade**, au travers d'une conférence sur le film « De toutes nos forces », et le **groupe SNI**, avec le lancement d'une campagne de sensibilisation s'appuyant sur le témoignage de trois collaborateurs. Par ailleurs, en 2016, lcade et le groupe SNI ont notamment mis l'accent sur le développement du recours aux ESAT.



SOUS-CHAPITRE « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

La Caisse des Dépôts en 2016

**+ de
670 000 €**
consacrés aux actions
de maintien dans l'emploi
sur le budget de
la convention FIPHPF

> 6 %
de personnes en
situation de handicap
employées directement
ou indirectement⁽¹⁾
depuis 2012 (= 7,2 % en 2016)

≈ 5,7 %
de personnes
en situation
de handicap parmi
les effectifs en 2016

(1) Cette donnée inclut les personnes en situation de handicap présentes au sein des effectifs de la Caisse des Dépôts ainsi que celles employées indirectement par le recours au secteur adapté et protégé pour certaines catégories d'achats.

Contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions concrètes en faveur des jeunes, notamment ceux issus de quartiers prioritaires et/ou de milieux sociaux défavorisés. Par le biais de partenariats associatifs, il les accompagne dans leur parcours scolaire, universitaire puis professionnel. Il participe par ailleurs à leur insertion professionnelle en maintenant un niveau de recrutement en alternance et en contrat à durée indéterminée (CDI).

Avec l'association « Nos quartiers ont des talents » (NQT), le Groupe accompagne dans leur recherche d'emploi des jeunes diplômés bac+4 et plus, âgés de moins de 30 ans et issus de milieux sociaux défavorisés ou de quartiers prioritaires. Chaque année, près de 150 parrains et marraines volontaires du Groupe accompagnent plus de 200 jeunes, dont 70 % en moyenne décrochent un emploi durable à la hauteur de leurs qualifications. En 2016, la DRH Groupe a par ailleurs mis en place, avec l'association « Les entretiens de l'excellence » (EEX), un dispositif de parrainage individuel. Celui-ci permet à une vingtaine de lycéens en classe de seconde, venant d'une zone d'éducation prioritaires et s'étant distingués par leur potentiel et leur motivation, d'être accompagnés par des cadres de haut niveau du Groupe. L'objectif est de les aider à trouver leur propre voie et de les accompagner vers des filières d'excellence.

Au niveau de la Caisse des Dépôts, un tiers des recrutements réalisés depuis 2013 ont été consacrés à des jeunes de moins de 30 ans. Le recours à l'apprentissage a par ailleurs été intensifié en poursuivant un double objectif : favoriser l'insertion des jeunes par l'accès à une formation et recruter des jeunes apprentis sur un emploi pérenne à l'échéance de leur contrat d'alternance. En 2016, cette politique a été reconduite et accentuée dans le cadre du nouvel accord intergénérationnel, avec pour cibles ambitieuses le recrutement de 200 apprentis par an (160 à ce jour) et la pérennisation de 19 % d'entre eux.

La Caisse des Dépôts aide par ailleurs les jeunes éloignés de l'emploi à s'insérer dans la vie professionnelle. Elle compte ainsi, parmi ses effectifs, 40 personnes bénéficiant d'un contrat aidé par l'État (CAE/CUI), dispositif favorisant le recrutement, pour une durée d'un à deux ans, de jeunes chômeurs rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Elle a aussi recours, depuis 2012, au dispositif PACTE, un nouveau mode de recrutement de jeunes fonctionnaires de catégorie C (sans concours). Ce dispositif, amplifié grâce à l'accord cadre 2015-2017, s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans ayant décrochés du système scolaire mais désireux de se réinsérer professionnellement. Sur la période 2015-2017, la Caisse des Dépôts accueillera ainsi au moins 30 jeunes sous contrat PACTE.

De son côté, **Icade** vise à renforcer son taux d'emploi des jeunes de moins de 26 ans. En 2016, 13 % de ses salariés embauchés en CDI avaient moins de 26 ans.

S'engager en faveur de la diversité des âges

Très présente au sein de la politique de ressources humaines des entités du Groupe, la question des âges se situe au croisement des politiques d'emploi, de GPEC⁽²⁾ et de qualité de vie au travail.

La Caisse des Dépôts a engagé dès 2010 une politique volontariste en la matière et a formalisé ses engagements dans plusieurs accords successifs. Le dernier en cours, l'accord intergénérationnel, ayant pris fin en 2016, cette année a été l'occasion de faire un bilan des mesures et de renégocier un nouvel accord. Le bilan positif des actions menées sur les 3 années écoulées a conforté la Caisse des Dépôts dans l'idée de les poursuivre, avec le soutien des partenaires sociaux.

Les principaux leviers portent sur l'accompagnement des seniors tout au long de leur vie professionnelle (ex : entretiens de parcours à 55 ans avec un conseiller RH), la transmission de leurs savoirs et de leurs compétences, l'amélioration de leurs conditions de travail et la prévention de la pénibilité (ex : télétravail), ainsi que l'aménagement des fins de carrières et la transition entre activité et retraite (ex : allègement du temps de travail). La Caisse des Dépôts veille particulièrement, au travers d'un suivi statistique, à prévenir les discriminations liées à l'âge pour les mobilités et les promotions, en s'appuyant sur les accords Groupe existants.

(1) Établissement et service d'aide par le travail.

(2) Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Accompagner la transformation du Groupe et de ses métiers

Digitaliser la fonction RH

Engagée aux côtés de ses filiales dans la transition numérique du pays, la Caisse des Dépôts a entrepris sa transformation digitale. En matière de gestion des ressources humaines, cela se traduit par la digitalisation de son offre de services RH et une meilleure prise en compte du service client.

En 2016, elle a notamment lancé un portail dédié à la formation, Form&Vous, à destination de l'ensemble de ses collaborateurs. Celui-ci permet d'améliorer la prestation de services des gestionnaires de formations ainsi que d'optimiser et de simplifier les processus RH. Ainsi, l'ensemble des collaborateurs peuvent à présent s'informer sur les dispositifs de formation existants, consulter le catalogue des formations, s'inscrire aux sessions à venir, suivre l'état d'avancement de leurs demandes, ou encore bénéficier de nouveaux modes d'apprentissage digitaux (e-learning, classes virtuelles, formations en libre-service, etc.).

Par ailleurs, une nouvelle application de gestion administrative a vu le jour, visant à simplifier et automatiser les processus RH. Celle-ci a également pour objectif de renforcer l'implication et l'autonomie des managers et des collaborateurs dans la consultation ou la mise à jour de leurs données administratives. Il s'agit d'une première étape avant la mise à disposition, prévue pour 2017, d'un coffre-fort électronique dans lequel les collaborateurs pourront stocker des documents professionnels et personnels, tel que le bulletin de paie dont la dématérialisation est prévue prochainement.

Appréhender l'évolution des métiers et du capital humain

En 2016, la DRH Groupe a poursuivi sa démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci doit permettre au Groupe d'accroître sa capacité d'anticipation par une meilleure appréhension de l'évolution de ses métiers et de son capital humain, afin de répondre aux enjeux de la politique de l'emploi et de venir en appui des filières professionnelles impactées par des programmes de transformations.

Dans le cadre du programme de transformation numérique engagée par la Caisse des Dépôts, l'analyse de l'impact du digital sur ses emplois et les compétences de ses collaborateurs, ainsi que les plans d'actions RH qui en découlent, sont placés au cœur de l'actuelle démarche de GPEC. Pour accompagner la mise en place de cette transformation numérique, la DRH vise à renforcer les initiatives démarrées en 2016. Elle a ainsi développé trois axes de formation en faveur de l'acculturation au numérique de l'ensemble des collaborateurs, de la montée en compétence des métiers les plus exposés et de l'accompagnement à la mobilité, en particulier vers les nouveaux métiers liés au numérique. Elle a par ailleurs adapté sa politique de recrutement pour intégrer des nouveaux métiers liés au numérique. La GPEC numérique sera une des dimensions importantes de la politique d'emploi au cours des prochaines années, pour développer de nouveaux métiers, pour accompagner la transformation de certaines activités, en lien avec la négociation du prochain accord-cadre.

Un plan de formation numérique

Le plan de formation vise à accompagner les grands enjeux stratégiques définis par la Caisse des Dépôts, parmi lesquels figure la transition numérique. De nouvelles méthodes d'apprentissage, relevant elles-mêmes du digital (ou « *digital learning* ») ont ainsi été déployées dans sa version 2016. Dans le cadre de l'Académie digitale, une sensibilisation à tous ces nouveaux aspects a notamment été proposée à l'ensemble des collaborateurs, qui ont pu valider leur « Passeport digital ». Par ailleurs, des projets opérationnels ont été mis en œuvre via le « *Learning Lab* ». Celui-ci vise principalement à diffuser la culture de l'apprentissage numé-

rique (*digital learning*) auprès des managers et des correspondants RH dans les directions afin de favoriser, piloter et/ou accompagner les expérimentations en la matière. De tels projets ont ainsi été mis en place : la plateforme d'apprentissage à distance Voltaire, qui a pour but d'améliorer la maîtrise du français à l'écrit dans l'entreprise, la plateforme Vodeclic, qui accompagne l'utilisation des outils bureautique et des réseaux sociaux, des modules en *e-learning* et en libre-service sur les « ENR », destinés aux nouveaux arrivants, ainsi qu'un MOOC (*massive open online course*) sur « les fondamentaux de la banque ».

Développer les compétences des managers et des dirigeants du groupe

Destinée aux dirigeants et *managers* des différentes entités du Groupe, l'Université CDC propose à chacun, en fonction de ses enjeux et besoins, une offre de parcours de développement ainsi que de formations innovantes et agiles. Lors du renouvellement de cette offre en 2016, les nouveaux programmes ont intégré des focus sur les priorités stratégiques du Groupe que sont les transitions écologique et énergétique, numérique, territoriale ainsi que démographique et sociale.

Des conférences thématiques participatives, faisant intervenir des experts externes inspirants et des référents du Groupe, leur sont par ailleurs proposées. Les dirigeants du Groupe ont également été invités à participer à des voyages d'étude en région. Ces séminaires contribuent au déploiement de la stratégie du Groupe par une approche « terrain », en prenant résolument les territoires comme point d'entrée et s'appuyant sur des réalisations (visites de sites, d'entreprises, de *start-up*, d'écosystèmes, etc.).

Le Groupe a en outre développé une offre de formation autour de « l'innovation managériale ». Au sein de l'Université CDC, l'Université du Management développe ainsi des formations opérationnelles et innovantes pour les managers du Groupe, qu'ils soient débutants ou confirmés, managers d'un point de vue hiérarchique ou experts dans le cadre de la gestion d'un projet. Celles-ci sont principalement orientées vers le développement managérial et le « savoir être ». La formation « Repenser son management à l'ère du 3.0 », notamment, s'appuie sur les outils du *design thinking* pour aider les managers à optimiser l'utilisation de leur environnement digital. À travers le programme « Développer des modes de management participatifs », ceux-ci comprennent et mettent en œuvre les outils valorisant la puissance de la réflexion et de l'action collective. Enfin, un dernier module leur propose de s'interroger sur leur efficacité personnelle ainsi que relationnelle et de développer leur intelligence émotionnelle.

60
managers
formés depuis son
lancement en 2016

3
promotions
créées

Le Groupe a par ailleurs lancé un dispositif d'appui au développement des compétences managériales, « Dispositif managers ». Répondant aux besoins exprimés par les managers du Groupe, celui-ci vise à leur offrir un parcours d'accompagnement individualisé et à faire émerger une communauté managériale. Afin de les aider à être plus performants au quotidien, l'offre d'accompagnement, adossée au référentiel des compétences managériales du Groupe, s'articule autour d'une double approche : individuelle (développement personnel, gestion de carrière) et collective (formations thématiques sur l'innovation managériale via l'Université du Management). Le dispositif de formation garantit un socle de connaissances communes, adossé aux compétences-clés du référentiel manager : la performance collective durable, la transversalité et la contribution collective du manager.

Développer l'innovation managériale dans les filiales

En 2016, **Icade** a lancé une réflexion sur l'innovation managériale afin d'accompagner, notamment, la mise en place du nouveau plan stratégique 2016-2019 ainsi que l'évolution vers un nouvel environnement de travail dynamique dans le cadre du déménagement de son siège. De son côté, **CNP Assurances** a mis en place une nouvelle démarche agile d'animation managériale, nommée DIALOG. Celle-ci incite les managers à ouvrir, trois fois par an, le dialogue avec leurs équipes sur huit dimensions différentes de la qualité de vie au travail en lien avec la performance attendue. Des outils (ateliers, vidéos animées ou audio, etc.) ont été mis en place pour accompagner cette nouvelle dynamique. Enfin, Avec le lancement en 2016 du projet « Imagine manager demain », le **groupe SNI** formalise sa charte managériale dont l'objet est de mobiliser collectivement et individuellement les managers en faveur de pratiques managériales collaboratives.



Loyauté et transparence des pratiques

La Caisse des Dépôts, du fait de son statut public unique, est placée « de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative » exercée par la commission de surveillance. Il s'agit d'un statut unique en France, les établissements publics étant d'ordinaire rattachés à un ministère de tutelle. Cette indépendance juridique est renforcée par son autonomie financière.

Ce statut lui confère le devoir d'être neutre, tout en étant attentive aux orientations des pouvoirs publics locaux et nationaux. Cela la conduit également à être transparente et à appliquer les meilleures pratiques en vigueur, en particulier en termes de déontologie, d'encadrement et de contrôle des risques, même lorsqu'elle n'y est pas soumise par la loi.

Les enjeux du groupe Caisse des Dépôts en matière de loyauté et de transparence des pratiques relèvent de plusieurs sujets : l'éthique des collaborateurs, la prévention des conflits d'intérêts, la déontologie financière et la définition spécifique au Groupe de la notion de client. Ils sont également liés à ses relations institutionnelles et à ses pratiques d'achat (voir les sous-chapitres « Relations externes et dialogue avec les parties prenantes » et « Impacts de l'organisation »).

Promouvoir le respect des principes et obligations de déontologie

La Caisse des dépôts, du fait de son statut public unique, est placée « de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative » exercée par la commission de surveillance. Il s'agit d'un statut unique en France, les établissements publics étant d'ordinaire rattachés à un ministère de tutelle. Cette indépendance juridique est renforcée par son autonomie financière.

Le groupe Caisse des Dépôts porte une attention permanente aux pratiques de ses collaborateurs et de ses filiales afin d'en garantir l'exemplarité. Il accorde donc la plus grande importance au respect des principes et obligations de déontologie précisés dans un Code de déontologie, défini au niveau du Groupe et dont les principes doivent être transposés ou adaptés par chacune des filiales.

Code de déontologie

Adopté en juin 2012, le Code de déontologie du Groupe est applicable à l'ensemble des collaborateurs de la Caisse des Dépôts. Il constitue un document de référence pour ses

filiales qui doivent en transposer les principes, en tenant compte de la nature de leurs activités et des risques auxquels elles sont exposées.

Ce document établit des principes généraux relatifs au respect de l'image du Groupe et en réaffirme les missions d'intérêt général, qui justifient que l'action de chaque collaborateur soit conduite dans le plus strict respect de principes en matière de loyauté des pratiques.

Dispositif essentiel à la conduite des activités du Groupe, il recouvre plusieurs aspects, comme la prévention et la gestion des conflits d'intérêt, les règles spécifiques de déontologie financière applicables aux collaborateurs identifiés comme exerçant des fonctions « sensibles » ou « très sensibles », ainsi que des règles de comportement (obligation de confidentialité, etc.).

Ce recueil a fait l'objet d'une mise à jour et a été renforcé par la création de nouvelles procédures au cours du premier trimestre 2016.

Au niveau des filiales et participations stratégiques

Suite à l'adoption du Code de déontologie Groupe en juin 2012, les filiales et participations stratégiques ont décliné ce document dans leurs procédures internes.

Existence d'un code ou d'une charte de déontologie

Bpifrance
CDC International Capital
CDC Placement
CNP Assurances
Compagnie des Alpes
Egis
Groupe SNI
Icade
Qualium Investissement
SCET
Société Forestière
Transdev



• FICHE THÉMATIQUE « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

• SUPPLÉMENT « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

Lutter contre la corruption, la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Conflits d'intérêts, corruption et fraude

Le Code de déontologie encadre, par des règles claires, les modalités d'octroi et de réception de cadeaux et d'avantages. Il prévoit également que les situations de conflits d'intérêts potentiels soient documentées dans un registre afin de pouvoir en identifier les risques et les prévenir.

Dès la parution du projet de loi Sapin II fin 2016, la Caisse des Dépôts a initié, dans un souci d'amélioration continue, des travaux de veille réglementaire sur les dispositifs anti-corruption prévus. Un groupe de travail permettra de mettre en œuvre, dès 2017, des actions concrètes pour améliorer le dispositif existant.

La politique « anti-fraude » de la Caisse des Dépôts est pilotée par une filière dédiée au sein de la direction des risques et du contrôle interne (DRCI) du Groupe. Cette filière intervient en conseil, en coordination et en soutien des directions et peut être amenée à conduire des investigations. Elle coordonne également les politiques conduites au sein des filiales.

Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme

Conformément à la loi, la Caisse des Dépôts s'est dotée en 2010 d'un dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), dont les principes ont été validés par le Comité de Direction. Piloté par la DRCI, celui-ci a ensuite été décliné au sein de ses directions et filiales. Une attention particulière est portée aux risques liés aux pays et aux territoires.

Ce dispositif LCB-FT est formalisé par des procédures compilées dans un recueil unique, accessible à tous les collaborateurs depuis l'intranet, qui a été entièrement revu et actualisé en 2016. À ce dispositif s'ajoutent un certain nombre de mesures, renforcées en 2016 dans le cadre de la réorganisation de la filière LCB-FT de la Caisse des Dépôts, visant à une meilleure centralisation.

Au niveau des filiales et participations stratégiques

L'ensemble des filiales du Groupe, y compris celles qui ne sont pas soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) ou de l'Autorité des Marchés

Existence d'une politique de lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme avec système de contrôle

Bpifrance
CDC International Capital
CDC Placement
CNP Assurances
Compagnie des Alpes
Egis
Groupe SNI
Icade
Qualium Investissement
SCET
Société Forestière
Transdev

Financiers (AMF), doivent, en application des normes du Groupe, se doter de dispositifs de LCB-FT adaptés à la nature des risques auxquels elles sont exposées.

Conformité fiscale et stratégie concernant les activités bancaires offshore

Le statut fiscal de la Caisse des Dépôts prévoit que celle-ci verse une contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS). Strictement calculée selon les règles de droit commun propres à ce dernier (relatives au secteur bancaire notamment), cette CRIS s'élevait à 383 M€ en 2016. La Caisse des Dépôts est par ailleurs assujettie à la TVA dans les conditions de droit commun.

La Caisse des Dépôts transfère une partie de ses résultats à l'État, selon des modalités fixées progressivement. Depuis 2010, elle verse à l'État 50 % du résultat consolidé du Groupe, plafonné à 75 % de son résultat net social (hors dispositions temporaires de 2015 à 2017, liées à la mise en œuvre des mesures du Bicentenaire).

La Caisse des Dépôts n'a pas d'activité bancaire *offshore*.

Au niveau des filiales et participations stratégiques

Les filiales exerçant des activités au niveau international se conforment à la réglementation locale et sont particulièrement vigilantes sur ces sujets.



• FICHE THÉMATIQUE « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

• SUPPLÉMENT « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

Renforcer la transparence et le contrôle interne

Du fait de son statut et la nature de ses activités, la Caisse des Dépôts a pour obligation de se doter d'un dispositif de contrôle interne organisé en plusieurs niveaux. Mis en place à l'échelle du Groupe, celui-ci tient également compte des réglementations particulières applicables aux activités exercées par ses filiales.

Ce dispositif est encadré par les Principes d'organisation du contrôle interne (POCI) qui précisent les principes généraux du contrôle interne, les responsabilités opérationnelles et les outils de contrôle permanent à mettre en œuvre afin de conduire l'ensemble des missions du Groupe dans un cadre sécurisé.

Contrôle permanent

La responsabilité du suivi des risques et du contrôle interne permanent est assurée par la direction des risques et du contrôle interne (DRCI) du Groupe, rattachée au directeur général.

Son rôle s'exerce dans quatre domaines :

- ♦ l'application de la politique des risques de la Caisse des Dépôts, l'impulsion de réflexions méthodologiques, l'élaboration des normes ou des procédures cadres pour le Groupe ;
- ♦ l'assistance aux entités du Groupe dans la déclinaison de ces normes à leur activité ;
- ♦ le contrôle de la bonne application des règles et la vérification de la validité, de la conformité et du respect de l'ensemble du dispositif ;
- ♦ la consolidation des données fournies par les entités et le compte-rendu auprès des instances de gouvernance du Groupe.

Des contrôles de conformité sont réalisés, tous les ans ou tous les six mois selon les sujets, par la DRCI et le réseau de correspondants qu'elle anime.

Contrôle périodique

La responsabilité du contrôle périodique est assurée par la direction de l'audit central du Groupe, rattachée au directeur général et en charge du pilotage du réseau d'audit du Groupe.

Le périmètre d'intervention de ce réseau couvre toutes les activités de la Caisse des Dépôts ainsi que celles des filiales, directes et indirectes, contrôlées exclusivement ou conjointement. Il peut mener des missions d'audit de conformité ou de performance, d'inspection et de conseil.

Audit externe

Le contrôle de la conformité des activités bancaires et financières de la Caisse des Dépôts, notamment en matière de LCB-FT, est confié par la loi à l'ACPR. Certaines filiales du Groupe, du fait de leurs activités, relèvent également de son contrôle ou de celui de l'AMF.

Système d'alerte éthique

La Caisse des Dépôts dispose d'un dispositif d'alerte éthique et de remontée des dysfonctionnements relatifs à la conformité. Lorsqu'ils constatent de tels dysfonctionnements ou des faits répréhensibles, les collaborateurs ont ainsi la faculté de prévenir leur responsable hiérarchique qui en informe le déontologue, ou d'avertir directement celui-ci. Le déontologue traite alors l'alerte avec un souci particulier de discernement, de confidentialité et de protection du collaborateur concerné.

Au niveau des filiales et participations stratégiques

Existence d'un système d'alerte éthique

Bpifrance
CDC International Capital
CNP Assurances
Compagnie des Alpes
Egis*
Icade**
Qualium Investissement
SCET
Société Forestière
Transdev***



• FICHE THÉMATIQUE « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

• SUPPLÉMENT « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

* 8 alertes dont 4 relatives à des allégations de corruption à l'international, 2 à des sujets de concurrence et 2 à la conformité et/ou à l'éthique. Des audits ou vérifications ont été réalisés.

** 12 incidents relatifs à des tentatives de fraude externe, maîtrisés en amont et sans impact notable..

***10 alertes concernant des cas de perception de harcèlement ou de tentatives de fraude. Les incidents ont été traités et suivis avec les pays et les fonctions corporate concernés.

Veiller au respect des droits de l'Homme

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, la Caisse des Dépôts s'engage à en respecter les dix principes, notamment ceux portant sur les droits de l'Homme. Par ailleurs, du fait du statut et de la nature des missions qui lui sont confiées, elle contribue, accompagnée par ses filiales, à l'amélioration quotidienne des conditions de vie des populations et de leur accès aux services essentiels.

Les enjeux du groupe Caisse des Dépôts en matière de respect des droits de l'Homme portent sur les conditions de travail de ses collaborateurs et sur sa chaîne d'approvisionnement. Ils sont donc intrinsèquement liés à ses enjeux en matière de ressources humaines et d'achats responsables. Les filiales les plus exposées sont celles exerçant des activités de promotion, de construction et d'exploitation, à l'étranger notamment.

Si le principe de subsidiarité des filiales s'applique aux domaines des ressources humaines et des achats, ceux-ci sont néanmoins encadrés par le Code de déontologie du Groupe, applicable à la Caisse des Dépôts et devant être transposé par ses filiales. L'ensemble des entités du Groupe veille ainsi au strict respect des droits de l'Homme et des libertés syndicales. Elles respectent la réglementation française en matière de droit du travail ainsi que les grandes déclarations et conventions internationales en la matière (voir encadré ci-dessous). Aucune d'entre elles n'a recours au travail forcé, ni au travail des enfants. Leurs actions en faveur du respect des droits de l'Homme sont développées dans le supplément du rapport d'activité et de développement durable 2016 du Groupe.

Extrait de la déclaration sociale du Groupe

Le groupe Caisse des Dépôts est « attaché à la promotion et au respect des grands principes internationaux sur les droits humains dans tous ses domaines d'activité et ses sphères d'influence, qu'il s'agisse des principes et droits fondamentaux proclamés par la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration et les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou les principes du Pacte mondial des Nations unies dont la Caisse des Dépôts est signataire. »

Intégration de clauses relatives aux droits de l'Homme dans les contrats et accords

CNP Assurances
Compagnie des Alpes
Egis
Icade
Transdev

Protéger les données et la vie privée

La protection des données à caractère personnel s'inscrit dans une démarche globale de protection des données clairement affichée au sein de la Caisse des Dépôts. Une politique dédiée a été définie et des moyens humains, organisationnels, managériaux et techniques particuliers sont mis à son service. Ces sujets sont pilotés par le correspondant « Informatique et Libertés » de la Caisse des Dépôts.

Cette politique, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre sont définies par quatre documents :

- ♦ la charte de « Politique générale de sécurité des systèmes d'information » ;
- ♦ la charte d'« utilisation des ressources des systèmes d'information » et les fiches explicatives associées ;
- ♦ la directive du directeur général relative aux « modalités mises en œuvre pour la protection des données à caractère personnel des personnes physiques contenues dans les traitements automatisés ou non automatisés à la Caisse des Dépôts » ;
- ♦ la lettre de mission du correspondant à la protection des données personnelles.

Cette politique est dupliquée par la majorité des filiales du Groupe, notamment par celles pour lesquelles les questions de protection des données et de la vie privée des clients constituent un enjeu majeur au regard de leurs activités (ex : **CNP Assurances**).

Un plan d'action particulier de mise en conformité au nouveau règlement général de protection des données personnelles adopté par l'Union européenne en avril 2016 a été mis en place.



• FICHE THÉMATIQUE « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

• SUPPLÉMENT « LOYAUTÉ ET TRANSPARENCE DES PRATIQUES »

Impacts de l'organisation



Parallèlement à sa contribution volontaire aux grandes transitions du pays, le groupe Caisse des Dépôts a un impact quotidien sur les territoires où il est implanté et sur l'environnement. Celui-ci est lié à ses activités ainsi qu'à son fonctionnement en tant qu'organisation. La responsabilité d'entreprise du Groupe, partagée par l'ensemble de ses entités, comporte ainsi un volet interne. Elle se traduit par des programmes d'action adaptés et pilotés de manière autonome par chacune de ces entités.

La Caisse des Dépôts et ses filiales déploient ainsi des plans d'action en matière d'efficacité énergétique des bâtiments, d'achats responsables, de mobilité durable, de recyclage et de consommation responsable. Pour celles ayant formalisé une politique RSE globale, ces actions s'inscrivent dans le cadre d'engagements couvrant à la fois les aspects relatifs aux activités et ceux relatifs au fonctionnement interne. La mise en œuvre de ces engagements est encadrée par l'adoption de démarches de certifications garantissant l'application de processus de management ou de gestion des locaux responsables. Diverses initiatives sont par ailleurs déployées afin d'impliquer les salariés dans la mise en œuvre de ces démarches et d'en garantir le succès.

Réduire l'impact environnemental du fonctionnement interne

La Caisse des Dépôts et certaines de ses filiales doivent établir, tous les trois ans, un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). En dehors des processus relatifs aux activités, traités à part, les principaux postes d'émissions identifiés sont les achats de biens et de services, les déplacements des collaborateurs, l'énergie consommée par les bâtiments et leurs usages, ainsi que celle consommée par le matériel informatique. Des mesures de prévention, de réduction et de réparation de ces émissions sont prises en conséquence.

Améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments

Les programmes mis en œuvre par les entités du Groupe afin d'améliorer l'efficacité énergétique de leurs bâtiments reposent sur une gestion immobilière optimisée (densification des sites, exigences de performance énergétique des bâtiments, gestion technique centralisée de la température et du chauffage) et sur la mise en œuvre d'actions ponctuelles et/ou spécifiques (ex : remplacement de l'éclairage par des LEDs).

L'établissement public Caisse des Dépôts s'est notamment doté d'un Plan Patrimonial Environnemental (PPE) visant à réduire la consommation énergétique de ses bâtiments d'exploitation de 38% sur la période 2013-2020. Ce PPE s'est poursuivi en 2016 avec le lancement de programmes d'efficacité énergétique, à échéance 2017, sur cinq bâtiments supplémentaires représentant plus de 75 000 m². À ce jour, la trajectoire visée est respectée.

En 2016, **Bpifrance, CNP Assurances, Egis, Icade, Informatique CDC et Transdev** ont également poursuivi la mise en œuvre de leurs programmes respectifs sur tout ou partie de leurs implantations. Bien que non-encadrées par un plan d'action spécifique, des initiatives ont également été menées localement au sein des **groupes Compagnie des Alpes et SNI**.

Appliquer aux processus internes les exigences des activités d'exploitation

Icade applique aux bâtiments occupés par ses collaborateurs le même plan d'action qu'elle déploie sur les actifs immobiliers qu'elle détient. En 2016, elle a ainsi reçu la médaille d'argent au Concours Usages Bâtiment Efficace 2020 (CUBE 2020) pour l'économie d'énergie réalisée pour son siège sur une année (- 15,8% entre juillet 2015 et juin 2016). À compter de 2017, le pilotage de la performance énergétique de l'ensemble de son patrimoine sera renforcé par la mise en place d'un système de management environnemental (SME), outil informatique de surveillance, de contrôle et d'optimisation.

Impliquer les collaborateurs

Les collaborateurs d'Egis peuvent suivre, grâce à un site internet intitulé « L'empreinte à la trace », l'empreinte environnementale de leurs bâtiments et les progrès réalisés. À ce jour, 15 bâtiments sont couverts. De son côté, Bpifrance a lancé en 2016 une plateforme numérique, « Votre geste au compteur », articulée autour d'une communauté de collaborateurs engagés en faveur de la mise en œuvre d'éco-gestes et de socio-gestes sur leur lieu de travail. Ceux-ci peuvent ainsi partager leurs actions au quotidien, contribuant ainsi à la diffusion de bonnes pratiques.

Recourir aux énergies renouvelables pour les besoins propres

Plus de 70 % de la consommation énergétique de l'établissement public Caisse des Dépôts est issue de la production d'énergies renouvelables ou de récupération. Cette part a progressé de 18,5 points par rapport à 2015, notamment grâce à la mise en place d'un marché d'électricité 100 % renouvelable pour ses bâtiments les plus consommateurs, répartis sur ses principales implantations à travers le territoire français. Autres performances notables : 90 % de l'énergie consommée par le siège d'Icade (59 % de ses salariés) est issue d'énergies renouvelables (100 % d'électricité verte et 50 % pour le chaud/froid), tandis que l'électricité verte constitue 78 % de la consommation électrique des sites d'Informatique CDC.

Le Groupe en 2016

- 4,8 %
d'énergie finale
consommée par
rapport à 2015
(à périmètre
constant)⁽¹⁾

Optimiser et réduire l'impact des déplacements des collaborateurs

Afin d'optimiser les déplacements professionnels de leurs collaborateurs et d'en réduire l'impact environnemental, la plupart des entités du groupe Caisse des Dépôts se sont dotées de politiques encadrant ces déplacements : incitation à l'usage des transports en commun sur les courtes distances et des modes les moins émetteurs en CO₂ sur les longues distances, encadrement des trajets en taxis, etc. Les entités disposant d'une flotte de véhicules de fonction ou de service en améliorent par ailleurs la performance énergétique par le recours à des véhicules électriques ou hybrides. Enfin, elles ont mis à disposition de leurs collaborateurs des systèmes d'audio- et de visio-conférence, dont l'usage a augmenté en 2016.

Concernant les déplacements domicile-travail des collaborateurs, diverses mesures sont mises en œuvre : développement du télétravail, implantation des sites à proximité des transports en commun, promotion et facilitation du covoiturage, de l'auto-partage ainsi que des modes de déplacement doux et actifs (marche et vélo), mise en place de navettes électriques connectées au réseau classique, etc. Parmi les faits marquants de 2016, la Caisse des Dépôts a signé un accord sur la qualité de vie au travail qui intègre notamment des mesures d'incitation aux déplacements à vélo et d'assouplissement des modalités de recours à la visio-conférence (déploiement de Skype Entreprise en 2017) et au télétravail (création de tiers-lieux). De son côté, **Egis** a mis en place une indemnité kilométrique vélo.

Plusieurs entités du groupe Caisse des Dépôts ont intégré ces mesures dans une démarche globale, sous la forme de plans de déplacement d'entreprise (PDE) : **Bpifrance** (depuis

2016 avec un déploiement prévu pour le 1^{er} trimestre 2017), **CNP Assurances** et **Egis** (plan inter-entreprises). La Caisse des Dépôts a quant à elle lancé la mise en œuvre de son propre PDE en 2016.

La visio-conférence dans le Groupe en 2016

Caisse des Dépôts

+ 31
salles équipées
+ 46 %
de réunions organisées
+ 34 %
d'heures de connexion

CNP Assurances

+ 32 %
d'heures de connexion



SUPPLÉMENT « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

(1) Données calculées à périmètre constant (hors groupe SNI - données 2016 indisponibles). Les données relatives au groupe Compagnie des Alpes et à Transdev sont par ailleurs consolidées à part, leurs activités représentant une part prépondérante de leurs impacts environnementaux.

Maîtriser l'impact environnemental des activités d'exploitation

Pour les filiales du Groupe exerçant des activités d'exploitation directe, les principaux impacts environnementaux résident dans la consommation énergétique du patrimoine, de la flotte de véhicules et/ou des infrastructures exploités, ainsi que dans les émissions de gaz à effet de serre (GES) en résultant.

Activités immobilières

La consommation énergétique du patrimoine constitue la principale source d'émissions de GES des filiales immobilières du Groupe (98% des émissions globales du **groupe SNI** en 2013) et l'un des principaux leviers de réduction de leurs émissions. Les programmes d'efficacité énergétique menés depuis plusieurs années produisent des effets significatifs sur la performance énergétique de leur patrimoine et sur son empreinte carbone. **Icade** est notamment parvenue à doubler en un an la part d'énergie renouvelable dans la consommation énergétique totale de son patrimoine (16% en 2016 pour un objectif de 20% à 2020).

Le patrimoine immobilier en 2016

	Icade	Groupe SNI
Consommation énergétique annuelle moyenne par m²	447* kWh _{ep} /m²/an - 8% par rapport à 2015**	171,0*** kWh _{ep} /m²/an - 2,3% par rapport à 2015
Consommation énergétique annuelle moyenne par occupant	6 713* kWh _{ep} /occupant/an - 0,2% entre 2015 et 2016	3 899*** kWh _{ep} /occupant/an - 3,9% par rapport à 2015
Émissions de CO₂/m²	20,0* kg _{ep} CO ₂ /m²/an - 13,0% par rapport à 2015	32,0*** kg _{ep} CO ₂ /m²/an - 4,2% par rapport à 2015

Activités de transport

La flotte de véhicules, essentiellement composée de véhicules thermiques (*scope 1*), et les infrastructures que **Transdev** exploite (*scope 2*) représentent respectivement 95,5% et 4,5% de ses émissions globales de GES en 2016. En 2016, les modes de transport opérés par Transdev ont émis 87 kgCO₂ pour 100 km parcourus. À la fin de l'année, sa flotte française était composée à 61,5% de véhicules propres (+ 5,5 points par rapport à 2015). Les mesures de performance énergétique

prises en œuvre par l'entreprise sont définies en fonction des situations locales (état des bâtiments, possibilités d'investissement, volonté du client).

Activités touristiques

Le bilan de GES du groupe **Compagnie des Alpes** est réparti à parts relativement égales entre les domaines skiables (47%) et les destinations de loisirs (51%), les émissions restantes étant attribuées aux sites tertiaires et au fonctionnement interne. Les postes significatifs d'émissions de GES générés par l'exploitation de domaines skiables (*scope 3*) concernent à plus de 80% l'acheminement des clients sur les sites et l'usage énergétique des bâtiments (résidentiels et tertiaires liés au tourisme). Si ces émissions sont plus difficilement mesurables dans le cadre des destinations de loisirs, le transport des clients constitue là encore une source d'émissions majeure.

À fin 2016, ramenée à une journée de ski ou de visite d'un parc de loisirs, l'empreinte carbone d'un client du groupe Compagnie des Alpes était de 1,15 keqCO₂ par skieur (l'équivalent d'un trajet de 9 km en voiture) et de 2,31 keqCO₂ par visiteur (l'équivalent d'un trajet de 18 km en voiture). Les différents sites du Groupe mènent chacun leur propre plan d'action afin de réduire ces émissions.

Enjeu majeur, l'électricité représente près de 2/3 de la consommation énergétique du Groupe. Elle est essentiellement utilisée pour le fonctionnement des remontées mécaniques et des attractions de loisirs. À fin 2016, la consommation énergétique des infrastructures touristiques était de 156 708 MWh pour les remontées mécaniques (+ 7,8% par rapport à 2015) et de 93 505 MWh pour les parcs de loisirs (+ 4,7% par rapport à 2015).

Le groupe Compagnie des Alpes en 2016

63%

de l'énergie consommée est issue de sources renouvelables

- 20%

d'émissions de GES par rapport au niveau d'avant prise en compte des énergies renouvelables



SOUS-CHAPITRE « TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE » ET SUPPLÉMENT « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

* Donnée corrigée des variations climatiques.

** Donnée 2015 réévaluée sur le périmètre total d'Icade Foncière Tertiaire : 484 kWh_{ep}/m²/an.

*** Sur les usages du diagnostic de performance énergétique pour le patrimoine possédé (hors Adoma).

Encourager les achats responsables

Certaines entités du Groupe font face à de forts enjeux en matière d'achats responsables. Les métiers de promotion, de construction et d'exploitation dans les domaines de l'immobilier, du transport, des infrastructures ou de l'informatique génèrent en effet d'importants volumes d'achats de matériel, associés à des enjeux de traçabilité des matériaux utilisés et des déchets.

Les actions des entités du Groupe portent sur la prise en compte des enjeux RSE dans la relation avec leurs fournisseurs et sous-traitants (signature de chartes, intégration de critères RSE dans les contrats, etc.), ainsi que sur la mise en œuvre de mesure de contrôle, de suivi et d'accompagnement de ceux-ci. Plusieurs entités du Groupe font par ailleurs appel à des fournisseurs et prestataires issus du secteur protégé et adapté.

La Caisse des Dépôts se conforme au code des marchés publics concernant ses pratiques d'achat. En 2016, elle a renforcé l'intégration de critères RSE dans ses marchés. La quasi-totalité de ses achats généraux et l'ensemble de ses achats de travaux immobiliers contiennent ainsi des clauses contraignantes en matière d'environnemental et/ou d'insertion. Elle a également initié l'élaboration d'un schéma promotionnel des achats qui retrace sa démarche d'achats responsables et affirmera ses engagements à venir. En cours de finalisation, celui-ci sera publié au 1^{er} semestre 2017.

Icade a homogénéisé les procédures d'achat, notamment sur le volet RSE, pour l'ensemble de ses activités, notamment sur le volet « achats responsables ». Les pôles Foncière et Promotion ont ainsi pu mettre en place des chartes d'achats responsables communes, exigeant des entreprises de s'engager sur des sujets comme l'emploi, l'insertion, la prévention de la corruption, le respect des droits de l'Homme ou encore la protection de la santé et de l'environnement. Icade favorise également les emplois d'insertion en les systématisant sur ses chantiers de taille significative.

Au sein du **groupe SNI**, chaque nouveau marché mis en place prévoit un contrôle et un suivi systématiques des enjeux auxquels s'est engagé le fournisseur. De plus, un outil de suivi des fournisseurs a été mis en place, afin de suivre leurs engagements sur le devoir de vigilance notamment. Enfin, un travail d'identification des TPE/PME avec lesquelles travaillent les entités du Groupe est en cours et sera matérialisé par une cartographie nationale accessible via un outil dédié.

Transdev a également renforcé sa politique d'achats responsables. En plus de l'intégration de la Charte Fournisseurs RSE dans l'ensemble des contrats d'achat, un questionnaire est transmis en phase de consultation aux fournisseurs, leur demandant de préciser leurs actions RSE. Celui-ci contient des critères éliminatoires pour les candidats ne respectant pas les normes ou ne présentant pas d'actions sur ces sujets. Une procédure de gestion des principaux risques fournisseurs a par ailleurs été rédigée. Déployée courant 2017 dans toutes les entités en France, elle indiquera aux entités comment évaluer ces risques et mettre en place les actions correctrices nécessaires.

Un Groupe engagé auprès du secteur protégé et adapté

En 2016, le Groupe a réalisé plus de 4 M€ d'achats auprès du secteur protégé et adapté. À périmètre comparable, cela correspond à une augmentation d'1,2% par rapport à 2015. Ces contrats portent principalement sur des travaux de secrétariat, d'édition, de fournitures de bureau, de gestion des déchets ainsi que d'entretien des bureaux et des espaces verts. En particulier, le groupe SNI propose des contrats de service ESAT⁽¹⁾ à chaque fois que cela est possible, portant à plus de 980 K€ le montant des dépenses auprès du secteur. De son côté, Icade a augmenté de 15% son volume d'achat auprès du secteur protégé et adapté en 2016, et renforcera ses moyens afin d'atteindre + 50% en 2018 par rapport à 2015.



SUPPLÉMENT « IMPACTS DE L'ORGANISATION »

Le Groupe en 2016 La Caisse des Dépôts en 2016

**+ de
4 M€**
d'achats auprès
du secteur protégé
et adapté

100 %
des achats
immobiliers et
95 %
des achats généraux
intègrent des
critères RSE

(1) Établissement et service d'aide par le travail.



Nos résultats

Par la hausse de ses résultats en 2016, le groupe Caisse des Dépôts a de nouveau démontré l'efficacité et la solidité de son modèle financier. La qualité de ses résultats lui permet de dégager des capacités d'investissement nouvelles pour des interventions futures encore plus ambitieuses, en réponse aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux de demain.

Résultats du Groupe

« J'ai conduit un mouvement de respiration de nos actifs et de remobilisation de nos filiales avec deux objectifs en tête. Le premier est bien évidemment de renforcer nos fonds propres consolidés, afin de garantir nos marges de manœuvre pour le futur. Le second est de gagner en cohérence et de renforcer notre logique de Groupe, les filiales devant s'inscrire dans notre stratégie globale autour de l'appui aux politiques publiques et aux transitions. La Caisse des Dépôts doit être un Groupe et non un simple conglomérat de participations stratégiques. »

PIERRE-RENÉ LEMAS,

directeur général du groupe Caisse des Dépôts

Le Groupe en 2016

1,783 Md€
de résultat net
part du Groupe

1,564 Md€
de résultat récurrent

Le groupe Caisse des Dépôts : un résultat net part du Groupe d'1,783 Md€ et un résultat récurrent à 1,564 Md€ en 2016

Le résultat net part du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 1,783 Md€ en 2016 contre 1,371 Md€ en 2015, soit + 30 % par rapport à l'année 2015 qui avait été pénalisée par d'importantes dépréciations d'actifs.

Le résultat du Groupe en 2016 est marqué par le niveau de performance élevé des filiales et participations stratégiques dont la contribution au résultat du Groupe progresse de + 42 %, par les effets d'accélération de la politique de rotation du portefeuille de participations stratégiques, et par l'octroi d'1,35 Md€ de prêts bonifiés à taux zéro en faveur du logement social et de la rénovation des bâtiments publics.

Le résultat récurrent, hors éléments exceptionnels, est en hausse de + 3 % à 1,564 Md€ en 2016 contre 1,523 Md€ en 2015. Le résultat récurrent mesure la performance économique du groupe Caisse des Dépôts. Il correspond au résultat courant de la Section générale et aux résultats opérationnels des filiales pour la quote-part qui revient à la Caisse des Dépôts. Il n'intègre donc pas les plus et moins-values et les provisions sur les portefeuilles actions et participations, pas plus qu'il ne tient compte des résultats dégagés sur des opérations exceptionnelles.

Les fonds propres consolidés part du Groupe progressent de + 2,6 Md€ à 34,2 Md€ au 31 décembre 2016, sous l'effet du résultat 2016 et de la hausse des plus-values latentes de + 1,5 Md€ portée par la bonne tenue du marché actions. Hors gains latents, les fonds propres consolidés s'élèvent à 24,3 Md€ au 31 décembre 2016, en progression de + 1,1 Md€ par rapport à 2015 et de + 4,9 Md€ par rapport à 2012.

♦ La contribution du pôle Caisse des Dépôts au résultat net consolidé s'établit à 557 M€ en 2016 contre 507 M€ en 2015, en raison d'importantes plus-values dégagées en 2016 par la Section générale, notamment suite à la cession partielle de la participation détenue dans Veolia Environnement. Le produit net bancaire s'établit à 3 621 M€ et traduit la bonne performance opérationnelle de la Section générale et sa gestion avisée. La contribution des filiales au résultat net part du Groupe s'établit en hausse de + 42 % à 1226 M€ en 2016 contre 864 M€ en 2015.

Toutes les filiales et participations stratégiques significatives dégagent des résultats positifs.

- ◆ **CNP Assurances** : CNP Assurances est la filiale qui apporte la plus importante contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts, en augmentation de + 9 % à 459 M€ en 2016. Le chiffre d'affaires est stable à 31,5 Md€ en 2016 contre 31,6 Md€ en 2015. Le PNA s'établit à 2 782 M€ en hausse de + 10,7 % par rapport à 2015 en lien avec la bonne performance des activités en France (+ 18,8 % à périmètre constant). Le résultat net part du Groupe s'établit à 1 200 M€ en 2016 contre 1 130 M€ en 2015.
- ◆ **Bpifrance** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 317 M€ en 2016 contre 234 M€ en 2015, après retraitements de consolidation. Le résultat net du groupe Bpifrance s'établit à 723 M€ en 2016 (dont 571 M€ sur le pôle Investissement) contre 666 M€ en 2015. Le résultat 2016 est porté par la progression des plus-values réalisées notamment suite à la cession d'Eiffage et bénéficie de la forte maîtrise du coût du risque.
- ◆ **La Poste** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 225 M€ en 2016 contre 162 M€ en 2015. Le résultat net du groupe La Poste s'établit à 849 M€ en 2016 contre 635 M€ en 2015, en raison d'une hausse de + 11,5 % du résultat d'exploitation à 975 M€ en 2016 en lien notamment avec des plus-values exceptionnelles et la non récurrence de provisions enregistrées en 2015.
- ◆ **Icade** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 23 M€ en 2016, contre - 81 M€ en 2015. Le résultat net part du Groupe atteint 58 M€ en 2016 contre - 208 M€ en 2015, en lien notamment avec la non récurrence des pertes de valeurs enregistrées en 2015 (- 310 M€). Le cash-flow net courant ressort en progression de + 8,4 % à 325 M€ et l'ANR triple net EPRA s'établit à 5,8 Md€ en hausse de + 8,1 %.
- ◆ **Société nationale immobilière (SNI)** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 111 M€ en 2016 contre 122 M€ en 2015. Le résultat net de la société se maintient à un niveau élevé dans un contexte d'investissement important avec 1 765 logements livrés et 1 299 logements mis en chantier.
- ◆ **Compagnie des Alpes (CDA)** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts se stabilise 13 M€ en 2016 contre 12 M€ en 2015. Le chiffre d'affaires s'élève à 720 M€ en 2016 en progression de + 4,4 % à périmètre comparable, en lien avec la bonne performance des parcs de loisirs (+ 4,3 %) et des domaines skiables (+ 3,9 %). Le résultat net de la société est en hausse à 33 M€ en 2016 contre 30 M€ en 2015.
- ◆ **Transdev Group** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 33 M€ en 2016 contre 41 M€ en 2015. Dans un contexte très concurrentiel dans les activités commerciales, dans lequel le Groupe poursuit ses investissements, le résultat de la société s'établit à 66 M€ en 2016, tiré par la bonne performance du transport public confirmée par la forte diminution de l'endettement financier net.
- ◆ **Egis** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est de 18 M€ en 2016 contre 20 M€ en 2015. Le chiffre d'affaires géré 2016 progresse de + 9,3 % à 1 020 M€. Le résultat net de la société s'établit à 24 M€ contre 26 M€ en 2015, sous l'effet notamment du renforcement de la politique de provisionnement des créances à l'international compensé par des plus-values de cession.
- ◆ **Compagnie nationale du Rhône (CNR)** : hors dépréciation de l'écart d'acquisition, la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est quasi stable à 36 M€ en 2016 contre 38 M€ en 2015. Le résultat net de la société s'établit à 108 M€ en 2016.
- ◆ **CDC infrastructure** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en hausse à 39 M€ en 2016 contre - 68 M€ en 2015, en lien notamment avec la non récurrence des dépréciations sur actifs financiers enregistrées en 2015.

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 de la Caisse des Dépôts.

Portefeuilles obligataires (33,8 Md€) : la sécurité et la régularité du rendement avant tout

Les détentions en obligations se répartissent principalement en deux catégories de portefeuilles :

- ♦ des portefeuilles à taux fixe, de duration longue, qui a vocation à détenir la plupart des titres jusqu'à leur échéance ; il est essentiellement investi en obligations d'Etats européens, avec une diversification en crédit et en obligations souveraines émergentes ;
- ♦ des portefeuilles à taux variable, de duration plus courte, investis sur des obligations d'entreprise ou d'états émergents, qui ont vocation à profiter de l'écart de rendement des émetteurs privés.

Les acquisitions à taux fixe ont atteint 1,9 Md€ en 2016, sur une maturité moyenne de 12,5 ans, à 70 % sur des obligations d'Etat français ou assimilées. Du fait de la baisse des taux, le rendement moyen est en baisse, mais se maintient à 2,80 %.

À taux variable, environ 500 M€ ont été investis en net, sur une maturité moyenne de 7,5 ans pour une marge moyenne de 103 pb par rapport à l'Euribor 3 mois.

L'ensemble des portefeuilles reste très bien noté : 74 % des encours ont une note de catégorie AAA ou AA et 12 % ont une note inférieure ou égale à BBB+. Les préoccupations ISR sont prises en compte, avec en particulier deux investissements sur des obligations vertes pour 71 M€.

Une diversification en fonds de dette, amorcée depuis plusieurs années, s'est poursuivie, avec 330 M€ engagés sur 9 fonds, de dette d'entreprise, immobilière ou d'infrastructure. L'encours au 31-12-2016 s'élève à 510 M€ auquel s'ajoutent 408 M€ d'engagements résiduels.

Au total, ces portefeuilles ont permis de générer un revenu de 751 M€ sur l'exercice.

Actions européennes (16,5 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 d'actions cotées françaises et européennes, dans une perspective de long terme. Il a augmenté en valeur de marché, en raison de la progression des cours, mais a légèrement baissé en valeur bilan. En effet, des opérations exceptionnelles ont eu lieu au cours de l'exercice (OPA sur plusieurs titres et cession d'un bloc d'une détention dans un opérateur de service aux collectivités).

Ces opérations exceptionnelles ont dopé le montant des plus-values dégagées, qui atteint 613 M€, auxquelles s'ajoutent des dividendes de 516 M€. Malgré ces dégagements, le montant de plus-values latentes a progressé de 511 M€.

La performance du portefeuille a été de + 4,9 %, sensiblement meilleure que celle de son indice de référence (+ 2,4 %). Cette surperformance est d'autant plus à signaler que le portefeuille a un positionnement défensif qui devrait le handicaper lors d'année de hausse sur les marchés actions. Sur 5 ans, la surperformance est de + 12 % par rapport à l'indice de référence.

Comme à l'ordinaire, 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 leur direction sur l'ensemble des problématiques environnementale, sociétale et de gouvernance. Elle a également réduit son empreinte carbone de - 17 % sur l'exercice.

Immobilier (4,5 Md€) : une année plus favorable aux cessions qu'aux acquisitions

En 2016, le portefeuille d'immobilier de placement de la Caisse des Dépôts a augmenté d'environ 200 M€, à 4,5 Md€. L'activité a été soutenue : 7 opérations d'acquisition ou de redéveloppement ont été validées pour 453 M€ et 6 opérations de cession ont été engagées pour 282 M€.

Plusieurs locations majeures ont été réalisées, dont celle d'un immeuble de bureaux en cours de développement dans le quartier Austerlitz un an avant sa livraison.

Les préoccupations environnementales restent au cœur de la gestion immobilière et forestière de la Section générale. Tous les nouveaux développements intègrent les dernières avancées en termes environnementaux (constructions en bois, boucles thermiques, labels exigeants, etc.).

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 externes. Sont concernés les actions hors Europe (pour 1,3 Md€ environ), les actions cotées de petite taille (pour près d'1,2 Md€), les fonds de capital-développement internationaux (pour 1,3 Md€). Sur tous ces segments, la gestion a été en ligne avec les indices de marché.

États financiers consolidés

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Intérêts et produits assimilés	1 426	1 402
Intérêts et charges assimilées	(1 092)	(1 021)
Commissions (produits)	22	37
Commissions (charges)	(41)	(36)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	61	133
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	1 233	712
Produits des autres activités	4 439	4 394
Charges des autres activités	(2 427)	(2 508)
Produit net bancaire	3 621	3 113
Charges générales d'exploitation	(2 004)	(1 910)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles	(276)	(271)
Résultat brut d'exploitation	1 341	932
Coût du risque	(58)	(168)
Résultat d'exploitation	1 283	764
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence (Entreprises associées)	240	211
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence (Coentreprises)	884	775
Gains ou pertes nets sur autres actifs	118	16
Variations de valeur des écarts d'acquisition		
Résultat avant impôt	2 525	1 766
Impôt sur les bénéfices	(652)	(457)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	15	(9)
Résultat net	1 888	1 300
Intérêts des minoritaires	(105)	71
Résultat net part du Groupe	1 783	1 371

État du résultat net et des variations d'actifs et de passifs comptabilisées nettes d'impôts directement en capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Résultat net	1 888	1 300
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net		
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(10)	(6)
Risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur par résultat	14	
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence	(1)	3
Total des éléments non recyclables ultérieurement en résultat net	3	(3)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net		
Écarts de conversion	1	(1)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	1 099	916
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	28	71
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence	504	289
Total des éléments recyclables ultérieurement en résultat net	1 632	1 275
Total des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	1 635	1 272
Résultat net et variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	3 523	2 572
Dont part du Groupe	3 298	2 625
Dont part des intérêts minoritaires	225	(53)

Bilan consolidé au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Actif		
Caisse, banques centrales	7 648	34
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 869	1 867
Instruments financiers dérivés de couverture	2 156	1 605
Actifs financiers disponibles à la vente	64 609	62 422
Prêts et créances sur les établissements de crédit	14 015	12 102
Prêts et créances sur la clientèle	5 300	10 058
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	21 875	22 310
Actifs d'impôts	420	618
Comptes de régularisation et actifs divers	7 275	6 566
Actifs non courants destinés à être cédés	53	195
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	22 286	21 353
Immeubles de placement	14 552	14 360
Immobilisations corporelles	2 758	1 508
Immobilisations incorporelles	602	384
Écarts d'acquisition	1 092	462
Total actif	166 510	155 844
Passif		
Banques centrales	2	
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	2 900	3 525
Instruments financiers dérivés de couverture	1 758	1 712
Dettes envers les établissements de crédit	12 728	11 978
Dettes envers la clientèle	58 638	55 246
Dettes représentées par un titre	40 014	39 454
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		
Passifs d'impôts	1 790	2 042
Comptes de régularisation et passifs divers	9 633	5 862
Passifs non courants destinés à être cédés	37	156
Provisions	1 257	747
Dettes subordonnées, dépôts de garantie	1	1
Capitaux propres part du Groupe		
Réserves consolidées	22 482	21 742
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	9 935	8 437
Résultat de l'exercice	1 783	1 371
Total Capitaux propres part du Groupe	34 200	31 550
Intérêts minoritaires	3 552	3 571
Total Capitaux propres	37 752	35 121
Total passif	166 510	155 844

Tableau de passage des capitaux propres du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2016

	Réserves consolidées	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				Résultat net part du Groupe	Capitaux propres part du Groupe	Réserves Intérêts minoritaires	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des minoritaires	Résultat des minoritaires	Capitaux propres part des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
	Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur par résultat (non recyclable)	Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente	Variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture	Réserves de conversion								
(en millions d'euros)												
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2015 ⁽¹⁾	20 616	7 566	(365)	(28)	1 793	29 582	3 523	(21)	135	3 637	33 219	
Changements de méthode comptable												
Affectation du résultat 2014	1 793				(1 793)		135		(135)			
Distribution 2015 au titre du résultat 2014	(637)					(637)	(203)				(203)	(840)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires							(3)				(3)	(3)
Autres variations	(29)	(9)	6	9		(23)	193				193	170
Résultat de la période					1 371	1 371				(71)	(71)	1 300
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres												
Écarts de conversion				(82)		(82)		2			2	(80)
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres		2 220	79			2 299		16			16	2 315
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat		(941)	(19)			(960)						(960)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	21 743	8 836	(299)	(101)	1 371	31 550	3 645	(3)	(71)	3 571	35 121	
Changements de méthode comptable	40	(40)										
Affectation du résultat 2015	1 371				(1 371)		(71)		71			
Distribution 2016 au titre du résultat 2015	(463)					(463)	(218)				(218)	(681)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	(195)					(195)						(195)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	(36)	7		14		(15)	7				7	(8)
Autres variations	22	(19)	14	(1)		16	(30)	(3)			(33)	(17)
Résultat de la période					1 783	1 783				105	105	1 888
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres												
Écarts de conversion				121		121		(4)			(4)	117
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres		2 331	(41)			2 290		109			109	2 399
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur par résultat	12					12						12
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat		(919)	20			(899)		15			15	(884)
Capitaux propres au 31 décembre 2016	22 482	(28)	10 236	(306)	33	1 783	34 200	3 333	114	105	3 552	37 752

(1) Montants corrigés par rapport aux états financiers 2015 de -18 M€ liés à l'interprétation de la convention DGFIP / CDC relative à la rémunération du réseau.

États financiers sociaux de la Section générale

Bilan

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	48 953	36 952
Caisse, banques centrales	7 647	33
Effets publics et valeurs assimilées	28 774	26 309
Créances sur les établissements de crédit	12 532	10 610
Opérations avec la clientèle	3 287	8 289
Comptes ordinaires débiteurs	348	422
Autres concours à la clientèle à terme	2 939	7 867
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	50 355	52 153
Obligations et autres titres à revenu fixe	36 804	39 028
Actions et autres titres à revenu variable	13 551	13 125
Participations	22 124	21 438
Immobilisations corporelles et incorporelles	3 579	3 488
Comptes de régularisation et actifs divers	10 071	11 012
Total Actif	138 369	133 332
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	5 296	4 795
Banques centrales	2	
Dettes envers les établissements de crédit à vue	2 320	3 463
Dettes envers les établissements de crédit à terme	2 974	1 332
Opérations avec la clientèle	58 743	55 130
Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle	46 856	47 047
Autres dettes envers la clientèle	11 887	8 083
Dettes représentées par un titre	39 070	40 101
Comptes de régularisation et passifs divers	13 013	12 050
Provisions	734	503
Dépôts de garantie	1	1
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	556	556
Capitaux propres - hors FRBG	20 956	20 196
Réserves et autres	19 733	19 056
Résultat de l'exercice	1 223	1 140
Total Passif	138 369	133 332

Hors-bilan

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	12 481	11 708
En faveur d'établissements de crédit	8 345	7 159
En faveur de la clientèle	4 066	4 492
Engagements de financement douteux	70	57
Engagements de garantie	4 053	5 306
D'ordre d'établissements de crédit	2 091	3 455
D'ordre de la clientèle	1 962	1 851
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement	24 227	22 906
Reçus d'établissements de crédit	24 227	22 906
Reçus de la clientèle		
Engagements de garantie	11 849	11 867
Reçus d'établissements de crédit	8 993	9 433
Reçus de la clientèle	2 034	1 614
Reçus de l'État et assimilés	822	820
Engagements sur titres		
Titres à recevoir ⁽¹⁾	3 197	1 068
Titres à livrer		9
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés	21 218	20 616
Autres engagements reçus	53	50

Les engagements hors-bilan relatifs aux opérations de change au comptant et à terme et de prêts/Emprunts de devises sont décrits dans la note 4.1 et les instruments financiers à terme sont décrits dans la note 4.2.

(1) Dont au 31 décembre 2016, 1 615 M€ de titres à recevoir dans le cadre de l'accord engageant pour un partenariat de long terme avec RTE (cf. faits marquants).

Compte de résultat de la Section générale

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2016	31.12.2015
Intérêts et produits assimilés		1 789	1 858
Opérations de trésorerie et interbancaires	5.1	205	181
Opérations avec la clientèle	5.2	139	166
Obligations et autres titres à revenu fixe	5.3	909	1 021
Autres intérêts et produits assimilés	5.4	536	490
Intérêts et charges assimilées		(1 101)	(1 166)
Opérations de trésorerie et interbancaires	5.1	9	(4)
Opérations avec la clientèle	5.2	(319)	(378)
Obligations et autres titres à revenu fixe	5.3	(523)	(500)
Autres intérêts et charges assimilées	5.4	(268)	(284)
Revenus des titres à revenu variable	5.5	1 229	1 300
Commissions (produits)	5.6	10	16
Commissions (charges)	5.6	(34)	(32)
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	5.7	(16)	29
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	5.8	466	157
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	5.9	(249)	(78)
Produit net bancaire		2 094	2 084
Charges générales d'exploitation	5.10	(434)	(415)
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	5.11	(112)	(107)
Résultat brut d'exploitation		1 548	1 562
Coût du risque	5.12	1	(2)
Résultat d'exploitation		1 549	1 560
Gains ou pertes sur actifs immobilisés	5.13	57	(66)
Résultat courant avant impôt		1 606	1 494
Charge d'impôt	5.14	(383)	(354)
Résultat net		1 223	1 140

États financiers sociaux du Fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

Bilan

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	65 000	67 727
Effets publics et valeurs assimilées	43 000	43 984
Créances sur les établissements de crédit	22 000	23 743
Opérations avec la clientèle	162 511	155 951
Autres concours à la clientèle à terme	162 511	155 951
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	27 076	31 119
Obligations et autres titres à revenu fixe	15 193	18 740
Actions et autres titres à revenu variable	11 883	12 379
Immobilisations corporelles et incorporelles		
Comptes de régularisation et actifs divers	227	130
Total Actif	254 814	254 927
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	240 260	241 153
Dettes envers les établissements de crédit	240 260	241 153
Opérations avec la clientèle	79	80
Autres dettes envers la clientèle	79	80
Comptes de régularisation et passifs divers	2 118	2 333
Provisions	2 149	1 724
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	3 891	3 177
Capitaux propres - hors FRBG	6 317	6 460
Réserves et autres	5 457	5 138
Report à nouveau	239	239
Résultat de l'exercice	621	1 083
Total Passif	254 814	254 927

Hors-bilan

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	29 713	31 409
En faveur d'établissements de crédit	37	241
En faveur de la clientèle	29 620	31 119
Engagements de financement douteux	56	49
Engagements de garantie	1 787	
D'ordre d'établissements de crédit	1 787	
D'ordre de la clientèle		
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement	3 761	4 000
Reçus d'établissements de crédit	3 761	4 000
Reçus de la clientèle		
Engagements de garantie	149 300	143 448
Reçus d'établissements de crédit	14 202	13 910
Reçus de la clientèle	1 540	4 831
Reçus de l'État et assimilés	133 558	124 707
Engagements sur titres		
Titres à recevoir	543	1 385
Titres à livrer		
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés		
Autres engagements reçus		

Compte de résultat du Fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)

	31.12.2016	31.12.2015
Intérêts et produits assimilés	4 295	5 043
Opérations de trésorerie et interbancaires	402	432
Opérations avec la clientèle	2 374	2 971
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 143	1 420
Autres intérêts et produits assimilés	376	220
Intérêts et charges assimilées	(3 492)	(4 048)
Opérations de trésorerie et interbancaires	(2 773)	(3 274)
Opérations avec la clientèle	(2)	(1)
Autres intérêts et charges assimilées	(717)	(773)
Revenus des titres à revenu variable	589	505
Commissions (produits)	4	4
Commissions (charges)	(228)	(239)
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	(25)	15
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	454	687
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	(7)	(5)
Produit net bancaire	1 590	1 962
Charges générales d'exploitation	(138)	(135)
Résultat brut d'exploitation	1 452	1 827
Coût du risque	(117)	(26)
Résultat d'exploitation	1 335	1 801
Gains ou pertes sur actifs immobilisés		
Résultat courant	1 335	1 801
Dotations nettes aux FRBG et provisions réglementées	(714)	(718)
Résultat net	621	1 083



Notre gouvernance

Depuis 1816, la Caisse des Dépôts est régie par un statut unique qui la place sous la surveillance de l'autorité législative.

Organisation et gouvernance du Groupe

Profil du Groupe

Le Code monétaire et financier définit le groupe Caisse des Dépôts comme « un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles. [...] La Caisse des dépôts et consignations est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises. La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative. »

Le groupe Caisse des Dépôts présente la spécificité de réunir un Établissement public et des filiales et participations intervenant dans le champ concurrentiel. Toutes les entités du Groupe contribuent, chacune dans leur domaine, à l'intérêt général et au développement économique du pays. Ainsi, dans le respect de leurs intérêts propres et du droit de la concurrence, les filiales du Groupe concourent à la mise en œuvre de politiques publiques.

Un investisseur de long terme et d'intérêt général

Les mandats publics qui sont confiés à la Caisse des Dépôts participent à son engagement de long terme. Qu'il s'agisse des retraites, des dépôts et consignations ou des fonds d'épargne, elle gère en toute sécurité les fonds privés dont elle a la charge et recherche en permanence à améliorer sa gestion.

L'adossement à un actionnaire de référence public garantit que les filiales accompagnent la mise en œuvre des politiques publiques tout en favorisant des externalités financières et extra-financières positives sur le territoire. Le Groupe privilégie pour ses investissements une perspective de long terme et de développement durable. Il accepte certains risques en vue de bénéfices financiers et sociétaux qui peuvent être éloignés dans le temps.

Les métiers du Groupe

Le groupe Caisse des Dépôts rassemble en son sein des activités financières ainsi que des opérateurs spécialisés dans des secteurs aussi différents que le transport, le tourisme, l'immobilier ou l'ingénierie.

La Caisse des Dépôts en tant que telle rassemble plusieurs métiers et missions :

- ♦ elle gère l'épargne réglementée des Français et la transforme en toute sécurité pour financer des priorités publiques, principalement le logement social ;
- ♦ elle est le banquier du service public de la Justice et de la Sécurité sociale ;
- ♦ elle gère des régimes de retraite et de solidarité publics et semi-publics ;
- ♦ elle contribue au développement des territoires aux côtés des collectivités locales ;
- ♦ elle investit au service de l'économie en adoptant un horizon de long terme.



Gouvernance du Groupe

Le Groupe est constitué de la Caisse des Dépôts, Établissement public créé par la loi de 1816, qui assure les missions historiques au service de l'intérêt général du pays, et de filiales qui interviennent dans le domaine concurrentiel.

Un dialogue régulier existe entre les entités du groupe Caisse des Dépôts. Il se situe au niveau du Groupe pour les enjeux transversaux (stratégie, comptes, risques, ressources humaines, etc.). La fréquence et l'étroitesse des relations entre l'Établissement public et chaque filiale dépendent du niveau de contrôle, des risques associés et de la contribution à la création de valeur pour le Groupe. Les politiques d'achat, de vente, de marketing et de communication relèvent du principe de subsidiarité des filiales.

Chaque filiale contribue et s'intègre au processus stratégique et financier du Groupe selon des modalités compatibles avec sa propre gouvernance. Les relations entre l'Établissement public et les filiales sont régies par des documents de référence contribuant à l'unité du Groupe et de ses valeurs : Charte du Groupe, modèle prudentiel, Charte d'investissement responsable.

Une gouvernance unique

La loi de création de la Caisse des dépôts et consignations de 1816 a placé l'Établissement public « de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative ». Son statut particulier assure son indépendance complète, en la faisant relever du Parlement par l'intermédiaire d'une Commission de surveillance. Le Parlement exerce le contrôle de ses activités et garantit son autonomie. Les règles de gouvernance répondent à deux principes : l'indépendance de la Commission de surveillance et l'autonomie du directeur général.

Le groupe Caisse des Dépôts est dirigé par le directeur général, qui est nommé par décret du président de la République, pris en Conseil des ministres, pour un mandat de cinq ans. Il est nommé après audition devant les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Il dispose de pouvoirs de gestion étendus et d'une grande autonomie vis-à-vis de l'exécutif, qui ne peut le relever de ses fonctions autoritairement.

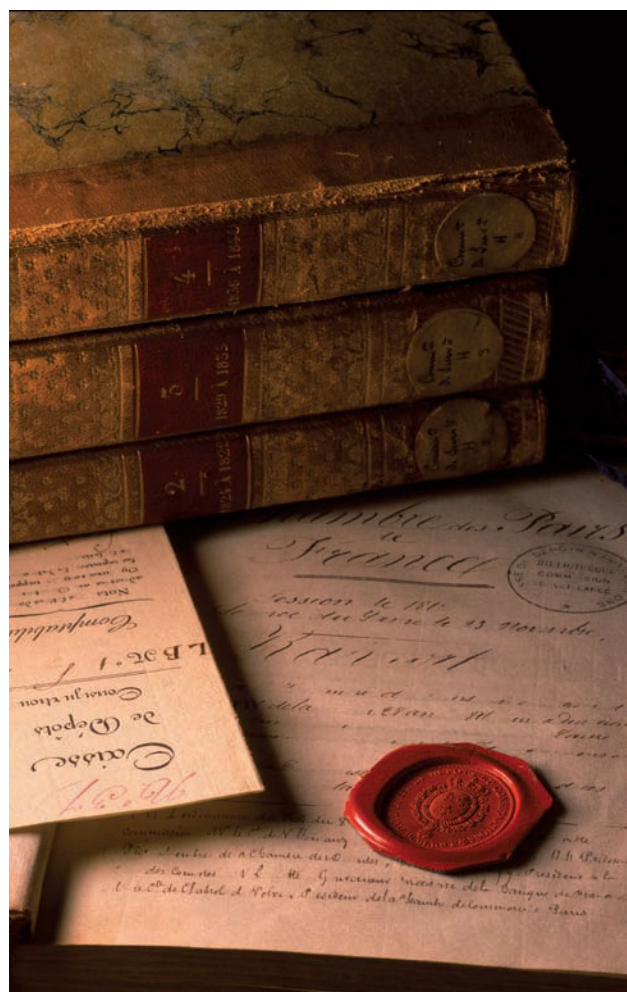
À son entrée en fonction, le directeur général prête serment devant la Commission de surveillance « de maintenir de tout son pouvoir l'inviolabilité » de la Caisse des Dépôts. La loi dispose d'ailleurs qu'il est personnellement et financièrement responsable de la gestion des fonds confiés à la Caisse des Dépôts. Il est assisté du comité de direction Caisse des Dépôts et du comité de direction Groupe.

Le comité de direction Groupe est l'instance principale d'information, de concertation stratégique et de pilotage du groupe Caisse des Dépôts. Il a pour objectifs de préparer les décisions du directeur général et d'assurer l'unité du Groupe. Les membres permanents du comité de direction Groupe sont les membres du comité de direction de l'Établissement public, les directeurs des fonctions d'appui transversales et les dirigeants des filiales désignées par le directeur général.



SUPPLÉMENT

« ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU GROUPE »



Composition et rôle de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance a pour rôle de veiller sur les décisions majeures, les orientations stratégiques, les prises de participation, la gestion du Fonds d'épargne et la vérification des comptes de la Caisse des Dépôts. Elle détermine également le modèle prudentiel et ses évolutions. La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 a renforcé ses compétences ainsi que le poids du Parlement en son sein et a élargi sa composition. Une fois par an, son président rend compte au Parlement en présentant le rapport de la Commission de surveillance sur la situation financière de la Caisse des Dépôts.



RAPPORT AU PARLEMENT

La composition de la Commission de surveillance est fixée par la loi de modernisation de l'économie :

- ♦ trois députés ;
- ♦ deux sénateurs ;
- ♦ trois personnalités qualifiées, dont deux nommées par le président de l'Assemblée nationale et une par le président du Sénat ;
- ♦ un représentant du Conseil d'État ;
- ♦ deux représentants de la Cour des comptes ;
- ♦ le sous-gouverneur de la Banque de France ;
- ♦ le directeur général du Trésor.

Les membres de la Commission de surveillance sont indépendants, à l'exception du sous-gouverneur de la Banque de France et du directeur général du Trésor.

Depuis 2003, la Commission de surveillance est dotée d'un règlement intérieur qui précise ses droits et devoirs et organise ses relations avec la direction générale.

Ce règlement – dont une nouvelle version a été publiée en 2016 – définit également le rôle des comités spécialisés constitués au sein de la Commission pour renforcer sa capacité d'analyse et de surveillance :

- ♦ le comité d'examen des comptes et des risques, créé en 2003 ;
- ♦ le comité du Fonds d'épargne, créé en 2003 ;
- ♦ le comité des investissements, créé en 2008 ;
- ♦ le comité des nominations, créé en 2008 ;
- ♦ le comité de suivi de Bpifrance, créé en 2014 ;
- ♦ le comité des rémunérations, créé en 2015 et dont les modalités sont précisées dans la nouvelle version du règlement intérieur.



COMMISSION DE SURVEILLANCE
WWW.CAISSEDESDEPOTS.FR/
NOTRE-GOUVERNANCE

Nombre de réunions de la Commission de Surveillance

	2014	2015	2016
Nombre de réunions	25	22	22
- Comité d'examen des comptes et des risques (CECR)	21	13	14
- Comité du Fonds d'épargne (CFE)	6	8	7
- Comités communs CECR/CFE	/	3	0
- Comité des nominations	4	1	1
- Comité des investissements	9	13	21
- Comité de suivi de Bpifrance	2	1	0

Taux de présence moyen lors des réunions de la Commission de Surveillance

	2014	2015	2016
Taux de présence moyen	80,83%	80,77%	83,92%

Rémunérations des membres des instances de gouvernance du Groupe

Commission de surveillance

Les membres de la Commission de surveillance ne sont pas rémunérés pour leur participation aux séances de la Commission.

En 2004, en comparaison avec les pratiques de la Place, il a été décidé d'instaurer « une indemnité pour les travaux d'expertise qu'ils accomplissent à la demande du Président et, en particulier, ceux relatifs aux comités spécialisés » (Règlement intérieur de la Commission de surveillance). Depuis le 1^{er} janvier 2011, les indemnités sont de 500 € pour un contrôle mensuel de la Caisse générale et de 1500 € pour un contrôle annuel de la Caisse générale, les travaux d'expertise ou la participation à un comité spécialisé.

La politique et les montants des indemnités relèvent de l'initiative du président de la Commission de surveillance. Elles font l'objet d'une discussion avec les Commissaires-surveillants lors des exercices de réactualisation du Règlement intérieur. Par ailleurs, certains membres de la Commission ne souhaitent pas bénéficier de ce système.

En 2016, 10 Commissaires-surveillants ont perçu des indemnités au titre de « prestations d'expertise », pour un montant individuel moyen de 29 050 € bruts.

Rémunération des directeurs de l'Établissement public⁽¹⁾ membres du comité de direction du Groupe au 31.12.2016

Dirigeants du Groupe

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe est définie par les instances de gouvernance de chacune des entités du groupe Caisse des Dépôts. Les propositions de fixation et d'évolution doivent être conformes aux règles en vigueur et, tout en respectant les pratiques de marché, se situer à des niveaux raisonnables.

Le décret [n° 2012-915] du 26 juillet 2012 a limité la rémunération des dirigeants d'entreprises publiques. Ce décret n'étant pas applicable à la Caisse des Dépôts, un décret [n°2013-56] du 16 janvier 2013 a prévu un plafond de la rémunération du directeur général de la Caisse des Dépôts à un niveau identique à celui fixé pour les entreprises publiques. Même si les dirigeants du Groupe ne sont pas expressément visés par la limitation de rémunération fixée par ces deux textes, la Caisse des Dépôts a mis en place une doctrine tendant à appliquer de manière volontaire ce plafonnement de rémunération au sein de l'Établissement public et des filiales où elle est majoritaire.

Les modalités de détermination de la part variable tiennent compte de standards propres à la Caisse des Dépôts. Cette part variable peut par exception être différente en fonction du parcours et des compétences spécifiques du directeur. Les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés chaque année sont adaptés à chacune des directions concernées et résultent de la lettre-contrat d'objectifs qui est déterminée pour chaque direction entre le directeur général et le directeur concerné. Un volet managérial figure systématiquement dans les objectifs fixés.

La nature des informations fournies sur les rémunérations des dirigeants de filiales membres du comité de direction du Groupe est identique à celle figurant dans le rapport annuel de l'Agence des participations de l'État sur les dirigeants d'entreprises publiques.



SUPPLÉMENT
« ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU GROUPE »

Total des parts fixes ⁽²⁾ de rémunération 2016 en année pleine	3 530 929
Total des parts variables ⁽²⁾ de rémunération en cible au titre de l'exercice 2016 ⁽³⁾	725 278
Total des parts variables ⁽²⁾ de rémunération versées au titre de l'exercice 2016 ⁽³⁾	701 723
Total des avantages en nature au titre de l'exercice 2016 ⁽³⁾	23 512
Effectif	15

Données en euros bruts.

(1) Hors directeur général ;

(2) Terminologie du code AFEP-MEDEF ;

(3) Données *prorata temporis*.

Rémunération du directeur général de la Caisse des Dépôts au 31.12.2016

Rémunération fixe au titre de l'exercice 2016 en année pleine	Rémunération variable au titre de l'exercice 2016			Indemnité de départ : situation au 31.12.2016	Compléments de retraite : situation au 31.12.2016	Options d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice 2016	Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2016	Jetons de présence au titre de l'exercice 2016	Avantages en nature au titre de l'exercice 2016
	Montant maximal	Montant versé	Critères d'attribution						
342 638		néant		néant	néant	néant	néant	néant	néant

Données en euros bruts.

Rémunération des dirigeants de filiales, membres du comité de direction du Groupe au 31.12.2016

Filiale	Nom et fonction	Capital détenu par la CDC au 31.12.2016	Rémunération fixe au titre de l'exercice 2016	Rémunération variable au titre de l'exercice 2016	
				Montant maximal	Montant versé
Bpifrance	Nicolas DUFOURCQ, directeur général	50,00 %	400 000	50 000	50 000 ⁽¹⁾
CDC Biodiversité	Laurent PIERMONT, président	100,00 %	200 000	70 000	65 100
CDC International Capital	Laurent VIGIER, président-directeur général	100,00 %	250 000	75 000	72 375
CNP Assurances	Frédéric LAVENIR, directeur général	40,88 %	400 000	50 000	47 961 ⁽²⁾
Compagnie des Alpes ⁽³⁾	Dominique MARCEL, président-directeur général	39,58 %	360 000	180 000	180 000
Egis	Nicolas JACHET, président-directeur général	74,99 %	305 790	137 606	107 883
Icade	Olivier WIGNIOLLE, directeur général	39,10 %	400 000	50 000	48 750
Qualium Investissement	Jean EICHENLAUB, président	100,00 %	290 000	145 000	139 925
SCET	Stéphane KEITA, président-directeur général	100,00 %	260 000	91 000	79 352
SNI	André YCHE, président du directoire	100,00 %	325 000	110 000	110 000
Société Forestière	Gilles SEIGLE, président-directeur général	49,96 %	287 400	100 590	98 578 ⁽¹⁾
Transdev	Thierry MALLET, président-directeur général	70,00 %	400 000	50 000	13 120 ⁽⁴⁾

Rémunération en année pleine, en euros bruts.

* L'indemnité de rupture n'a pas vocation à être versée lorsque le dirigeant fonctionnaire est réintégré dans son corps d'origine.

(1) Montant en attente d'approbation ;

(2) Conformément à la politique de rémunération de CNP Assurances, 60% de la somme de 47 961 euros seront payés en 2017, puis 20% en 2018, 10% en 2019 et 10% en 2020 ;

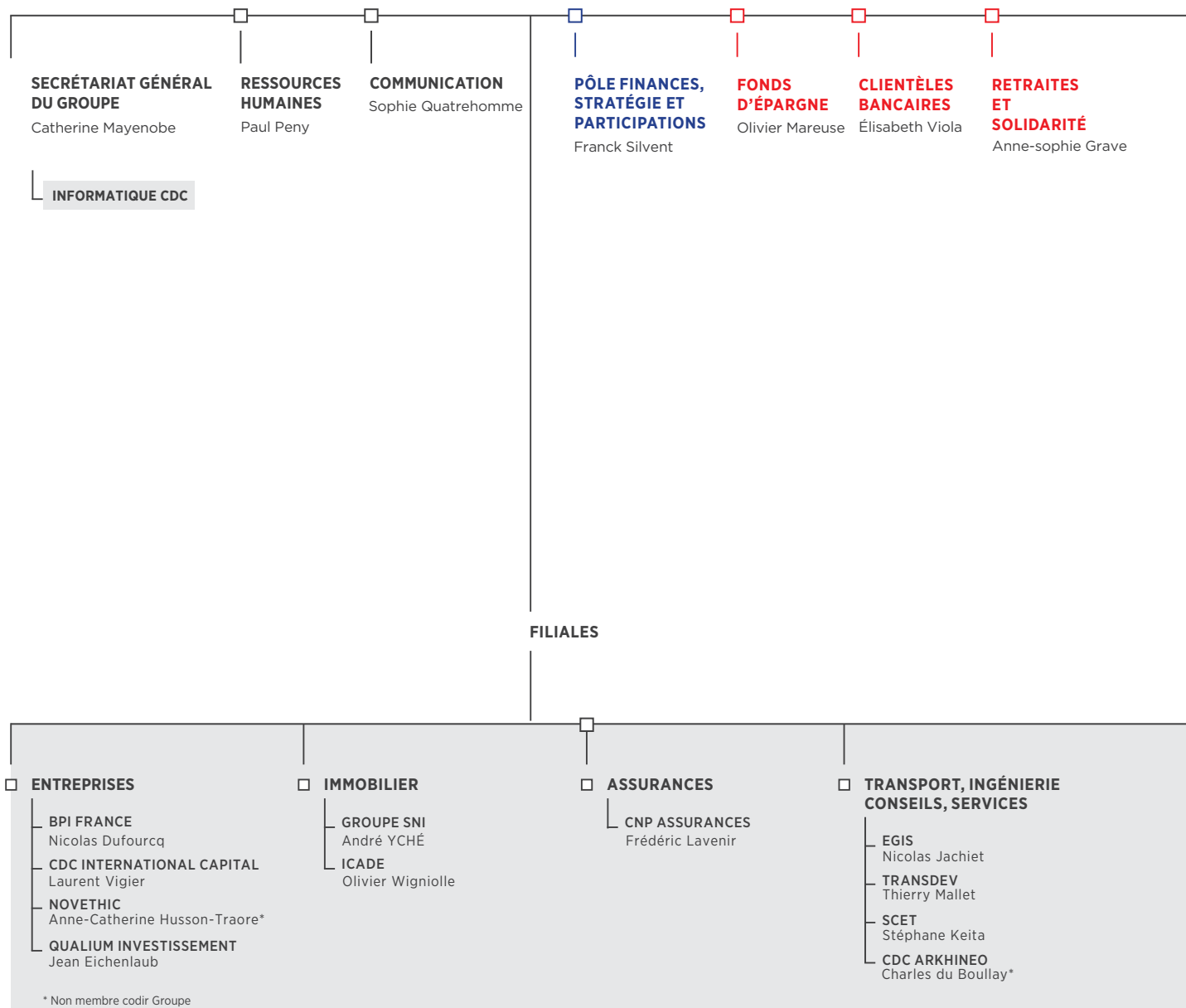
(3) Pour la Compagnie des Alpes, les données concernent l'exercice 2015-2016 (clôture des comptes au 30 septembre 2016) ;

(4) Prise de fonctions le 9 septembre 2016. Le montant indiqué correspond à un taux de versement de 84,1% *pro rata temporis*.

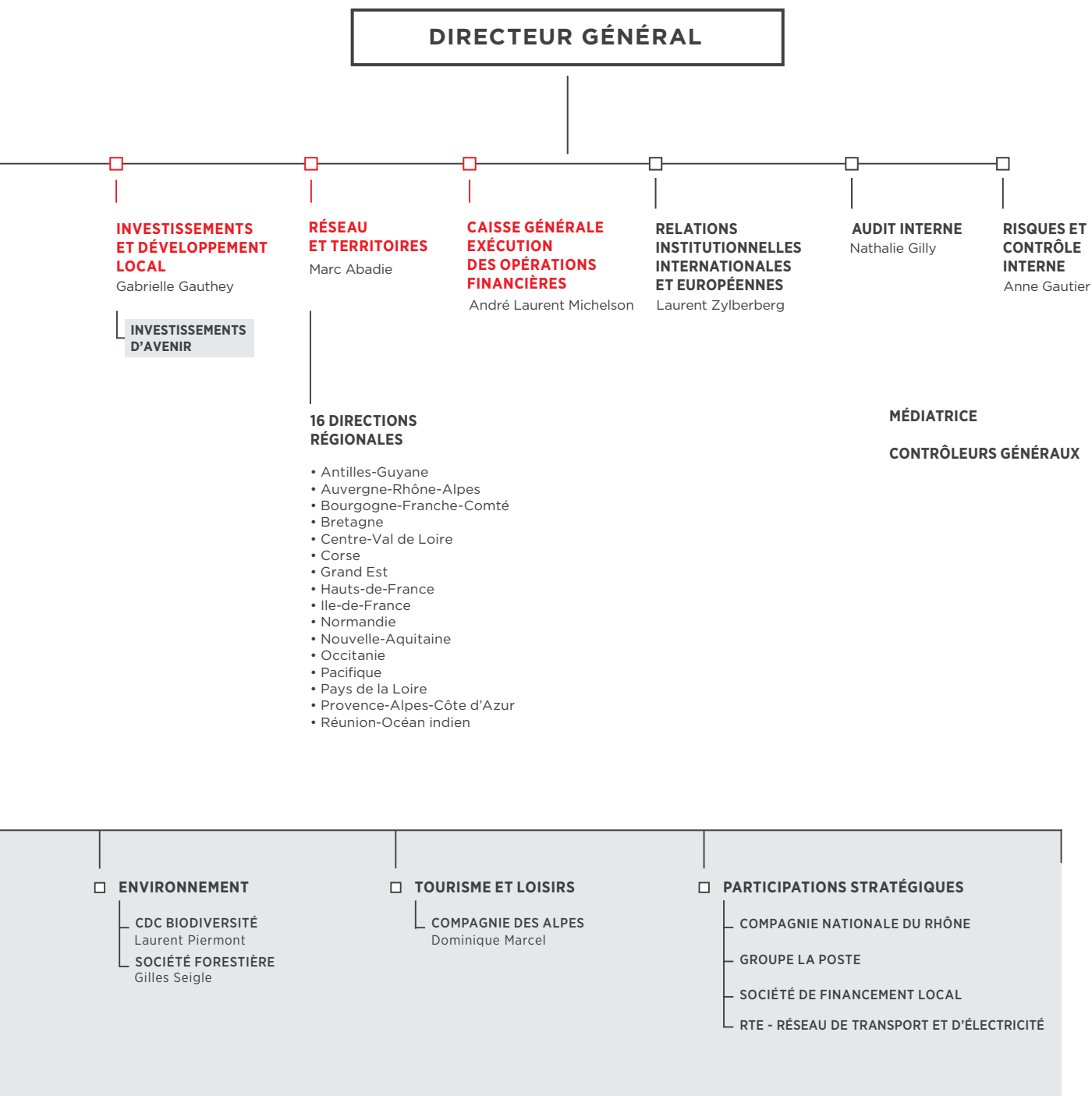
NA : non applicable.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2016		Indemnité de départ : situation au 31.12.2016 *	Compléments de retraite : situation au 31.12.2016	Conformité aux recommandations AFEP/MEDEF (pour les sociétés cotées)	Options d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice 2016	Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2016	Jetons de présence au titre de l'exercice 2016
Critères d'attribution							
Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs						
60 %	40 %	non	non	NA	non	non	non
45 %	55 %	non	non	NA	non	non	non
50 %	50 %	oui	non	NA	non	non	non
50 %	50 %	non	non	oui	non	non	non
50 %	50 %	oui	oui, à cotisations définies et à prestations définies	oui	non	non	non
60 %	40 %	oui	non	NA	non	non	non
50 %	50 %	oui	non	oui	non	non	non
50 %	50 %	oui	non	NA	non	non	non
30 %	70 %	non	non	NA	non	non	non
50 %	50 %	oui	oui, à cotisations définies	NA	non	non	non
55 %	45 %	oui	non	NA	non	non	non
60 %	40 %	oui	oui, à cotisations définies	NA	non	non	non

Organigramme du groupe Caisse des Dépôts



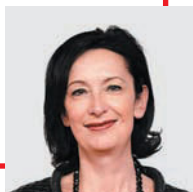
(avril 2017)



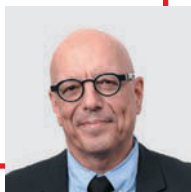
Comité de direction du groupe Caisse des Dépôts



PIERRE-RENÉ LEMAS
Directeur général



CATHERINE MAYENOBE
Secrétaire générale
du Groupe



MARC ABADIE
Directeur du réseau
et des territoires



**VIRGINIE
CHAPRON DU JEU**
Directrice
des finances
du Groupe



GABRIELLE GAUTHEY
Directrice
des investissements
et du développement
local



JEAN-MARC MORIN
Adjoint à la Secrétaire
générale du Groupe,
directeur juridique
et fiscal du Groupe



PAUL PENY
Directeur des
ressources humaines
du Groupe



SOPHIE QUATREHOMME
Directrice de
la communication
du Groupe



FRANCK SILVENT
Directeur du pôle
Finances, stratégie
et participations
du Groupe



ÉLISABETH VIOLA
Directrice des
clientèles bancaires



FRÉDÉRIC LAVENIR
Directeur général
de CNP Assurances



THIERRY MALLET
Président-directeur
général de Transdev



DOMINIQUE MARCEL
Président-directeur
général de la
Compagnie des Alpes



LAURENT PIERMONT
Président-directeur
général de
CDC Biodiversité

(avril 2017)



ANNE GAUTIER

Directrice des risques
et du contrôle interne
du Groupe



NATHALIE GILLY

Directrice de l'audit
interne du Groupe



ANNE-SOPHIE GRAVE

Directrice des
retraites
et de la solidarité



OLIVIER MAREUSE

Directeur des fonds
d'épargne



**ANDRÉ LAURENT
MICHELSON**

Directeur de l'exécution
des opérations
financières, Caissier
général



LAURENT ZYLBERBERG

Directeur
des relations
institutionnelles,
internationales
et européennes



NICOLAS DUFOURCQ

Directeur général
de Bpifrance



JEAN EICHENLAUB

Président de Qualium
Investissement



NICOLAS JACHIEL

Président-directeur
général d'Egis



STÉPHANE KEITA

Président-directeur
général de la SCET



GILLES SEIGLE

Président-directeur
général de la Société
Forestière



LAURENT VIGIER

Président-directeur
général de CDC
International Capital



OLIVIER WIGNIOLLE

Directeur général
d'Icade



ANDRÉ YCHÉ

Président du
directoire
du groupe SNI

Parité dans les instances de gouvernance du Groupe

Un engagement de transparence

Dans un souci de transparence accru, le groupe Caisse des Dépôts a mis en place un indice composite de parité qui lui permet de suivre les engagements et les politiques menées à son niveau et à celui de ses entités.

Cet indice de parité est calculé en intégrant dans la note finale trois indicateurs, chacun pondéré d'un tiers :

- ◆ indicateur de féminisation des conseils d'administration et conseils de surveillance ;
- ◆ indicateur de féminisation des comités de direction et comités exécutifs ;
- ◆ indicateur de féminisation des mandats sociaux.

La consolidation Groupe de chaque indicateur a été réalisée par rapport à une base 10 qui est définie par les objectifs fixés dans la convention du 17 octobre 2013 avec la ministre du Droit des femmes :

- ◆ 40 % d'effectifs féminins dans les instances de gouvernance des établissements publics pour 2016 (d'après la loi Copé-Zimmermann) ;
- ◆ 30 % d'effectifs féminins dans les CODIR/COMEX pour 2016 ;
- ◆ 40 % de mandataires sociaux féminins pour 2016.

Cet indice de parité a été établi sur deux périmètres distincts : celui de la Caisse des Dépôts et celui du Groupe. Ce dernier comprend la Caisse des Dépôts et huit de ses filiales⁽¹⁾, représentant la majorité des effectifs totaux du Groupe dans le monde.

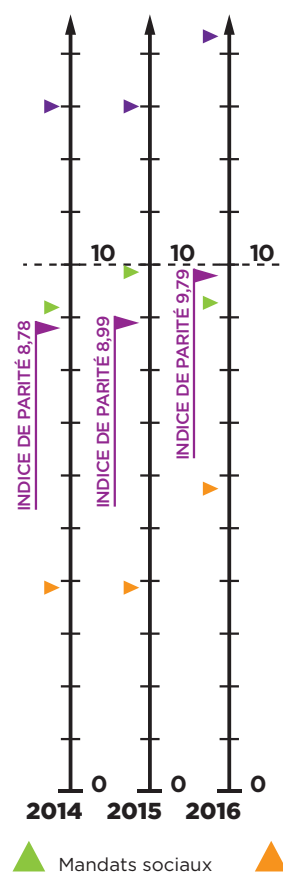
Une féminisation des instances de gouvernance en progression

L'indice de parité du Groupe a progressé de 3 % entre 2015 et 2016, atteignant ainsi pratiquement l'objectif fixé. Cela est notamment lié à la progression de la part de femmes siégeant dans les comités de direction et comités exécutifs (Codir/Comex) des entités du Groupe (31 % à fin 2016 pour un objectif de 30 %).

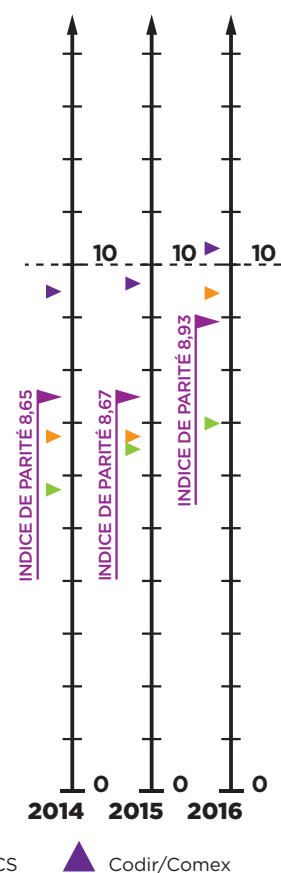
L'indice de parité de la Caisse des Dépôts a quant à lui progressé de 9 % sur cette même période grâce à une féminisation croissante des instances de gouvernance, y compris au niveau de la Commission de surveillance (CS). À fin 2016, six femmes figuraient ainsi parmi les quatorze membres du comité de la direction de la Caisse des Dépôts (43 % pour un objectif de 30 %).

Des progrès sont à réaliser, au niveau de la Caisse des Dépôts comme du Groupe, en matière de féminisation des conseils d'administration (CA) et des mandats sociaux.

Établissement public



Groupe⁽¹⁾



(1) Bpifrance, CNP Assurances, Compagnie des Alpes, Egis, Icade, Informatique CDC, SNI, Transdev.

La parité dans le Groupe depuis 2013

+ 26 %
pour la Caisse
des Dépôts

+ 17 %
dans l'ensemble
des entités du Groupe

Politique de responsabilité sociale du Groupe



Gouvernance de la politique RSE

Afin d'apporter des réponses structurantes et durables aux enjeux socio-économiques du pays, le groupe Caisse des Dépôts a renforcé sa capacité à innover et à expérimenter. Sa stratégie s'appuie ainsi sur une approche intégrée associant étroitement développement durable et innovation. Elle favorise alors un effet de levier et d'accélérateur pour faire émerger des idées à fort potentiel sociétal et permettre la diffusion de modèles innovants au service d'une croissance durable et responsable. Ces ambitions se traduisent également dans la gouvernance de la politique de responsabilité sociétale (RSE) du Groupe.

La gouvernance de la politique RSE du Groupe est intégrée au département de la stratégie du Groupe. Ce département fait partie du pôle Finances, stratégie et participations, dont le directeur est membre du comité de direction du groupe Caisse des Dépôts.

Pilotage stratégique

- ◆ Contribution à la définition des objectifs annuels des directions de l'Établissement public et des filiales ;
- ◆ évaluation extra-financière des risques et opportunités liés aux projets d'investissement du Groupe ;
- ◆ pilotage et mise en œuvre du reporting stratégique et extra-financier du Groupe ;
- ◆ définition et suivi des indicateurs d'impact du Groupe ;
- ◆ élaboration et diffusion du rapport d'activité et de développement durable du Groupe.

Conseil et accompagnement du changement

- ◆ Animation de réseaux de correspondants transversaux et thématiques (innovation, investissement responsable, transition énergétique et écologique, reporting extra-financier) ;
- ◆ co-pilotage d'études et d'outils : réalisation d'études ou mise en place d'outils d'aide à la décision permettant l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux des projets d'investissement ;
- ◆ actions de place sur des sujets relatifs à la TEE ou à l'investissement responsable, soutien actif à des initiatives de recherche ou d'études.

Écosystème de l'innovation interne

- ◆ Pilotage du laboratoire d'innovation du Groupe (Lab CDC) ;
- ◆ organisation d'événements internes favorisant la réflexion collective pour faire émerger des projets innovants tels que l'Université d'été de l'innovation (journée annuelle de conférences) ou les Trophées de l'innovation (concours d'idées permettant de faire émerger au sein du Groupe des projets innovants autour de thématiques définies).

Suivi des relations avec les parties prenantes

- ◆ Pilotage des relations avec les agences de notation extra-financière et les commissaires aux comptes ;
- ◆ participation aux groupes de travail de place sur les sujets de responsabilité sociétale des organisations et de reporting extra-financier.

Soutenir la recherche au service de l'innovation

Le groupe Caisse des Dépôts dispose de trois pôles d'expertise et centres de recherche internes : Novethic, I4CE et la Mission Économie de la Biodiversité. Par ailleurs, l'Institut CDC pour la Recherche soutient des travaux de recherche dans les grands champs d'intervention du Groupe.



SOUS-CHAPITRE « INNOVATION ET RECHERCHE »

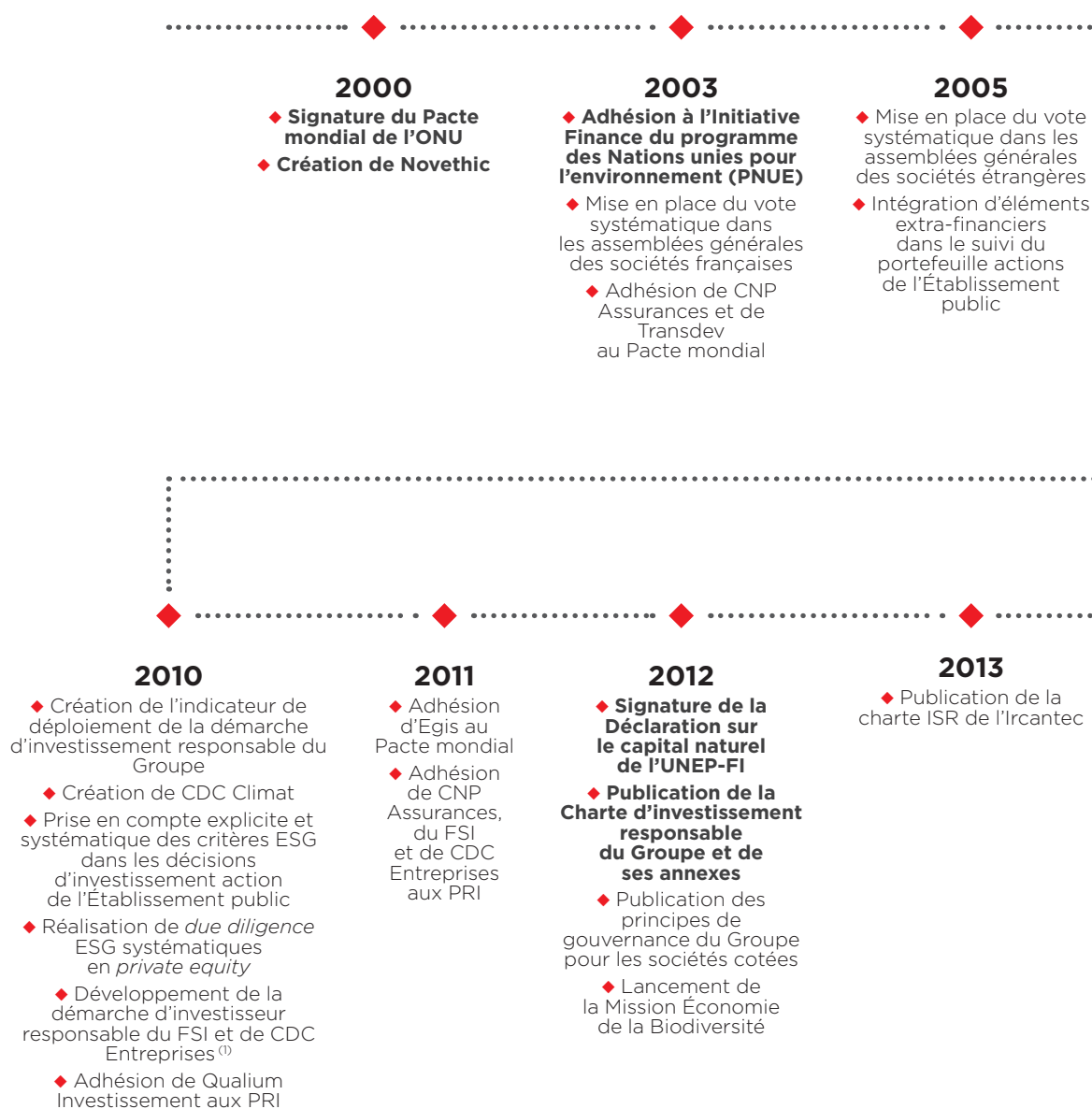
Pilotage de la RSE dans les entités du Groupe

Sous le pilotage du département de la stratégie du Groupe, chaque filiale est responsable de la déclinaison et de l'organisation de la politique RSE du Groupe dans ses propres métiers et dans son fonctionnement interne. L'Établissement public Caisse des Dépôts s'est par ailleurs doté d'une direction de la RSE (voir sous-chapitre « Impacts de l'organisation »).



SUPPLÉMENT « POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE »

Engagements du Groupe en faveur d'un développement durable



(1) Devenus Bpifrance en 2013.

2006

- ◆ Signature des Principes de l'investissement responsable (PRI) de l'ONU

2007

- ◆ Soutien et adhésion au *Carbon Disclosure Project* (CDP)

2008

- ◆ Création de CDC Biodiversité

2009

- ◆ Instauration d'avis ESG en comité des engagements du Groupe
- ◆ Mise en place d'objectifs d'investissement responsable pour les gérants actions compte-propre de l'Établissement public
- ◆ Réalisation du bilan carbone du portefeuille immobilier de l'Établissement public

2014

- ◆ Signature du *Global Investor Statement on Climate Change* de l'*Institutional Investors Group on Climate Change* (IIGCC)
- ◆ Adhésion de CDC International Capital aux PRI

2015

- ◆ Signature du *Montreal Carbon Pledge*
- ◆ Adhésion à la *Portfolio Decarbonisation Coalition*
- ◆ Adhésion à l'initiative *Mainstreaming Climate Action Within Financial Institutions*
- ◆ Création d'I4CE
- ◆ Publication de l'empreinte carbone du portefeuille d'actions cotées détenues en propre
- ◆ Publication de la politique climat du Groupe
- ◆ Adhésion de Bpifrance, de l'ERAFP, du FRR et de l'Ircantec au *Montreal Carbon Pledge*

2016

- ◆ Élaboration de la feuille de route 2° du Groupe
- ◆ Mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la COP21

Analyse de matérialité

En 2015, la Caisse des Dépôts a mené un premier exercice d'analyse de matérialité au niveau du Groupe, afin d'identifier les enjeux de sa politique RSE les plus pertinents de son propre point de vue et de celui de ses parties prenantes.

Cet exercice a conduit à la réalisation d'une matrice de matérialité qui recense les enjeux dont l'impact est jugé prépondérant sur la capacité du Groupe à mener à bien ses missions sur le long terme. Ces enjeux sont environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques, financiers ou liés à l'éthique et à la gouvernance.

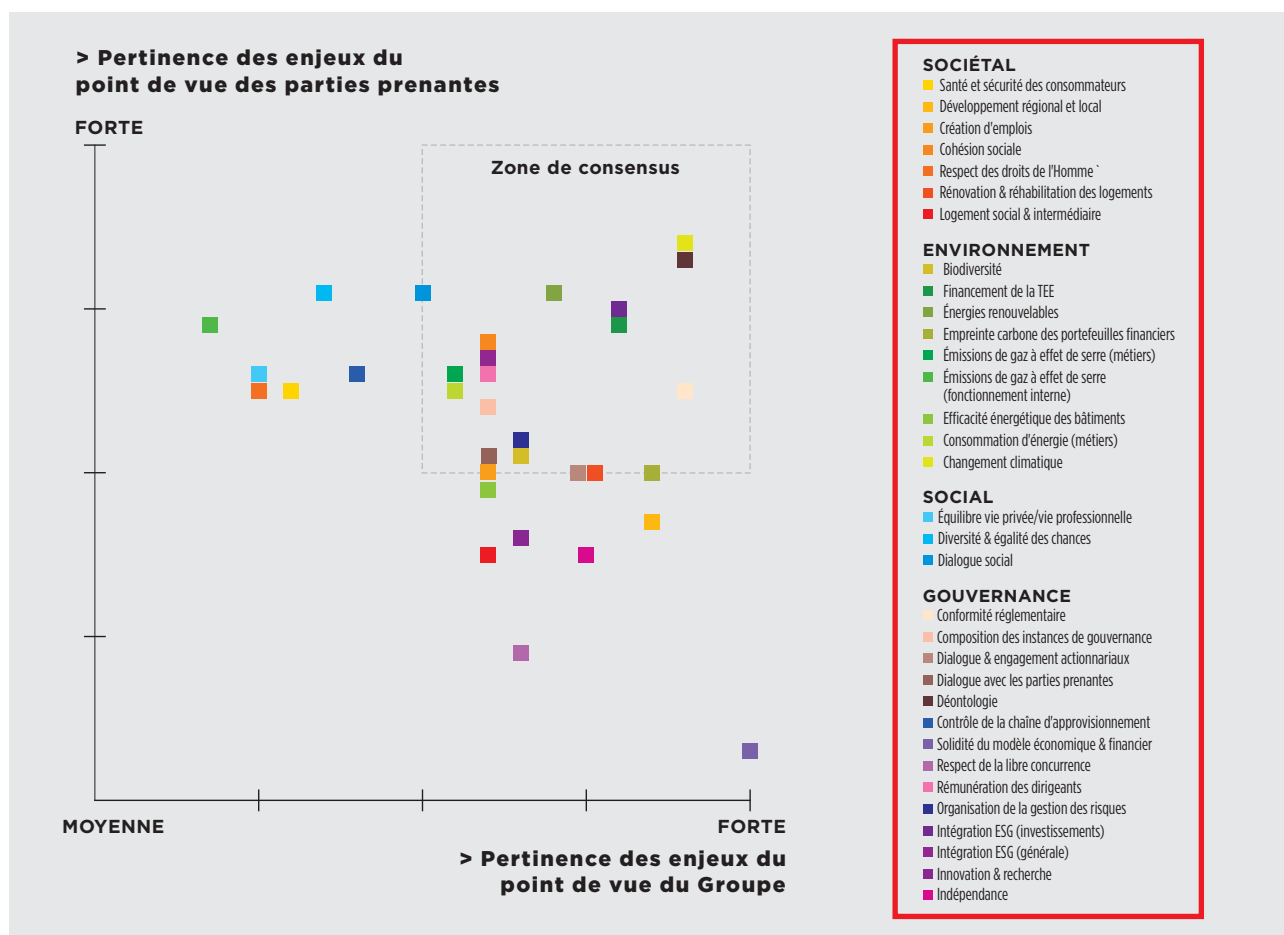
Cette matrice, qui constitue un outil de pilotage de la politique RSE du Groupe, permet également de dessiner les contours de son reporting extra-financier et de nourrir le dialogue avec ses parties prenantes.

Matrice de matérialité

La matrice ci-dessous représente les 33 enjeux jugés les plus pertinents (« matériels ») pour le groupe Caisse des Dépôts, d'après l'analyse menée en interne et auprès de ses parties prenantes sur une liste comportant au total 83 enjeux.

Elle distingue :

1. les enjeux les plus pertinents du point de vue des parties prenantes (axe vertical) ;
2. les enjeux les plus pertinents du point de vue du Groupe (axe horizontal) ;
3. les enjeux les plus pertinents des deux points de vue (zone de consensus).



Méthodologie

La méthodologie utilisée, élaborée en interne sur la base des travaux méthodologiques menés en la matière ainsi que d'études de cas et de retours d'expérience partagés dans les groupes de travail de place auxquels participe le Groupe, comporte 4 étapes successives :

1. Détermination de la liste des enjeux

La liste des enjeux RSE du groupe Caisse des Dépôts a été établie à partir d'une revue des différents référentiels de reporting stratégique et extra-financier du Groupe afin d'inclure dans l'analyse sa stratégie opérationnelle.

Une revue des derniers rapports d'évaluation publiés par les agences de notation extra-financière qui notent régulièrement la Caisse des Dépôts (Vigeo, Sustainalytics et Oekom) a également été menée.

Celle-ci a permis d'identifier les enjeux pris en compte par les agences dans leur analyse des secteurs d'activité dans lesquels elle est intégrée.

Enfin, une étude comparative des analyses de matérialité réalisées par d'autres entreprises, de type grands groupes privés et publics, a permis d'identifier des enjeux dont la pertinence pour le Groupe est moins évidente de prime abord mais qui pourraient être considérés comme majeurs pour les parties prenantes.

Ces trois démarches, menées en parallèle, ont permis de répertorier 83 enjeux, classés ensuite par thèmes et sous-thèmes.

2. Analyse du point de vue des parties prenantes

L'analyse externe s'est structurée autour d'une revue documentaire et d'un questionnaire adressé aux parties prenantes.

La revue documentaire s'est appuyée sur les référentiels de reporting extra-financier établis par les organisations internationales auxquelles la Caisse des Dépôts adhère ou qui font référence dans le domaine, les réglementations auxquelles elle est soumise, les rapports des agences de notation extra-financière ayant évalué le Groupe en 2015, les articles de médias généralistes et spécialisés, ainsi que les baromètres de la RSE publiés par diverses organisations.

Le questionnaire, structuré en 25 grandes thématiques, a été adressé aux parties prenantes internes (collaborateurs et représentants du personnel) et externes du Groupe, par le biais de ses différents réseaux et canaux de communication. 97 personnes ont répondu à ce questionnaire, parmi lesquelles 77 % de collaborateurs du Groupe.

3. Analyse du point de vue du groupe

L'analyse interne s'est appuyée sur 5 critères : le niveau de couverture et de pilotage de l'enjeu à l'échelle du Groupe, sa pertinence stratégique, ainsi que le niveau de risques réputationnels et financiers associés.

3 critères, de nature stratégique, ont ainsi été évalués afin de distinguer :

- ◆ les enjeux qui concernent l'ensemble des activités et entités du Groupe de ceux qui n'en concernent qu'une partie limitée (niveau de couverture) ;
- ◆ ceux faisant l'objet d'un pilotage Groupe de ceux qui sont traités au niveau des filiales (niveau de pilotage) ;
- ◆ ceux étant le plus étroitement associés à la stratégie du Groupe (la pertinence stratégique). Cette analyse a été effectuée par les équipes du département de la stratégie du Groupe.

L'analyse du potentiel de risques réputationnels a consisté à caractériser l'impact de chaque enjeu sur l'image et la réputation du Groupe en cas de controverse en la matière (pour mauvaise pratique ou incident). Cette analyse a également été réalisée au sein du département de la stratégie du Groupe.

Enfin, l'analyse du potentiel de risques financiers a consisté à caractériser l'impact financier de chaque enjeu en cas d'inaction du groupe Caisse des Dépôts sur le long terme en la matière. Cette analyse a été effectuée par les équipes de la direction des risques et du contrôle interne (DRCI) du Groupe.

4. Sélection des enjeux

L'ensemble des enjeux ayant obtenu, soit à l'issue de l'analyse du point de vue des parties prenantes, soit à l'issue de celle du point de vue du Groupe, une note supérieure ou égale au seuil de matérialité fixé ont été retenus pour figurer sur la matrice de matérialité.

Ces enjeux sont au nombre de 33, une définition de chacun d'entre eux est disponible dans la note méthodologique de l'analyse de matérialité du Groupe. Cette définition précise notamment le périmètre de l'enjeu, c'est-à-dire s'il porte sur le fonctionnement interne ou sur les activités du Groupe.



• **NOTE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS**
• **SUPPLÉMENT « TABLES DE CORRESPONDANCE »**
• **SOUS-CHAPITRE « RELATIONS EXTERNES ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES »**

Relations externes et dialogue avec les parties prenantes



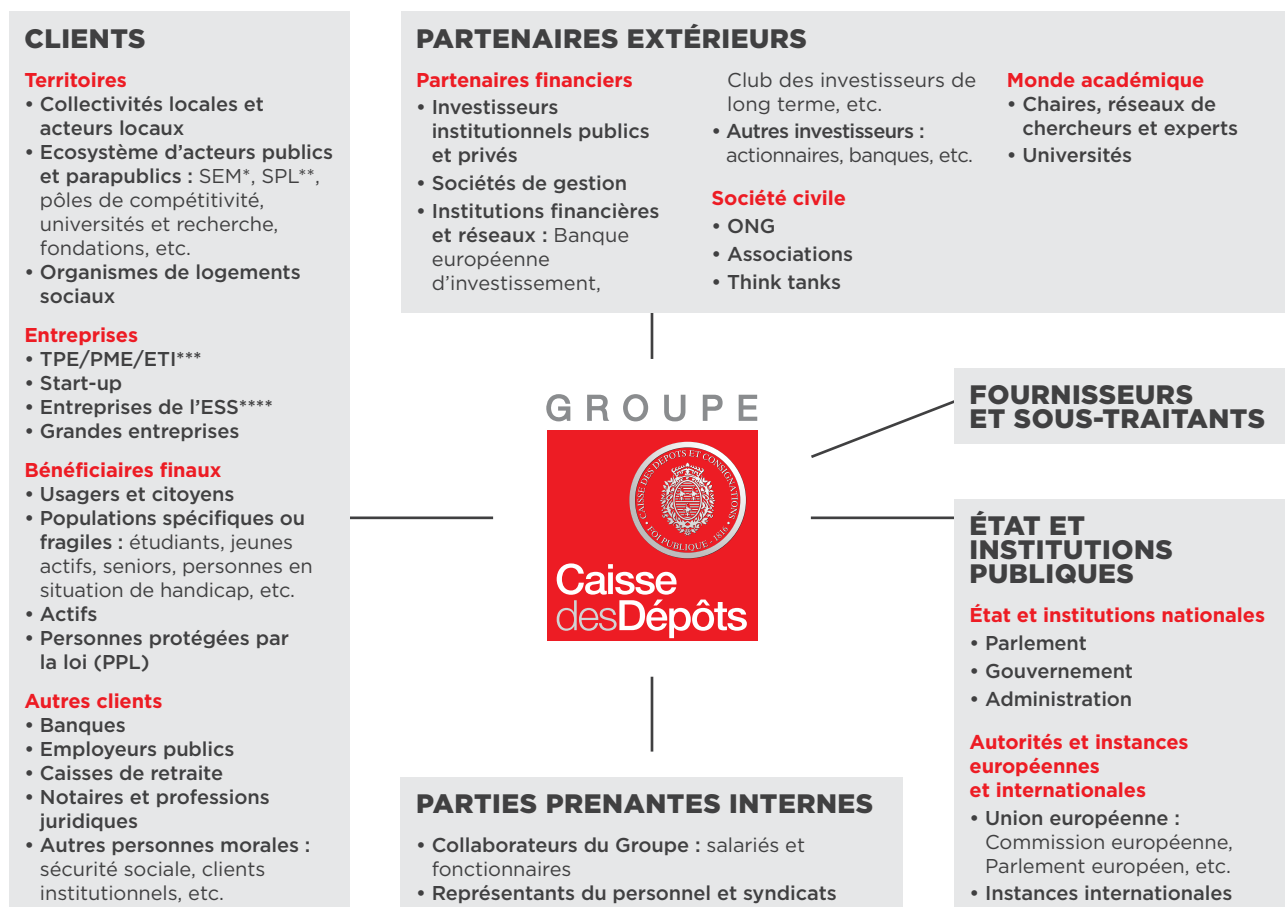
Du fait de sa mission d'intérêt général, de la diversité de ses métiers et de ses modes d'intervention et de son implantation dans les territoires, le groupe Caisse des Dépôts agit au quotidien aux côtés des Français. Acteur majeur de l'économie du pays, il suscite en retour de nombreuses attentes de la part de celles et ceux qui participent à ses activités, qui en ressentent les impacts ou qui y portent un intérêt.

La Caisse des Dépôts et ses filiales ont ainsi instauré un dialogue avec leurs parties prenantes, permettant de répondre aux attentes de ces dernières et de les impliquer dans leurs démarches. La nature, les modalités et le contenu de ce dialogue varient en fonction de chaque partie prenante.

Un comité d'orientations stratégiques Groupe dédié à la TEE

Créé en 2016, le comité d'orientations stratégiques TEE a pour vocation d'apporter des éclairages sur la stratégie TEE du Groupe et de faciliter la création de partenariats de place. Constitué des membres du comité de direction du Groupe et d'experts externes, il s'est réuni à une reprise au cours de l'année.

Cartographie des parties prenantes du Groupe



* Sociétés d'économie mixte

** Sociétés publiques locales

*** Très petites entreprises/Petites et moyennes entreprises/

Entreprises de taille intermédiaire

**** Économie sociale et solidaire



SUPPLÉMENT « RELATIONS EXTERNES ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES »

Relations institutionnelles et politique de partenariats

Compte tenu de son statut, de sa gouvernance et de ses missions, le groupe Caisse des Dépôts entretient un dialogue étroit et régulier avec les acteurs locaux, nationaux, européens et internationaux. En lien avec ses activités et dans une logique d'ouverture au monde associatif et à la recherche, il a également noué de nombreux partenariats afin de faire émerger des solutions innovantes, au service de l'intérêt général et du développement économique.

Relations institutionnelles nationales et européennes

La Caisse des Dépôts développe une stratégie d'influence qui vise à améliorer la connaissance du Groupe, à promouvoir son modèle et ses expertises ainsi qu'à accroître sa participation aux politiques publiques nationales et communautaires, au service des territoires.

Elle s'est ainsi dotée en 2013 d'une direction des relations institutionnelles, internationales et européennes (DRIIE). Celle-ci a pour mission de renforcer la parole et l'image du Groupe auprès des responsables nationaux et communautaires. Elle intervient pour le compte des filiales du Groupe ou en coordination, selon qu'elles disposent ou non de leurs propres moyens de représentation institutionnelle.

Contribuer aux politiques publiques nationales

Du fait de sa gouvernance, la Caisse des Dépôts entretient des échanges réguliers avec le Parlement.

Elle suit les travaux parlementaires pouvant avoir un impact sur ses activités et apporte son expertise d'acteur des politiques publiques dans le cadre des demandes formulées par le Parlement. Les dirigeants et experts du Groupe sont ainsi régulièrement auditionnés dans le cadre des travaux parlementaires sur les projets de loi, les propositions de loi, les missions d'information ou groupes de travail initiés par l'Assemblée nationale ou le Sénat.

La Caisse des Dépôts assure également la présentation de ses orientations stratégiques à la demande des commissions parlementaires permanentes dont le champ de compétences recoupe le périmètre d'action du Groupe.

Contribuer aux politiques communautaires

Conduite en coopération avec la Banque européenne d'investissement (BEI), la stratégie de lobbying européen de la Caisse des Dépôts vise, depuis 2007, à favoriser l'accès de l'économie française aux financements européens.

Cette stratégie est élaborée et mise en œuvre par la représentation permanente de Bruxelles, rattachée à la DRIIE. Celle-ci intervient auprès des institutions européennes par la transmission de réponses aux consultations publiques ou par des prises de position (toutes deux disponibles sur demande – sauf exceptions juridiques) et assure la coordination de ces contributions en appui des entités du Groupe.

La politique d'influence du groupe Caisse des Dépôts est encadrée par une charte du lobbying communautaire, adoptée le 7 juillet 2013 par le comité de direction du Groupe. Celle-ci s'applique à l'ensemble des collaborateurs appelés à entretenir des relations ou à entreprendre une démarche de lobbying auprès des décideurs et parties prenantes européens. Les moyens mobilisés sont par ailleurs déclarés au registre de la transparence, dans la tranche inférieure à 1 M€.

Partenariats institutionnels

Partenariats européens et internationaux

La Caisse des Dépôts est membre fondateur avec ses homologues de la *Cassa Depositi e Prestiti* italienne, de la BEI et de la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) allemande, du Club des investisseurs de long terme (CILT). Créé en 2009 et comptant 18 membres, celui-ci a pour objet de promouvoir les investissements de long terme dans l'économie réelle.

Les quatre membres fondateurs du CILT ont également impulsé la création, en juillet 2013, de l'Association européenne des investisseurs de long terme (AEILT), dont la Caisse des Dépôts assure la présidence depuis mi-2016. Son objectif est de favoriser l'investissement de long terme au profit de la croissance européenne.

La Caisse des Dépôts est également membre du Forum mondial des Caisses des Dépôts, plateforme de coopération institutionnelle qui regroupe des institutions principalement issues de l'Union européenne, du Maghreb et d'Afrique subsaharienne. Celle-ci a pour objet de faciliter les échanges sur les stratégies d'intervention dans les secteurs du financement des entreprises, des infrastructures, du développement et du logement.

Dans le cadre de ses relations institutionnelles communautaires, elle soutient par ailleurs l'intergroupe du Parlement européen sur l'investissement de long terme et la réindustrialisation afin de promouvoir une croissance durable.

Partenariats nationaux

L'appui de la Caisse des Dépôts aux politiques publiques nationales ou locales nécessite une implication dans le tissu des associations d'élus locaux qui portent et animent la réflexion sur le déploiement de ces politiques.

Compte tenu de son expertise en matière d'ingénierie technique et financière, elle joue un rôle essentiel auprès des pouvoirs publics et de leurs instances de coordination, avec lesquelles elle a noué des partenariats. Ceux-ci lui permettent d'identifier les besoins des collectivités et d'apporter son expertise à leurs champs de réflexion.

Ces relations sont encadrées par des conventions prévoyant des plans d'action annuels ou pluriannuels. La Caisse des Dépôts veille par ailleurs à ce qu'elles soient clairement « décorrélées » de toutes opérations commerciales pour éviter toute situation de conflit d'intérêts.

Les filiales et participations stratégiques du Groupe entretiennent également des relations avec les fédérations professionnelles de leurs champs d'activité respectifs, au niveau national, européen et international.

Partenariats dédiés au développement durable

Dans le cadre de leurs activités, la Caisse des Dépôts et ses filiales participent, dans une démarche commune, à des plateformes et groupes de travail dédiés à la mise en œuvre d'un développement durable. L'objectif est de promouvoir leurs expertises et de contribuer à la mise en place de projets opérationnels ainsi qu'à la publication d'études ou de notes.

Plusieurs partenariats ont été noués et sont aujourd'hui pilotés au niveau du Groupe, parmi lesquels :

- ◆ Organisations généralistes : La Fabrique écologique, Fondation Nicolas Hulot (FNH), Entreprises pour l'Environnement (EpE), Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), France Nature Environnement (FNE), Comité 21, Orée, Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), Observatoire de la RSE (ORSE), Pacte mondial ;
- ◆ Immobilier durable : Qualitel, Effinergie, Association HQE, Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA) ;
- ◆ Biodiversité : Conseil International Biodiversité & Immobilier (CIBI) ;
- ◆ Énergie et climat : *The Shift Project*, *2° Investing Initiative*, *Association Bilan Carbone* ;
- ◆ Innovation et prospective : Futuribles, Utopies, Club de Paris des directeurs de l'innovation ;
- ◆ Villes et territoires durables : *Energy Cities*, *International Urban Development Association* (INTA) ;

- ◆ Investissement responsable : Forum Investissement Responsable (FIR), *Principles for Responsible Investment* (PRI), Initiative Finance du Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP-FI), *Beyond Ratings*, *Institutional Investors Group on Climate Change* (IIGCC), *International Corporate Governance Network* (ICGN), groupes ESG de l'Af2i et de Paris Europlace, Cercle des Investisseurs Institutionnels de Novethic, commission ESG de l'AFIC, *Green Bond Principles* (membre observateur).

Soutien et participation aux *think tanks*

Au niveau européen, le groupe Caisse des Dépôts soutient financièrement Bruegel et l'Institut Jacques Delors « Notre Europe ». Au niveau national, ce soutien concerne des *think tanks* généralistes comme l'Institut Montaigne, la Fondapol, la Fondation Jean Jaurès, Terra Nova, l'Institut de l'Entreprise, l'Institut Paul Delouvrier et la Fondafip.

Les *think tanks* soutenus doivent être reconnus d'utilité publique et travailler sur des thèmes économiques et sociétaux intéressant directement les activités du Groupe.

Soutien aux partis politiques

Aucune entité du Groupe ne pratique les contributions et les dons aux partis politiques, aux hommes politiques et aux institutions connexes en France.



SUPPLÉMENT « RELATIONS EXTERNES ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES »

Relation client

Pour le groupe Caisse des Dépôts, la notion de relation client renvoie à un large spectre de clients de secteurs et de natures très divers (clients particuliers, professionnels ou institutionnels, bénéficiaires des mandats gérés, etc.).

Médiation

Le groupe Caisse des Dépôts dispose d'un médiateur qui peut être saisi par les clients, particuliers ou personnes morales. Sa mission, encadrée par une charte, est de formuler des avis sur les différends dont il ou elle est saisi(e) et proposer des modifications des règles et procédures en place. **CNP Assurances** et **Transdev** se sont également dotées d'instances de médiation de la consommation via des médiateurs sectoriels avec lesquels elles ont noué des conventions.

Satisfaction client

Les entités du Groupe en contact direct avec leurs clients ont déployé des dispositifs de mesure et d'amélioration de la satisfaction de ces derniers, adaptés aux spécificités de leurs activités respectives.

Accompagner les clients les plus modestes

Face à la vulnérabilité de ses locataires, le **groupe SNI** a mis en place en 2014 un programme de prévention et d'accompagnement des impayés. De nombreuses actions sont ainsi menées auprès des collaborateurs comme des locataires (supports de sensibilisation, personnels dédiés, etc.). **CNP Assurances** a conçu, pour les ménages à faible revenu, des produits dont les montants minimum de souscription sont faibles. Des garanties innovantes sont par ailleurs proposées pour surmonter les problèmes de dépendance, de perte d'emploi ou de vieillissement.



• **SOUS-CHAPITRE « TRANSITION NUMÉRIQUE »**
• **SUPPLÉMENT « RELATIONS EXTERNES ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES »**

Une orientation clients renforcée

Le groupe Caisse des Dépôts entend capitaliser davantage sur les complémentarités de ses entités pour proposer des offres globales, mieux adaptées à ses clients et partenaires. Les démarches autour de la *smart city* et le lancement de *Nature 2050* participent du même élan de construction de solutions innovantes et attractives, portées par une dynamique transversale Groupe. Les directions métiers de la Caisse des Dépôts ont également entamé une réflexion stratégique sur l'orientation clients de leurs offres, centrée sur la digitalisation et l'amélioration de la qualité de la relation clients (ex : création d'un site Internet pour les notaires, lancement début 2017 de la plateforme numérique des territoires « Territoires Conseils »). Enfin, la Caisse des Dépôts compte poursuivre le développement de plateformes de services à destination de bénéficiaires finaux, dans la continuité du projet *Ciclade* et du *Compte Personnel d'Activité* (CPA).

La satisfaction client dans le Groupe en 2016

85 %
taux de satisfaction
de la Caisse des
Dépôts pour la
relation bancaire et de
80 %
pour la gestion des
fonds d'épargne

≈ 76 %
taux de satisfaction
du groupe SNI
(hors Adoma)

6,6/10
indice de satisfaction
à la livraison pour
Icade (+ 3 % par
rapport à 2015) pour
le pôle Promotion
(objectif de 8,5/10
en 2018)

**Entre
70 et 80 %**
de satisfaction pour
CNP assurances
pour les trois enquêtes
menées

Mécénat

Mécénat culturel et sportif

Le mécénat de la Caisse des Dépôts fonctionne en régie directe, il ne constitue donc pas une fondation d'entreprise. Il dispose d'un budget de 3 M€ dédié au soutien de jeunes et de nouveaux talents professionnels dans les domaines de l'architecture et du paysage, de la musique classique et de la danse. La Caisse des Dépôts est également propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées dont elle soutient l'ensemble de la programmation et auquel elle apporte une subvention d'équilibre de 10 M€ par an.

Les directions régionales de la Caisse des Dépôts ont quant à elles consacré en 2016 un budget global d'1,7 M€ à des actions d'aménagement de l'espace public et culturelles.

La plupart des filiales et participations stratégiques ont également mis en place des politiques de mécénat, en privilégiant un soutien à des actions nationales ou locales en lien avec leurs activités.

Mécénat de compétences

La Caisse des Dépôts et ses filiales ont également mis en place des programmes de mécénat de compétences. 16 collaborateurs de l'Établissement public ont bénéficié de ce dispositif en 2016. Par ailleurs, dans le cadre de la convention signée par l'cade en 2016 avec le Samu social de Paris, plus d'une vingtaine de jours de mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage ont été réalisées en 2016 pour la rénovation d'un centre d'hébergement et de soin à Ivry-sur-Seine (Ile-de-France).

La Caisse des Dépôts, **Bpifrance**, **CNP Assurances**, **Egis**, **l'cade et le groupe SNI** ont par ailleurs développé des partenariats avec l'association NQT (anciennement « Nos Quartiers ont des Talents »). En 2016, une centaine de collaborateurs du Groupe ont ainsi accompagné dans leur recherche d'emploi des jeunes diplômés issus de milieux sociaux défavorisés ou de quartiers prioritaires.



**SUPPLÉMENT « RELATIONS EXTERNES ET DIALOGUE
AVEC LES PARTIES PRENANTES »**

Le Groupe en 2016

12 M€
de subventions
de mécénat

7 entités
engagées auprès
de l'association NQT

CDC Développement solidaire

Fondée en 1985, l'association CDC Développement solidaire est animée par des collaborateurs bénévoles du Groupe. Elle intervient dans les pays du Sud dans les domaines de l'éducation, de la santé et du développement économique. CDC solidaire bénéficie du soutien financier et logistique de la Caisse des Dépôts qui double les dons des collaborateurs du Groupe. En 2016, l'association a soutenu 15 projets à travers 12 pays, pour un montant global de 167 200 €. Elle a mis en place le micro-don sur salaire au profit des collaborateurs de la Caisse des Dépôts et a mené à bien trois projets de reconstruction au Népal à la suite du séisme de 2015.

www.cdcdeveloppementsolidaire.org



Financement de la reconstruction d'une école au Népal



Annexe

Rapport des Commissaires aux comptes

Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport d'activité et de développement durable 2016 du groupe Caisse des Dépôts.

Exercice clos le 31 décembre 2016

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Caisse des dépôts et consignations (ci-après « la Caisse des Dépôts ») et à la suite de la demande qui nous a été faite par la Caisse des Dépôts, nous avons établi le présent rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE ») que la Caisse des Dépôts a choisi de présenter dans son Rapport d'activité et de développement durable 2016, par référence aux dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Département de la Stratégie de la Caisse des Dépôts d'établir un Rapport de responsabilité sociétale qui, dans le cadre de la démarche volontaire de la Caisse des Dépôts, comprend les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément à l'ensemble du Protocole de reporting social 2016 et du Protocole de reporting environnemental, sociétal et de gouvernance 2016 du groupe Caisse des Dépôts (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le Rapport d'activité et de développement durable sous l'intitulé « *Méthodologie et périmètre de reporting RSE 2016* » et disponible sur demande auprès du Département de la Stratégie de la Caisse des Dépôts.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ♦ d'attester que les Informations RSE mentionnées à l'article R.225-105-1 du code de commerce sont présentes dans le Rapport d'activité et de développement durable 2016 ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication tel que prévu au troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- ♦ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre février 2017 et juin 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 8 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, selon la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des entités concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent. Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport d'activité et de développement durable 2016 de la Caisse des Dépôts avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies tel que prévu par les dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique insérée dans le Rapport d'activité et de développement durable 2016 de la Caisse des Dépôts.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport d'activité et de développement durable 2016 des Informations RSE mentionnées à l'article R.225-105-1 du code de commerce.



2 . Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des entités en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ♦ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ♦ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽²⁾ :

- ♦ au niveau de l'entité consolidante (Établissement public Caisse des Dépôts), nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- ♦ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité⁽³⁾, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 59% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 42% et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 30 juin 2017
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Patrice Morot
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département
Développement Durable

Jean Latorzeff
Associé

Mazars

Edwige Rey
Responsable du
Département RSE &
Développement Durable

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) Les informations RSE les plus importantes sont listées en annexe du présent rapport.

(3) Les entités sélectionnées pour la vérification sont les suivantes : Établissement public Caisse des Dépôts, Bpifrance, CDC International Capital, CNP Assurances, Compagnie des Alpes, Egis, Icade, Informatique CDC, SNI, Transdev, Qualium.

Annexe : Informations importantes sélectionnées pour la vérification

Informations sociales quantitatives

- ◆ Effectif moyen mensuel
- ◆ Répartition de l'effectif total par genre, catégorie socio-professionnelle et par tranche d'âge
- ◆ Répartition des embauches et départs par type de départs et type de contrat, turnover
- ◆ Rémunération moyenne annuelle brute par genre et catégorie
- ◆ % de femmes dans les instances de gouvernance
- ◆ Nombre de jours de formation des cadres et non-cadres

Informations sociales qualitatives

- ◆ Mesures anti-discrimination
- ◆ Principales actions prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées par thème

Informations environnementales quantitatives

- ◆ Consommation moyenne d'énergie par collaborateur
- ◆ Poids de déchets par mode de traitement
- ◆ Emissions de GES liées au fonctionnement interne (scopes 1-2-3)
- ◆ Consommation énergétique annuelle du patrimoine géré/détenu par m²

Informations sociétales

- ◆ Mesures de contrôle, suivi et accompagnement des fournisseurs et sous-traitants
- ◆ Politiques et mesures en faveur du respect des droits de l'Homme
- ◆ Nombre d'alertes et d'incidents en matière d'éthique des affaires durant l'année écoulée

Informations relatives à l'investissement responsable

- ◆ Empreinte carbone du portefeuille de valeurs mobilières
- ◆ Consommation d'énergie du portefeuille immobilier direct (minoritaire et majoritaire)
- ◆ Encours investis dans des fonds thématiques contribuant à la TEE
- ◆ Encours investis dans des titres financiers contribuant à la TEE
- ◆ Encours investis dans des infrastructures contribuant à la TEE
- ◆ Montant des encours sous gestion directe exposés directement au secteur du charbon thermique



Retrouvez toutes les informations détaillées sur la politique de responsabilité sociétale du Groupe dans le supplément du rapport d'activité et de développement durable 2016

(disponible sur le site Internet du rapport annuel 2016 ainsi que sur www.groupecaissedesdepots.fr).

Merci à toutes celles et ceux qui ont contribué et permis de réaliser ce rapport.

Direction de la communication du groupe Caisse des Dépôts.

Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme.

Responsables éditoriaux : Alexis Nugues et Bruno George.

Rédactrice en chef : Claire Cornec.

Responsable contenus RSE : Margaux Charpentier.

Conception et réalisation : Publicis Consultants.

Crédits photos : Marcin-linfernum (couverture), Jean-Marc Pettina - Caisse des Dépôts (p. 1, 30, 35, 40, 44, 53, 100, 108), Programme des Nations unies pour le développement (p. 3), benoitgrasser (p. 5), Olivier Londe (p. 6), Stanisic Vladimir (p. 7), RL Productions (p. 8), Romolo Tavani (p. 9), Frédéric Achdou (p. 21), Cityscoot (p. 25), Ellisia - stock.adobe.com (p. 26), Philippe Royer (p. 28), zhu difeng (p. 37), sdecoret (p. 38), Photothèque Veolia Transport (p. 42), auremar (p. 47), Jeanne Morand - Caisse des Dépôts (p. 58), Droits réservés - Lab-Edu (p. 64), Joseph Isirdi pour Mission Économie de la Biodiversité et LPO PACA, Joseph Isirdi pour Mission Économie de la Biodiversité (p. 67), Aminata Diagne - Direction des RH du groupe Caisse des Dépôts 2017 (p. 71), Archives Caisse des Dépôts (p. 101), Bruno Levy (p. 108), Les Amis de Laprak (p. 120).



Groupe Caisse des Dépôts

 @CaissedesDepots

www.groupecaissedesdepots.fr

Pour la réussite de tous les projets