2022

Rapport au Parlement

Commission de surveillance

Caisse des Dépôts
GROUPE

Sommaire

Message du Président	*page 5*
Ordres du jour des séances plénières	*page 7*
Sujets examinés par circularisation	*page 11*
Délibérations et Avis de la Commission de surveillance	*page 13*

Séances plénières 2022

Séance 1	26 janvier	*page 85*
Séance 2	09 mars	*page 114*
Séance 3	23 mars	*page 136*
Séance 4	13 avril	*page 165*
Séance 5	18 mai	*page 197*
Séance 6	22 juin	*page 231*
Séance 7	20 juillet	*page 257*
Séance 8	09 septembre	*page 281*
Séance 9	21 septembre	*page 284*
Séance 10	19 octobre	*page 315*
Séance 11	16 novembre	*page 343*
Séance 12	23 novembre	*page 377*
Séance 13	14 décembre	*page 418*

Annexes

Règlement intérieur de la Commission de surveillance	*page 445*
Tableau des ressources et des emplois du Fonds d'épargne	*page 466*
Tableau des ressources de la Section générale	*page 467*
Tableau des emplois de la Section générale	*page 468*
Tableau des indemnités versées aux Commissaires surveillants en 2022	*page 469*
Tableau de présence des Commissaires surveillants en 2022	*page 469*

Message du Président

Alexandre HOLROYD
Président de la Commission de surveillance,
Député de la 3e circonscription des Français établis hors de France

Les années de crise se succèdent sans se ressembler alors que notre pays doit réussir d'immenses transformations. **Au cœur de ces défis, le Groupe Caisse des dépôts accompagne depuis plus de deux siècles nos territoires et notre société dans ses grandes évolutions.**

1.300 milliards d'euros. C'est la puissance financière agrégée mise au service de l'intérêt général aujourd'hui par cette institution, unique en son genre et par son envergure, placée sous la protection très spéciale du parlement.

Pour mobiliser ce bilan colossal, le Groupe Caisse des dépôts entend répondre à trois grandes priorités de notre temps : **financer la transition écologique sous toutes ses formes ; renforcer la cohésion des territoires ; consolider notre souveraineté industrielle et numérique**. Premier bailleur social de notre pays, financeur de référence du logement social et des collectivités territoriales, investisseur majeur de la place de Paris, gestionnaire d'une retraite sur cinq en France ou encore opérateur de Mon Compte formation, l'action de la Caisse des dépôts est protéiforme, mais présente partout en métropole et en outre-mer pour bâtir la France de demain.

Organe de gouvernance renforcé dans ses pouvoirs depuis 2019 et la loi PACTE, **c'est à la Commission de surveillance du Groupe Caisse des dépôts qu'il revient de s'assurer de la bonne direction et de la bonne administration du Groupe et d'incarner cette protection parlementaire.** La Commission autorise toutes opérations majeures entreprises par le groupe (ventes, achats, augmentation de capital, appel d'offres, etc.), elle en examine son budget et son modèle de risque, détermine son modèle prudentiel, elle approuve ses comptes et elle s'exprime sur ses orientations stratégiques.

Élu président de ladite Commission de surveillance en septembre 2022, j'ai rapidement pu appréhender **la force de cet organe collégial composé de seize commissaires-surveillants dont les expériences diverses, mais complémentaires,** permettent d'appréhender avec rigueur, diligence et efficacité les questions les plus complexes auquel peut être soumise une institution financière de dimension mondiale.

Au fil de l'année 2022, réunis en séance plénière 13 fois et en comités spécialisés[1] à plus de 60 occasions, les commissaires-surveillants ont notamment été confrontés aux impacts de l'évolution brutale des conditions macro-économiques suite à l'invasion Russe de l'Ukraine. La reprise importante de l'inflation, l'évolution des taux d'intérêt et la volatilité importante des marchés financiers sont autant de facteurs ayant des conséquences majeures sur les bilans[2] du Groupe et imposant des décisions d'ajustement rapides.

Très sensibles à l'impact de l'évolution des conditions macro-économique sur nos partenaires territoriaux, **la Commission de surveillance et le groupe, notamment au travers de la Banque des Territoires, ont été pleinement mobilisés pour les accompagner dans ce nouveau contexte.** En effet, pour accompagner les organismes de logement social dans la lutte contre l'inflation, la Banque des Territoires a opéré des ré-échelonnements de dettes, pour un montant de 4,5 milliards d'euros sur les 12 derniers mois. Elle a également débloqué de nouveaux prêts pour un montant de 11,5 milliards d'euros pour près de 165 000 logements sociaux en construction ou en rénovation en 2022 . Il est en de même pour les collectivités territoriales : 383 millions d'euros de dettes rééchelonnées sur les 12 derniers mois.

[1]Comité des investissements, Comité d'Audit et des Risques, Comité du Fonds d'épargne, Comité stratégique, Comité RSE et Ethique, Cominité des nominations et rémunérations.

[2]Bilan Section générale, Bilan du Fonds d'épargne, Bilans des filliales (Bpifrance, Groupe La Poste, SFIL, etc.).

Enfin, en parallèle, **la Commission de surveillance a soutenu le Groupe dans ses grandes opérations de développement, en approuvant 15 opérations d'investissement pour un montant global d'environ 4 milliards d'euros.** Parmi les opérations qui ont été approuvées, je retiens l'acquisition par Transdev de la société First Transit aux Etats-Unis qui permet à notre filiale de consolider ses positions sur marchés à fort potentiel de développement et de création de valeur ; un investissement complémentaire de la Caisse des dépôts dans Suez, dont elle détient 12% du capital ; et un investissement de 300 millions d'euros dans Fonds Tech Premium, dont l'objectif est d'accompagner sur le long terme le développement des licornes françaises candidates à la cotation sur la Place de Paris.

Pleinement mobilisé face à ces vents contraires, la réactivité et l'immense professionnalisme des équipes de la Caisse des dépôts dans les territoires et en « central » ont permis de dégager des résultats 2022 particulièrement solides **avec 4,2 milliards d'euros de résultat net agrégé, dont plus de la moitié versée à l'État.** Concrètement, ce ne sont pas moins de **3,3 milliards d'euros de résultat net dégagé par la Caisse des dépôts elle-même et ses filiales,** et notamment porté par la poursuite de la bonne dynamique des opérations et des participations. **Ce sont également près 200 milliards d'encours de prêts sur les 370 milliards au total du Fonds d'épargne,** à savoir l'épargne des Françaises et des Français transformée en prêt pour les organismes de logement social et les collectivités territoriales, **qui dégagent un résultat net en 2022 de 0,9 milliard d'euros.**

Ces résultats, qui témoignent de l'excellence des équipes de la caisse des dépôts, placent le groupe dans une position idéale pour aborder l'année 2023 et les multiples défis auxquels notre pays fait face. **Le Groupe Caisse des dépôts est aujourd'hui en position pour jouer, si nécessaire, son rôle contracyclique en temps de crise tout en démultipliant sa capacité d'accompagnement des projets locaux au service de l'intérêt général : rénovation thermique des bâtiments publics et notamment du batimentaire scolaire, remise à niveau des réseaux d'eau, accompagnement des maisons de santé et des EPHAD publiques, développement de la filière du traitement des déchets ou encore déploiement des énergies renouvelables et des solutions de chaleurs.**

Partout où un projet d'avenir d'intérêt général est envisagé, le groupe Caisse des dépôts doit être présent pour offrir une combinaison unique entremêlant relation de confiance avec les élus territoriaux, expertise et capacité financière sans égal. En 2022, en tant que nouveau président de la Commission de surveillance**, je me suis engagé à aller à la rencontre de l'ensemble des directions régionales du Groupe Caisse des dépôts** ainsi que leurs interlocuteurs de références pour renforcer cette capacité sans équivalent. Ce travail se poursuivra en 2023.

Ordre du jour des séances plénières de la Commission de surveillance

1ère séance – 26 janvier 2022 *page 85*

1. Propos liminaires
2. Approbation du PV du 15 décembre 2021
3. Délibération relative à la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la CDC (bilan 2021 et perspectives 2022)
4. Approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne et Avis sur le plan pluriannuel d'audit
5. Délibération relative à l'actualisation du cadre de gestion des risques du groupe (charte de gestion des risques du groupe, cartographie des risques majeurs, cadre et déclaration d'appétit aux risques)
6. Point sur SIGMA et la certification des comptes CDC
7. Approbation de la mise à jour du règlement intérieur de la Commission de surveillance portant création du nouveau comité RSE/éthique.
8. Avis sur le projet de décret relatif au partage de la pension de réversion en cas de pluralité de conjoints survivants et divorcés
9. Avis sur le projet de convention relative au programme d'investissements d'avenir (action « Industrialisation et déploiement ») et sur le projet d'avenant à la convention PIA (action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation »)

2ème séance – 09 mars 2022 *page 114*

1. Propos liminaires
2. Approbation du PV du 26 janvier 2022
3. Avis relatif à l'exécution budgétaire 2021
4. Délibération relative à la Politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale : bilan 2021 – perspectives 2022
5. Délibération relative à la Politique d'investissement des portefeuilles d'actifs du Fonds d'épargne : bilan 2021 - perspectives 2022
6. Avis relatif à la stratégie de la CDC dans le secteur de l'Energie
7. Avis relatifs au projet de décret visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne et au projet d'arrêté fixant le taux de rémunération de leurs comptes à la CDC
8. Avis relatif au projet de décret d'application de la loi du 22 août 2021 « climat et résilience » (volet relatif aux garanties financières avant travaux dans les mines)

3ème séance – 23 mars 2022 *page 136*

1. Propos liminaires
2. Approbation des comptes sociaux de la SG et des comptes consolidés du Groupe 2021 et Avis sur les comptes analytiques (avec services annexes des CAC)
3. Avis concernant la CRIS et le versement à l'Etat au titre de 2021
4. Avis sur le projet de décret portant le montant du versement à l'Etat pour 2021 (sous réserve de sa transmission)
5. Fixation du besoin de fonds propres de la Section générale
6. Avis sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'Epargne 2021
7. Fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'Epargne
8. Délibération relative à TRANSDEV
9. Avis relatif au point La Poste

4ème séance – 13 avril 2022 *page 165*

1. Propos liminaires
2. Approbation des procès-verbaux du 9 et 23 mars 2022
3. Avis relatif au rapport du CNR à la CS et l'actualisation des mandats des dirigeants et Délibération relative à l'égalité entre les femmes et les hommes
4. Avis sur l'activité et les résultats du contrôle interne en 2021 (Rapport annuel sur le contrôle interne et rapports LCB-FT – rapport semestriel de la direction du Contrôle permanent et de la conformité – rapport annuel de la direction des risques du groupe – rapport annuel de direction de l'Audit du groupe et suivi des recommandations d'audit au 31 décembre 2021)
5. Avis sur le profil de risques au 31 décembre 2021
6. Avis sur la vision de l'éthique au sein du groupe et le panorama des dispositifs existants
7. Avis sur le projet de décret portant modification de la partie réglementaire du code de l'énergie relative à la production d'électricité

5ème séance – 18 mai 2022 *page 197*

1. Propos liminaires
2. Approbation du PV du 13 avril 2022
3. Avis relatif à l'Entretien de Surveillance Rapprochée (ESR) annuel de l'ACPR
4. Avis relatif aux taux et modes de calcul des intérêts des comptes de dépôts et des sommes à consigner (dont point de suivi sur AGRASC/FFDI) et point sur l'avancement de la convention DGFIP 2023-2027
5. Avis relatif au risque Etat et au risque immobilier
6. Point relatif à l'adoption de la doctrine de rémunération des cadres dirigeants de l'EP et du Groupe
7. Délibération relative à CDC Habitat
8. Approbation du Rapport au Parlement au titre de l'année 2021 (accompagné du document relatif aux faits marquants 2021)

6ème séance – 22 juin 2022 *page 231*

1. Election du président de la CS par intérim et désignation des présidences (vacantes) de comités par intérim
2. Propos liminaires
3. Approbation du procès-verbal de la séance du 18 mai
4. Avis relatif au suivi des recommandations de la Commission de surveillance
5. Avis relatif au rapport annuel sur les conventions
6. Délibération concernant les orientations stratégiques du groupe La Poste
7. Approbation de l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des preneurs de risques

7ème séance – 20 juillet 2022 *page 257*

1. Propos liminaires
2. Approbation du procès-verbal de la séance du 22 juin
3. Avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels pour 2022
4. Avis relatif aux résultats prévisionnels 2022 du Fonds d'épargne
5. Avis relatif à la Politique de Ressources humaines du Groupe (bilan et perspectives)
6. Délibération relative au "comité de suivi La Poste"
7. Avis sur projet de décret fixant les modalités de mise en œuvre de l'alimentation et de la mobilisation des droits acquis au titre du compte d'engagement citoyen des sapeurs-pompiers volontaires et des réservistes citoyens des services d'incendie et de secours
8. Avis sur projet de décret modifiant le décret du 13 juillet 1998 relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives
9. Avis sur le projet d'avenant à la convention du 8 avril 2021 encadrant les dispositions communes aux conventions relatives à la mise en œuvre du quatrième PIA et du plan France 2030
10. Avis sur les projets d'arrêtés fixant le taux de rémunération des dépôts de la sphère « enfance protégée »

8ème séance – 09 septembre 2022 *page 281*

1. Election du Président de la Commission de surveillance
2. Désignation des commissaires à la Présidence des comités et membres des comités

9ème séance – 21 septembre 2022 *page 284*

1. Propos liminaires
2. Approbation du procès-verbal de la séance du 20 juillet 2022
3. Avis relatif à l'exécution budgétaire au 30 juin 2022 et à la prévision d'atterrissage budgétaire 2022, avis relatif au cadrage budgétaire 2023 et aux perspectives budgétaires 2023-2027
4. Délibération relative au plan stratégique à moyen-terme (PSMT) et à la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2023-2027 du groupe Caisse des Dépôts
5. Avis relatif aux perspectives quinquennales 2023-2027 du Fonds d'épargne
6. Approbation des résultats sociaux et consolidés au 30 juin 2022 et avis sur les résultats analytiques au 30 juin 2022 (en présence des commissaires aux comptes)
7. Avis relatif aux comptes certifiés et à la gestion du Fonds d'épargne au 30 juin 2022 (en présence des commissaires aux comptes)
8. Avis relatif au projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 14 août 2020 pris en application du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations (dit arrêté LCR/NSFR)

10ème séance – 19 octobre 2022 *page 315*

1. Propos liminaires
2. Approbation des procès-verbaux des séances des 9 et 21 septembre 2022
3. Délibération sur le modèle prudentiel du Fonds d'épargne, dont solvabilité et liquidité
4. Délibération sur le modèle prudentiel de la Section générale, dont solvabilité et liquidité
5. Approbation relative au programme d'émissions des titres de créance de la Section générale et encours maximal annuel
6. Délibération sur la revue globale du portefeuille des filiales et participations stratégiques
7. Avis relatif à la politique durable du groupe
8. Avis relatif au projet de décret relatif à l'indemnisation des commissaires enquêteurs (par circularisation)

11ème séance – 16 novembre 2022 *page 343*

1. Propos liminaires
2. Approbation des PV de la séance du 19 octobre 2022
3. Présentation du projet de budget 2023 de l'établissement public (comprenant une actualisation des prévisions d'atterrissage 2022) et du projet de budget autonome 2023 de la CS
4. Avis sur le reporting semestriel du contrôle interne (rapport semestriel de la direction du contrôle permanent et de la conformité et de la direction des risques du groupe, suivi des recommandations d'audit au 30 juin 2022)
5. Avis profil de risques à fin juin 2022
6. Avis sur risques climatiques
7. Plan de relance, bilan à 2 ans
8. Avis sur le logement social
9. Avis sur projet de décret relatif à l'approbation de la délibération du comité national de prévention et de santé au travail du conseil d'orientation des conditions de travail fixant les modalités de mise en œuvre du passeport de prévention et de sa mise à la disposition de l'employeur (par circularisation)

12ème séance – 23 novembre 2022 *page 377*

1. Evaluation de la Commission de surveillance (point hors DG)
2. Propos liminaires
3. Adoption relative au budget 2023 de l'Etablissement public et approbation relative au budget autonome 2023 de la Commission de surveillance
4. Avis relatif à la convention CDC-DGFiP 2023-2027
5. Avis relatif à l'entretien de surveillance rapprochée et au projet de lettre pilier 2 (ACPR)
6. Avis relatif à la transformation numérique de l'EP (dont un focus sur la stratégie digitale de la BDT)
7. Avis relatif au suivi des recommandations de la Cour des comptes
8. Accord relatif au refinancement BEI (circularisation en amont de la séance)
9. Avis relatif au projet d'avenant n°2 à la convention du 17 décembre 2014 entre l'Etat et la CDC concernant le PIA (actions « fonds national d'innovation », « culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat ») (circularisation en amont de la séance)

13ème séance – 14 décembre 2022 *page 418*

1. Propos liminaires
2. Approbation des PV des 16 et 23 novembre 2022
3. Avis relatif à la convention CDC-DGFiP 2023-2027
4. Avis relatif au suivi des recommandations de la Cour des comptes
5. Avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels 2022, aux perspectives 2023 et à la PFP 2023-2027 ajustée
6. Avis relatif aux résultats analytiques prévisionnels 2022 et perspectives 2023
7. Avis relatif aux résultats prévisionnels 2022, perspectives quinquennales du Fonds d'épargne
8. Délibération relative à la Compagnie des Alpes

Sujets examinés par circularisation*

14 février 2022 *page 20*

Avis concernant le projet de décret pris en application de l'article L.336-10 du code de l'énergie et instituant une période de livraison complémentaire à la suite du rehaussement exceptionnel du volume maximal global d'électricité nucléaire historique pouvant être cédé

04 avril 2022 *page 32*

Avis concernant le projet d'avenant n°3 à la convention financière du 6 mars 2019 signée entre l'Etat et la CDC comprenant les actions « 100% inclusion. La fabrique de la remobilisation », « Intégration professionnelle des réfugiés » & « les Maraudes Numériques »

20 avril 2022 *page 37*

Avis concernant le projet de décret portant modification des conditions d'éligibilité au compte personnel de formation des actions de formation dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises

21 septembre 2022 *page 63*

Avis relatif au projet de décret fixant le montant du prélèvement de l'Etat sur le Fonds d'épargne en rémunération de sa garantie au titre de l'exercice 2021

14 décembre 2022 *page 81*

Avis concernant le projet de décret relatif à l'abondement du compte personnel de formation d'un salarié lanceur d'alerte

Avis concernant le projet d'avenant n°3 à la Convention du 28 novembre 2018 signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du Plan d'investissement dans les compétences

21 décembre 2022 *page 81*

Avis concernant le projet d'avenant n°1 à la convention du 10 décembre 2021 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du plan « France très haut débit »

**L'examen par circularisation signifie que, conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 du règlement intérieur de la Commission de surveillance, la consultation des membres se fait par écrit ou à distance, par tout moyen. Les membres font alors connaître leur position par courrier électronique dans le délai imparti. La délibération est adoptée dans les conditions de quorum et de majorité définies par l'article 9 du règlement intérieur.*

Délibérations et avis de la Commission de surveillance

Séance du 26 janvier 2022

Délibération relative à la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a délibéré sur la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations[1]. Cette délibération s'appuie sur les travaux du comité stratégique de la Commission de surveillance du 20 janvier 2022 au cours duquel ont été examinées l'activité 2021 et les perspectives 2022 de la Direction des Politiques Sociales (DPS) et de la Banque des Territoires (BDT).

La Commission de surveillance a souligné la qualité du dossier qui lui a été soumis qui, sur le fond, traduit le dynamisme et le niveau élevé d'activité en 2021 tant de la DPS que de la BDT. Elle a toutefois regretté que le support remis ne lui permette pas d'apprécier pleinement la vision stratégique, ni de se prononcer sur la réalité de la mise en œuvre des missions d'intérêt général, par rapport aux objectifs initiaux. La Commission de surveillance rappelle qu'elle avait invité la direction générale de la CDC dans sa délibération du 27 janvier 2021 à produire un tableau de synthèse comportant des données financières (y compris budgétaires) et extra-financières (empreinte CDC) relatives aux principales missions et programmes d'intérêt général pour pouvoir mener son analyse de manière éclairée lors de cet exercice 2022

S'agissant de la DPS[2], la direction a connu un haut niveau d'activité en 2021, en particulier dans le domaine de la formation professionnelle avec une augmentation substantielle du nombre de comptes activés et de formations validées. Dans ce domaine, la Commission de surveillance constate que la fraude, qui demeure certes marginale, reste préoccupante malgré les mesures de remédiation entreprises par la DPS.

La Commission de surveillance relève que l'année 2021 se caractérise également pour la DPS par la montée en puissance de plateformes digitales (Mon Compte Formation, Mon Parcours Handicap, la Plateforme Employeurs Publics, et DPS Innov, la plateforme d'innovation ouverte de la DPS).

L'année 2022 devrait connaître des phases d'extension des missions en cours, ainsi que la mise en œuvre de deux nouveaux mandats : le Passeport de prévention (concernant les formations santé-sécurité au travail) et la plateforme de répartition du solde de la taxe d'apprentissage.

La Commission de surveillance a interrogé la direction générale sur les éléments pris en compte pour accepter de nouveaux mandats. Elle prend acte des trois critères pris en considération par la Caisse des dépôts et l'Etat : (i) le statut de tiers de confiance de la Caisse des dépôts (ii) la cohérence des missions confiées avec les activités existantes (iii) la présence des savoir-faire nécessaires au sein de la Caisse des dépôts pour mener à bien les missions qui lui sont confiées.

Dans la perspective du prochain examen de la mise en œuvre des missions d'intérêt général, la Commission de surveillance a souhaité que soient distinguées les missions historiques des nouvelles missions pour obtenir :

- les objectifs et les moyens précis contenus dans les conventions d'objectifs et de gestion (COG) et dans les conventions d'objectifs et de performance (COP) pour chaque mission « historique » (retraite, formation professionnelle);
- un tableau pluriannuel des missions nouvelles avec les ressources et coûts associés aux missions, les objectifs et indicateurs de performance contenus dans les contrats de mandats conclus ;

S'agissant des ressources humaines, la Commission de surveillance a demandé des informations sur l'évolution, dans les trois années à venir, des effectifs par bassin d'emploi (Paris, Bordeaux, Angers) et par typologie de poste. En effet, la DPS va connaître pendant cette période un nombre important de départs à la retraite et par ailleurs une transformation de certains postes « traditionnels » vers les besoins des métiers nouveaux (digital).

S'agissant de la Banque des Territoires (BDT), la Commission de surveillance constate la montée en puissance des programmes liés au développement des territoires (Cœur de Ville, Petites villes de demain, Territoires d'industrie) et à l'accès au numérique pour tous (conseillers numériques). Elle relève positivement les avancées dans la présentation de mesures d'impact en termes de développement durable et d'indicateurs extra-financiers et également dans le déploiement de la démarche opérationnelle (mise en place d'indicateurs de pilotage). La Commission de surveillance considère pour autant, qu'on peut aller plus loin dans les indicateurs de mesure de l'empreinte de la CDC.

Si la Commission de surveillance a apprécié la présentation de l'ensemble des activités d'intérêt général de la BDT, en particulier les données relatives au Plan de relance (taux d'avancement du plan), et s'est félicitée des actions de communication entreprises afin de mieux faire connaître l'offre de la BDT auprès des acteurs publics, elle réitère toutefois sa demande formulée dans la délibération du 27 janvier 2021: est attendu, pour chaque grande mission et/ou programme,

[1] Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, cette délibération doit intervenir chaque année.
[2] *Cet acronyme a succédé le 1er mars 2021 à celui de DRS (Direction des Retraites et de la Solidarité)*

des données synthétiques permettant d'en apprécier les objectifs (financiers et extra-financiers), les moyens financiers et budgétaires alloués, et les résultats obtenus à date.

D'une manière générale, la Commission de surveillance souhaiterait que la contribution de la Caisse des Dépôts à travers ces grands programmes et missions d'intérêt général soit replacée dans le cadre des politiques publiques (afin de mesurer l'impact de la CDC).

Elle appelle également la direction générale, dans la perspective du prochain examen, à étayer davantage les perspectives de l'année N+1.

Enfin, la Commission de surveillance s'est interrogée sur le rôle de la plateforme digitale de la Banque des Territoires et son degré de pénétration au niveau des clientèles cibles que sont les collectivités territoriales, en particulier les plus petites d'entre elles.

Sur le plan calendaire, et afin de disposer de l'ensemble des données complètes, la Commission de surveillance propose que cette délibération intervienne plus tard dans le premier semestre.

Recommandations :
Présenter de manière synthétique les principales missions et programmes d'intérêt général en rappelant, notamment, les objectifs financiers et extra-financiers, le niveau d'avancement à date par rapport à ces objectifs, les données budgétaires suivies en lien avec le budget de l'Etablissement public ;
Etayer davantage le contenu des perspectives N+1 ;
Replacer l'action de la CDC dans le cadre des politiques publiques en précisant la contribution de la CDC au regard d'objectifs nationaux ;
Présenter un focus sur le volet « ressources humaines » de la DPS (qualitatif et quantitatif) ;
Ajuster le calendrier de présentation à la CS (premier semestre 2023).

.

Approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a examiné l'organisation générale et les orientations du contrôle interne, à la suite d'un comité d'audit et des risques (CAR) du 13 janvier 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs dans le procès-verbal de la séance[3].

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- elle a relevé la qualité des documents transmis, qui mettent en évidence à la fois les progrès importants réalisés en 2021 dans le domaine de la coordination des trois fonctions du contrôle interne (maîtrise des risques, contrôle permanent et conformité, audit des différentes lignes de défense) et une organisation désormais stabilisée et mature couvrant l'ensemble des risques à l'échelle du groupe. Elle a souligné son attachement à ce que ces trois fonctions se posent en apporteur de valeur pour les filiales ;
- la création d'une fonction de pilotage des risques opérationnels du groupe, d'un département de la sécurité financière rattaché à la directrice du contrôle permanent et de la conformité et d'un département SI et data à la direction de l'audit sont conformes à la fois aux priorités de la Commission de surveillance et aux remarques de l'ACPR ;
- s'agissant de deux initiatives récentes tendant à renforcer l'articulation des fonctions de contrôle interne et favoriser l'émergence d'une culture commune (comité de coordination du contrôle interne et école du contrôle interne), la Commission de surveillance relève que les modalités d'inclusion progressive des filiales, à laquelle elle est attachée, doivent encore être précisées ;
- elle a relevé l'effort de structuration du traitement du risque opérationnel par DRG, en lien avec les remarques de l'ACPR, l'articulation de DRG avec le contrôle permanent pour ce risque étant un point d'attention ;
- la couverture du risque informatique et de la sécurité des systèmes d'information (SI et SSI)
- doit être mieux appréhendée, comme le montrent les dysfonctionnements constatés sur le projet SIGMA.

Avis[4] sur la planification pluriannuelle d'audit

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a pour avis la planification pluriannuelle d'audit, à la suite d'un comité d'audit et des risques (CAR) du 13 janvier 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs dans le procès-verbal de la séance[5].

[3] Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance « *approuve l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du groupe proposées par le directeur général* ».
[4] Art. 20 du décret du 5 février 2020 : « *Les moyens affectés au contrôle périodique (…) sont suffisants pour mener un cycle complet d'investigations de l'ensemble des activités sur un nombre d'exercices aussi limité que possible. Un programme des missions de contrôle est établi au moins une fois par an en intégrant les objectifs annuels du directeur général et les orientations de la commission de surveillance en matière de contrôle de la CDC et du groupe public. Le directeur général transmet le programme des missions de contrôle à la commission de surveillance* ». *Art. 48 du Règlement intérieur : « Le CAR a notamment pour mission d'examiner (…) le programme annuel de l'audit interne* ».
[5] Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance « *approuve l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du groupe proposées par le directeur général* ».

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- elle a souligné l'importance du suivi des recommandations de l'IFACI, communiquées lors de la certification de la direction de l'audit du Groupe, afin de conserver cette certification en 2022 et pour les années à venir ;
- elle a salué la création au sein de la direction de l'audit du groupe, compte tenu de l'importance croissante de ces sujets, d'un département en charge des systèmes d'information (SI), de la sécurité des systèmes d'information (SSI) et de la donnée ;
- elle a souligné son attachement à la mise en œuvre dans le programme 2022 de la mission sur le processus de désignation et le pilotage de la fonction des administrateurs ainsi que des missions relatives au traitement du risque opérationnel ;
- elle a relevé les écarts à la cible en termes d'effectifs induits par cette planification pluriannuelle d'audit 2022-2026, qui constitue un point d'attention compte tenu des analyses de l'ACPR et de l'IFACI dans ce domaine ;
- elle a noté que cette planification était adossée à la cartographie des risques au 31 décembre 2020 et recommande donc sa mise à jour en fonction de la nouvelle cartographie validée par la Commission de surveillance au cours de cette même séance du 26 janvier 2022.

Recommandation n° 1 :
la Commission de surveillance recommande la bonne mise en œuvre des missions prévues en 2022 concernant la fonction d'administrateur et le traitement du risque opérationnel.

Recommandation n° 2 :
la Commission de surveillance recommande que la planification pluriannuelle d'audit soit mise à jour en fonction de la cartographie des risques validée au cours de sa séance du 26 janvier 2022

Délibération[6] relative à l'actualisation du cadre de gestion des risques du groupe

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a examiné l'actualisation du cadre de gestion des risques du groupe[7], à la faveur d'un comité d'audit et des risques (CAR) du 13 janvier 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs dans le procès-verbal de la séance.

Sur la base de ces éléments, la Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- la qualité de la présentation des enjeux de cette actualisation, à travers notamment des synthèses, l'identification des éléments nouveaux et la présentation opérationnelle des chantiers en cours, a été saluée et mérite d'être pérennisée ;
- cette actualisation met en évidence la priorité donnée au renforcement du pilotage consolidé des risques au niveau du groupe (notamment à travers la mise en place d'un comité de direction des risques de groupe), en réponse aux attentes de la Commission de surveillance et aux analyses de l'ACPR. La Commission de surveillance sera attentive à la montée en puissance de ce pilotage en 2022 comme en 2023 ;
- la Commission de surveillance salue l'enrichissement du cadre de gestion des risques, en particulier à travers l'élaboration d'une première cartographie des risques opérationnels du groupe et d'un document de gestion de ces risques opérationnels, et à travers la première production (échéance été 2022) d'indicateurs clés des risques et l'enrichissement du dispositif d'appétit aux risques. S'agissant de l'encadrement des risques opérationnels, la Commission de surveillance rappelle son attachement au principe de subsidiarité dans le traitement de ce risque, chaque entité restant responsable de la maîtrise opérationnelle de ses propres risques dans le cadre d'une filière animée par la direction des risques du groupe ;
- la Commission de surveillance a constaté que l'introduction au niveau du groupe d'une norme « *forbearance* », jusqu'alors applicable aux filiales financières régulées (SFIL, LBP, Bpifrance), répond strictement aux dispositions du décret du 5 février 2020, sans procéder d'une banalisation du statut de l'Etablissement public. Elle a noté que celle relative aux prêts non performants sera rendue applicable au 1er janvier 2023 au groupe (et non à l'Etablissement public à ce stade), dont l'impact, notamment en termes de solvabilité, méritera d'être explicité et suivi ;
- la Commission de surveillance souligne l'importance d'un suivi attentif et d'une déclinaison des trois risques classés en zone de priorité dans la cartographie 2021 (cybersécurité, conformité bancaire, respect des règles de droit). Des informations complémentaires sont attendues concernant le risque découlant du non-respect des règles de droit et sa distinction avec le risque de non-conformité ;
- concernant le dispositif d'appétit aux risques, la Commission de surveillance a particulièrement relevé que deux domaines de risques (risque de réputation et risque de change) ne sont pas assortis d'indicateurs (pour l'un) et de seuils (pour

[6] Selon l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance « délibère » sur la stratégie et l'appétence en matière de risques et elle « approuve » les limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance. Le dossier soumis à son examen comportant à la fois des éléments relatifs à la stratégie ou l'appétence et fixant des limites d'exposition, il est proposé de synthétiser sa décision sous le terme de « délibération ». 1

[7] Notamment la charte de gestion des risques du groupe, les cartographies des risques consolidés du groupe et des risques financiers de l'Etablissement public ainsi que le dispositif d'appétit au risque du groupe (cadre et déclaration d'appétit aux risques).

le second). Si elle convient de la difficulté d'encadrer le risque de réputation, elle a pris note des travaux en cours concernant le calibrage des seuils d'encadrement du risque de change, en faisant sienne l'approche pragmatique retenue par la direction des risques pour aboutir à un calibrage optimal ;

- deux risques majeurs ou critiques de la cartographie sont repris dans le dispositif d'appétit aux risques indirectement, puisqu'ils sont considérés comme « captés » ou couverts indirectement par le risque de liquidité et l'évolution du cadre des missions de service public (cas de « risques liés aux relations avec les pouvoirs publics) ou par les projections de résultats de la programmation financière pluriannuelle (cas du « risque d'adaptation à l'environnement concurrentiel et à la disruption »).

Au vu de l'ensemble de ces éléments, la Commission de surveillance approuve les différents documents qui constituent le nouveau cadre de gestion des risques, tant dans l'actualisation des documents préexistants que pour les documents nouveaux.

Recommandation n° 1 :
Elle souhaite être tenue informée régulièrement des avancées annoncées et de tout éventuel retard significatif dans la mise en œuvre de leur déploiement par rapport au calendrier prévisionnel.

Approbation de la modification du Règlement intérieur de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance, lors de sa séance du **26 janvier 2022**, a approuvé les modifications suivantes du règlement intérieur ayant pour objet la création d'un comité spécialisé dédié à la RSE et à l'éthique :

- Le premier paragraphe de l'article 45 est ainsi modifié :

« La Commission de surveillance dispose en son sein de comités spécialisés, notamment le Comité d'audit et des risques (CAR), le Comité du Fonds d'Épargne (CFE), le Comité des investissements (CDI), le Comité stratégique (COSTRAT), le Comité RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) et Ethique et le Comité des nominations et des rémunérations (CNR). »

- Après l'article 60, est inséré un nouveau chapitre 6 de la 3ème partie intitulé « Comité RSE et Ethique » et composé de deux nouveaux articles rédigés comme suit :

Article 61 : missions et saisine du comité

Ce comité a pour mission d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale, sociétale, et dans le domaine de l'éthique.

A ce titre, ce comité :

- *examine en lien avec la stratégie du Groupe CDC, les engagements et politiques du Groupe, ainsi que leur mise en œuvre en matière de RSE et d'éthique, en particulier les questions liées au changement climatique. Il s'assure, en tant que de besoin en lien avec les autres comités spécialisés, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques dans ces domaines et de leur conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires.*
- *se voit notamment présenter annuellement :*
  - *les éléments constituant la déclaration de performance extra-financière publiée par la CDC avec son reporting développement durable et les notations extra-financières des principales filiales et participations stratégiques,*
  - *le rapport du médiateur de la Caisse des dépôts.*

Article 62 : composition et modalités de fonctionnement du comité

Le ou la présidente de la Commission de surveillance désigne le ou la présidente du comité.

Outre son ou sa présidente, le comité comprend un minimum de quatre membres permanents parmi lesquels au moins un parlementaire et le représentant de l'Etat.

En raison du caractère transversal des sujets couverts par le comité, ce dernier pourra se tenir de manière conjointe avec d'autres comités spécialisés. »

- Le chapitre 6 de la 3ème partie et les articles 61 à 63 deviennent respectivement le chapitre 7 de la 3ème partie et les articles 63 à 65.

Les dispositions finales deviennent les articles 66 à 68.

Désignation de la présidente et des membres du comité RSE et éthique

Sur proposition de la Présidente de la Commission de surveillance et compte tenu des préférences exprimées par les intéressés ainsi que des connaissances et compétences requises, conformément au deuxième alinéa de l'article 47 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance, désigne :

- Madame Claude Nahon, présidente du comité RSE et éthique ;
- Mesdames Viviane Artigalas, Michèle Pappalardo, Evelyne Ratte, Béatrice de Ketelaere et Messieurs Denis Sommer, Jean-Yves Perrot, Jean-Marc Janaillac, membres du Comité RSE et éthique.

Conformément à l'article 62 du règlement intérieur approuvé en séance du 26 janvier 2022, Monsieur Gabriel Cumenge, en qualité de représentant de l'Etat, est membre de droit du comité RSE et éthique.

Avis concernant le projet de décret relatif au partage de la pension de réversion en cas de pluralité de conjoints survivants et divorcés

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret relatif au partage de la pension de réversion en cas de pluralité de conjoints survivants et divorcés, dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

Avis concernant le projet de Convention entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance relative au programme d'investissements d'avenir (action « Industrialisation et déploiement »)

En application de l'article 8 modifié de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relatif au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de Convention entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance relative au programme d'investissements d'avenir (action « Industrialisation et déploiement »).

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

Avis concernant le projet d'avenant à la convention du 2 juin 2021 entre l'Etat, l'Agence nationale de la recherche et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation »)

En application de l'article 8 modifié de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relatif au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet d'avenant à la convention du 2 juin 2021 entre l'Etat, l'Agence nationale de la recherche et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation »).

Lors de sa séance du 26 janvier 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

Avis concernant le projet de décret pris en application de l'article L.336-10 du code de l'énergie et instituant une période de livraison complémentaire à la suite du rehaussement exceptionnel du volume maximal global d'électricité nucléaire historique pouvant être cédé

Avis examiné par circularisation le 14 février 2022

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret pris en application de l'article L.336-10 du code de l'énergie et instituant une période de livraison complémentaire à la suite du rehaussement exceptionnel du volume maximal global d'électricité nucléaire historique pouvant être cédé.

Compte tenu de l'urgence et après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable qui porte uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Séance du 9 mars 2022

Avis de la Commission de surveillance relatif à l'exécution budgétaire 2021 de la Caisse des dépôts et consignations

Lors de la séance du 9 mars 2022, la Commission de surveillance a examiné le rapport d'exécution budgétaire 2021 de l'Etablissement public Caisse des dépôts et consignations (CDC) d'une part et du budget autonome de la Commission de surveillance d'autre part, à la faveur des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 3 mars 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

1.– Sur l'exécution budgétaire 2021 de l'Etablissement public :

- elle a salué la qualité du dossier présenté et l'amélioration constante du dialogue de gestion avec les services de la CDC au cours des deux dernières années ainsi que la bonne prise en compte des demandes formulées ;
- elle a noté la maîtrise de l'augmentation des charges brutes à +2,3% sur le périmètre constant et à +3,1% en tenant compte des extensions remboursables par rapport à l'exécution 2020 et cela malgré les besoins supplémentaires en effectifs rendus nécessaires par la mise en œuvre de la loi PACTE, le pilotage du Groupe et le plan de relance. A ce titre elle prend acte de la difficulté à recruter certains profils très demandés sur la place et pour lesquels la CDC peut souffrir d'un manque d'attractivité comparée à d'autres employeurs ;
- elle relève que les dépenses évitées ou reportées du fait de la pandémie en 2021 ont permis d'économiser 9,7 millions d'euros ;
- concernant les gains de productivité, elle fait part de sa vigilance toute particulière s'agissant de l'analyse fine des gains présentés sur la masse salariale en distinguant les gains soclés et consolidés des simples effets reports ou les économies frictionnelles ;
- elle souligne la nécessité de concilier la maîtrise de la masse salariale et des effectifs avec la continuité des compétences dans le contexte de départs en retraite évalués à plus de 800 entre 2021 et 2023 ;
- elle appelle la direction générale à solliciter toutes les directions de l'Etablissement public sans exception afin de développer les indicateurs de performance par rapport aux simples indicateurs d'activité ainsi que la fixation de jalons annuels chiffrés complémentaires aux objectifs à 5 ans ;
- s'agissant des investissements, elle note la progression importante (+52,8 millions d'euros en un an), en majorité du fait d'acquisitions immobilières. A ce titre, elle demande à être tenue informée des décisions à venir concernant le projet Campus en Ile-de-France ;
- elle appelle à améliorer les prévisions budgétaires, en particulier de la Banque des territoires, concernant les crédits d'intervention du fait de l'écart significatif entre la prévision d'atterrissage et le réalisé (-21,9%) ;

2.– Sur le budget autonome de la Commission de surveillance :

- elle souligne que l'exécution 2021 est en retrait par rapport à 2020 (2,1 millions d'euros contre 2,5 millions d'euros) ;
- concernant les charges indirectes, elle note l'entrée en application d'une nouvelle approche s'agissant des coûts immobiliers sur la base de coûts normés en fonction des prix de marché ;
- tout en saluant la nouvelle approche, elle demande à disposer de tous les éclairages détaillés concernant le projet de distinction qui s'opèrera entre charges semi-directes et charges indirectes au niveau de l'ensemble des directions de la CDC à partir du cadrage budgétaire 2023.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à toutes les directions de l'Etablissement public de présenter, dès le projet de budget 2023, plusieurs indicateurs de performance pertinents au-delà des indicateurs d'activité et de fixer des jalons annuels chiffrés complémentaires aux objectifs à 5 ans.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande à être tenue informée des décisions à venir concernant le projet Campus en Ile-de-France.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance appelle à améliorer les prévisions budgétaires concernant les crédits d'intervention dès l'atterrissage budgétaire 2022 et le cadrage budgétaire 2023.

Recommandation n° 4 :
Dans le cadre du budget 2023, la Commission de surveillance demande à disposer des détails du projet de distinction entre les charges semi-directes et les charges indirectes au niveau de l'ensemble des directions de la CDC.

Délibération de la Commission de surveillance sur :

- la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale (bilan 2021- perspectives 2022) ;
- la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs du Fonds d'épargne (bilan 2021- perspectives 2022).

Lors de la séance du 9 mars 2022, la Commission de surveillance a délibéré[8] sur la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale, d'une part, et du Fonds d'épargne, d'autre part (bilan 2021 et perspectives 2022), sur la base des travaux des comités d'audit et des risques (CAR) et du Fonds d'épargne (CFE) du 9 mars 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

1.– Sur la procédure et les informations fournies :

- elle a salué un dossier très clair et plus structuré qu'en 2021, qui reprend en partie les recommandations formulées l'année dernière ;
- elle prend acte de la transmission de la doctrine des gestions d'actifs, qui clarifie et structure les principes de cette gestion et permet à la Commission de surveillance de se prononcer sur les éléments stratégiques plus que sur les résultats opérationnels ;
- elle relève que l'articulation entre l'allocation stratégique macro arrêtée dans la programmation financière pluriannuelle par grandes classes d'actifs, l'allocation stratégique détaillée réalisée par le métier gestion d'actifs et l'allocation tactique n'est pas encore clairement présentée dans le dossier, contrairement aux recommandations formulées par la Commission de surveillance l'année dernière ;
- la présentation de l'allocation par classe d'actifs en flux nets (achats – ventes – arrivées à échéance des obligations) demandée par la Commission de surveillance en 2021, n'a été réalisée que partiellement ;
- pour adopter une lecture plus opérationnelle, il conviendrait en outre de présenter pour chaque classe d'actifs le besoin en fonds propres prudentiels exprimé en valeur absolue plutôt qu'en pourcentage ;
- la Commission de surveillance a exprimé le souhait d'avoir plus d'éléments d'informations sur les filiales de GDA – CDC Investissement immobilier, CDC Croissance, La Société forestière – concernant l'organisation, les objectifs stratégiques et financiers, la rentabilité, et la contribution au bilan et aux résultats de GDA et de la CDC ;
- il reviendra au Comité RSE et éthique d'examiner plus en détail la dimension ESG de la stratégie de la gestion d'actifs.

2.– Sur le fond :

- la Commission de surveillance tient à féliciter les équipes de GDA pour la qualité de leur gestion et les résultats impressionnants obtenus ;
- elle a constaté que ces résultats jouent un rôle essentiel dans le modèle économique de la CDC et sur ses deux bilans. Ces résultats exceptionnels enregistrés en 2021 doivent cependant être nuancés au regard de deux déséquilibres persistants :
  - une rentabilité inégale entre les deux portefeuilles de GDA (le taux de rendement des actifs du Fonds d'épargne, de 1,95% en 2021, est très inférieur à celui de la Section générale, de 4,9 % cette même année, et cet écart devrait s'accroître en 2022 en raison de la baisse du coût de la ressource de la Section générale et de l'augmentation de celle du Fonds d'épargne) ;
  - la rentabilité du portefeuille d'actifs du Fonds d'épargne est fortement contrainte par le manque de fonds propres dont il dispose, ce qui fait obstacle à une orientation des investissements vers des actifs plus risqués et plus consommateurs en fonds propres prudentiels. Ce point nécessite une poursuite des réflexions menées par GDA pour identifier des pistes d'optimisation du rendement du portefeuille d'actifs du Fonds d'épargne.
- l'impact économique de la guerre en Ukraine, encore imprécis à ce stade mais qui a minima se traduira par une inflation plus élevée et une croissance inférieure aux anticipations, nécessite un test de résistance des allocations prévues pour 2022 et l'étude de scénarii alternatifs.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à disposer d'une présentation plus claire du lien entre l'allocation stratégique macro, l'allocation stratégique détaillée de la gestion d'actifs, et son allocation tactique.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande à disposer de la présentation de l'allocation par classe d'actifs en flux nets.

Recommandation n° 3 :
Elle demande à pouvoir disposer, pour chaque classe d'actifs, du besoin en fonds propres en euros plutôt qu'en pourcentage.

Recommandation n° 4 :
La Commission de surveillance demande des éléments d'informations complémentaires sur les filiales de GDA.

[8] En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance *« délibère sur la définition de la stratégie d'investissement de l'établissement public et de ses filiales » et « fixe le besoin de fonds propres adapté aux risques ».*

Avis sur la stratégie du groupe Caisse des Dépôts dans le domaine de l'Energie

Lors de la séance du 9 mars 2022, la Commission La Commission de surveillance a examiné **le 9 mars 2022** les orientations stratégiques du groupe Caisse des Dépôts (CDC) dans le domaine de l'Energie. Cet avis s'appuie sur les travaux du Comité stratégique du 17 février 2022, ayant fait l'objet d'un rapport présenté en séance.

Elle rappelle en premier lieu que cet examen répondait à son souhait d'apprécier le positionnement du groupe dans les infrastructures, en particulier dans le domaine de l'énergie. En second lieu elle souligne la qualité du dialogue avec la direction générale de la CDC et la qualité du dossier qui lui a été remis en amont du comité stratégique, qui place le champ de la discussion au juste niveau pour l'instance de gouvernance, avec des ordres de grandeurs pertinents, des orientations stratégiques identifiées, des données patrimoniales « clés » sur les principaux actifs « infrastructures ».

La Commission de surveillance considère avec attention ces actifs stratégiques et leur pilotage actionnarial, car ils contribuent à la stratégie énergétique de la CDC en répondant aux besoins du pays et, sur le plan financier, ils constituent des sources de diversifications de long terme essentielles avec un couple rendement/risque attractif dans un environnement de taux bas (actifs régulés avec une bonne visibilité sur les flux).

Sur le plan financier, la Commission de surveillance a pu apprécier le potentiel de création de valeur en résultat (dividendes) et en capital (plus-values latentes) que représentent ces actifs. Elle constate également que les actifs « infrastructures énergétiques » ne représentent que 3% des expositions du groupe CDC (28 Md€ de valeur de bilan). A cet égard, elle considère qu'il demeure des marges de développement potentielles en matière d'investissements en fonds propres.

S'agissant des objectifs stratégiques de la CDC sur cette classe d'actifs, la Commission de surveillance considère qu'ils sont clairement exprimés par la direction générale de la CDC, et elle les partage

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- Contribuer aux objectifs nationaux de la transition écologique ;
- Contribuer au développement des territoires ;
- Contribuer à la sécurité et à la souveraineté énergétiques de la France ;
- Contribuer à la rentabilité du groupe CDC.

Cet examen a été l'occasion d'apprécier par métier (Gestion d'actifs - GDA, Bpifrance, Gestion des participations stratégiques - GPS, Banque des territoires - BDT) les expositions en fonds propres du groupe CDC et les principaux axes de développement stratégiques. A cet égard, la Commission de surveillance souligne la pertinence de la distinction entre les activités qui relèvent de la BDT, essentiellement orientées sur les actifs de production d'ENR dans les territoires, et les activités de réseaux qui sont pilotées par le métier GPS.

S'agissant des participations portées par le métier GPS, la Commission de surveillance partage les objectifs stratégiques que se donne l'actionnaire CDC, à savoir : contribuer au développement des actifs « réseaux » et à l'adaptation des réseaux aux nouvelles énergies et usages (biogaz, hydrogène).

S'agissant spécifiquement de la participation de la CDC dans TotalEnergies, la Commission de surveillance souhaite être informée régulièrement, par la direction générale, de la manière dont l'actionnaire CDC particulièrement pèse dans le débat stratégique au sein des instances de gouvernance de cette entreprise exposée dans ses activités liées aux énergies fossiles. D'une manière générale, la Commission de surveillance considère que les participations de GDA dans le secteur de l'Energie méritent une attention particulière de la gouvernance de la CDC.

Toutefois, s'agissant de la doctrine d'intervention du groupe CDC, la Commission de surveillance considère que l'articulation entre les différentes entités impliquées dans cette thématique (Gestion d'actifs, Bpifrance, Gestion des participations stratégiques, Banque des territoires) ainsi que leur périmètre d'intervention et les leviers dont elles disposent (fonds propres, dettes…) mériteraient d'être davantage explicités et formalisés à l'avenir. Elle a pris note des premières précisions apportées en séance par la direction générale.

La Commission de surveillance a également attiré l'attention de la direction générale sur le caractère « incomplet » des références utilisées pour mesurer le poids de l'intervention de la CDC (Programmation Pluriannuelle de l'Energie, Stratégie Nationale Bas Carbone...). Elle invite la direction générale à considérer ce point dans la perspective du comité RSE et Ethique du mois d'octobre 2022. En réponse, la direction générale de la CDC a indiqué que les cibles visées par la CDC seront actualisées dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie Française Energie et Climat (SFEC).

En termes de perspectives stratégiques pour les années à venir, la Commission de surveillance a pu partager et apprécier les trois axes identifiés par la direction générale de la CDC : **1.** La croissance de la part des actifs de production renouvelable en particulier au sein de la BDT (solaire, éolien en mer, biogaz, réseaux de chaleur) **2.** Le renforcement dans les réseaux rendu nécessaire notamment par l'augmentation prévue de la part « renouvelable » dans le mix énergétique mais aussi, plus

généralement, par les prévisions d'augmentation de l'électricité **3.** Les innovations de rupture (hydrogène, stockage de l'énergie, capture et valorisation du CO_2). La Commission de surveillance considère que ces trois pistes sont en parfaite cohérence avec les besoins du pays.

Au-delà de ces trois orientations, la Commission de surveillance considère comme fondamentaux les enjeux de souveraineté de la France en matière d'approvisionnement énergétique et les enjeux de développement des énergies marines. Sur ces deux points, elle relève le rôle essentiel que la CDC, à travers ses participations stratégiques (dans Engie notamment) et les interventions de la BDT, doit jouer.

Par ailleurs, si la Commission de surveillance comprend que l'Etat n'a pas encore sollicité la CDC à ce sujet, elle a néanmoins demandé à la direction générale si une réflexion avait été engagée notamment sur la faisabilité et l'opportunité de mobiliser les ressources de long terme du Fonds d'épargne dans le financement d'un futur nouveau programme nucléaire national.

Enfin, la Commission de surveillance considère que les tensions géopolitiques actuelles et leurs effets collatéraux doivent inviter la CDC à renforcer ses orientations stratégiques dans le domaine « gazier », en particulier les solutions de stockage, dans une logique de sécurisation de l'approvisionnement.

Avis concernant le projet de décret relatif à la mise en œuvre de l'article 1er de la loi n° 2020-1266 du 19 octobre 2020 visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret relatif à la mise en œuvre de l'article 1er de la loi n° 2020-1266 du 19 octobre 2020 visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne.

Lors de sa séance du 9 mars 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations

Avis concernant le projet de décret pris pour l'application de l'article 65 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret pris pour l'application de l'article 65 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

Lors de sa séance du 9 mars 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Avis concernant le projet d'arrêté fixant le taux de rémunération des comptes de dépôts ouverts à la Caisse des dépôts et consignations au nom des enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne de partage de vidéos

En application de l'article L.518-23 du code monétaire et financier, *le taux et le mode de calcul des intérêts des comptes de dépôt ouverts à la Caisse des dépôts et consignations et des sommes consignées à ladite caisse sont fixés par décision du directeur général, prise sur avis de la Commission de surveillance et revêtue de l'approbation du ministre chargé de l'économie.*

Conformément à l'avis rendu par la Commission de surveillance le 19 mai 2021, le taux de rémunération des dépôts de la sphère « enfance protégée » a été fixé à 0,79 %, correspondant au taux d'intérêt légal pour le premier semestre de l'année 2021 et

constituant le taux plancher applicable fixé par le code du travail. Le taux d'intérêt légal pour le second semestre de 2021 ayant été fixé à 0,76 %, ce taux a été appliqué aux dépôts de la sphère « enfance protégée » à compter du 1er juillet 2021.

Le décret d'application de la loi du 19 octobre 2020 visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image des enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne de partage de vidéos était en cours d'élaboration en mai 2021, empêchant de prendre un arrêté concernant les comptes de dépôts de ce public spécifique. Ce décret est aujourd'hui en cours de publication et la Commission de surveillance a émis concomitamment un avis favorable, lors de la séance de ce jour, sur les dispositions du décret dont la mise en œuvre nécessite le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Par conséquent, la Commission de surveillance émet un avis favorable au projet d'arrêté fixant un taux de 0,76%, aligné sur celui appliqué à la sphère « enfance protégée », concernant le taux de rémunération des comptes de dépôts ouverts à la Caisse des dépôts et consignations au nom des enfants de moins de seize ans dont l'image est exploitée commercialement sur les plateformes en ligne de partage de vidéos.

Séance du 23 mars 2022

Avis sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne 2021
Fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'épargne

Lors de la séance du **23 mars 2022,** la Commission de surveillance a examiné, à la suite des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 10 mars 2022 et d'un rapport annexé au procès-verbal de la séance :

- les comptes sociaux de la Section générale et les comptes consolidés du Groupe pour 2021 (pour approbation) ;
- les comptes analytiques pour 2021 (pour avis).

1.– Sur les comptes consolidés du Groupe pour 2021 :

La Commission de surveillance salue le niveau exceptionnel du résultat consolidé pour 2021 (3 861 M€, soit + 3 295 M€ par rapport au résultat consolidé 2020), soit un niveau sensiblement supérieur à celui prévu lors de l'atterrissage 2021 (3 036 M€), ce qui constitue le meilleur résultat du groupe depuis que les comptes sont publiés en normes IFRS (2007).

Elle note que le caractère exceptionnel de ce résultat procède en partie d'un environnement économique et financier favorable, et d'événements exceptionnels sur lesquels elle a plus particulièrement porté son attention. Au titre de ces éléments exceptionnels, figure notamment la reprise intégrale, sur la seule année 2021, de la provision pour dépréciation des actifs courriers constituée en 2020 par la filiale La Poste pour un montant de 900 M€, soit 595 M€ en quote-part CDC, ainsi que la comptabilisation de la compensation du service universel postal par l'Etat, pour un montant de 520 M€ en 2021. Ce dernier montant étant désormais fixé annuellement en loi de finances initiale, ce point constitue désormais un aléa dans les comptes du groupe La Poste et, par consolidation, du groupe CDC.

Elle constate que, hors éléments exceptionnels et impact sur le résultat de la variation des actifs en juste valeur, le résultat consolidé s'établirait à près de 2 Md€ soit un niveau comparable à ceux des années précédentes. Les nombreuses écritures comptables exceptionnelles rendent la comparaison des comptes d'une année à l'autre difficile, en particulier depuis l'opération Mandarine. Elle souhaite donc disposer d'une présentation des résultats qui, à l'avenir, permette de dégager « un résultat opérationnel » hors éléments exceptionnels.

La Commission de surveillance relève de manière positive que la stratégie d'investissement mise en œuvre en 2021 devrait se traduire à l'avenir par un ensemble récurrent et solide de revenus complémentaires.

La Commission de surveillance formule les points d'attention suivants :

- la ventilation du résultat consolidé par pôle met à nouveau en évidence le poids prépondérant des filiales dans sa formation : 74 % du résultat consolidé, dont 63 % sur les deux filiales majeures que sont Bpifrance et La Poste, ce qui appelle un suivi particulier par la Commission de surveillance de l'activité de ces filiales ;
- les capitaux propres part du groupe passent de 39,1 Md€ à 48,2 Md€ (+ 23 % par rapport à 2020).

La majeure partie de cette augmentation résulte de la progression des plus-values latentes. Elles n'incluent pas celles du portefeuille immobilier enregistré au coût amorti (environ 8 Md€ à fin 2021). La Commission demande une information plus complète sur la stratégie d'investissement et l'exposition du groupe à la classe d'actifs « immobilier » ;

- la Commission de surveillance a relevé qu'un nouveau plan stratégique à moyen terme de la filiale Transdev traduisait une plus grande prudence dans la reprise de son activité en France comme à l'international, cette activité ne devant pas retrouver son niveau de 2019 avant cinq ans. Compte tenu de cet élément, la reprise de la provision pour dépréciation constituée sur ces titres a été limitée à 46 M€ (dans les comptes sociaux). La Commission la juge adaptée et prudente. Elle constate enfin que le résultat consolidé n'intègre pas la quote-part du résultat de la Compagnie des Alpes constitué au dernier trimestre de l'année 2021 (compte tenu du fait que cette filiale clôt ses comptes en septembre de chaque année), ce qui introduit un élément d'incertitude.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance approuve les comptes consolidés du Groupe pour 2021.

2.– Sur les comptes sociaux de la Section générale pour 2021 :

Comme le résultat consolidé, le résultat social 2021 de la Section générale (1 941 M€) est nettement meilleur qu'en 2020 (481 M€), un résultat de 1 548 M€ ayant été anticipé lors de l'atterrissage.

Elle constate que cette progression résulte pour partie (+ 550 M€) d'une progression de la marge nette d'intérêt, ce qui constitue un élément très positif (+ 230 M€ sur les dividendes, + 280 M€ sur les participations), et le solde provient de la baisse des charges sur les dépôts juridiques, du fait de la révision du taux de rémunération à compter du 1er juillet 2021.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance approuve les comptes sociaux de la Section générale pour 2021.

3.– Sur les comptes analytiques pour 2021:

Le résultat analytique 2021 est également exceptionnellement élevé (4,6 Md€ en 2021 contre 777 M€ en 2020), porté par les mêmes éléments que le résultat consolidé et le résultat social.

La Commission de surveillance a formulé les constats suivants

- l'évolution du coût analytique de la ressource : si le coût de la ressource long terme de la Section générale s'établit à un niveau proche de celui du Fonds d'épargne en 2021 (respectivement 0,88 % et 0,94 %, contre 1,07 % et 0,97 % en 2020), l'augmentation récente du taux du Livret A devrait à nouveau accroître l'écart entre le coût de la ressource des deux bilans à compter de 2022 ;
- l'allocation du besoin en fonds propres par métier augmente fortement (+ 10 Md€ en un an), mais la répartition de cette allocation entre les métiers reste stable par rapport à l'année dernière, illustrant une évolution plutôt homogène de l'activité des différents métiers de la CDC ;
- le suivi, dans le cadre de la présentation des comptes analytiques, de la mise en œuvre du plan de relance (15,4 Md€ investis à fin décembre 2021, soit près de 60 % du montant total du plan de relance) montre qu'elle avance à un rythme très satisfaisant.

Le niveau exceptionnel des différents résultats du Groupe en 2021 conduit la Commission de surveillance à demander une analyse de son impact sur la programmation financière pluriannuelle – cette dernière étant calée sur un résultat prévisionnel 2021 très inférieur au résultat définitif – et sur les principales métriques du Groupe (solvabilité, liquidité).

La Commission de surveillance émet un avis favorable aux comptes analytiques pour 2021.

4.– Sur le rapport des commissaires aux comptes (CAC) :

La Commission de surveillance se félicite de la certification sans réserve des comptes sociaux et consolidés en dépit des dysfonctionnements importants enregistrés en 2021 du fait de la mise en œuvre de SIGMA. Elle se joint à l'appréciation positive des CAC sur la mobilisation exceptionnelle de toutes les équipes de la CDC pour mettre en œuvre les mesures de remédiation.

Elle a pris note des points de vigilance des CAC concernant l'activité de la CNP au Brésil, dont le plan d'activité est particulièrement ambitieux, et sur le contentieux de Transdev en cours avec la région d'Ile-de-France.

Elle prend acte du fait que le CAR, lors de sa séance du 10 mars 2022, a approuvé la liste des services annexes autorisés pour les commissaires aux comptes (SACC) sur le fondement de l'article L. 822-11-2 du code de commerce, en lien avec le renouvellement des commissaires aux comptes, décidé par la Commission de surveillance lors de sa séance du 15 décembre 2021, à compter de la clôture définitive des comptes 2021.

Recommandation n° 1 :
La Commission demande une information plus complète sur la stratégie d'investissement et l'exposition du groupe à la classe d'actifs « immobilier ».

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance souhaite disposer le plus rapidement possible d'une analyse de l'impact du résultat exceptionnel enregistré en 2021 sur la programmation financière pluriannuelle et sur ses principales métriques (solvabilité, liquidité).

Avis sur la CRIS et le versement à l'Etat au titre de 2021

Lors de la séance du **23 mars 2022**, la Commission de surveillance a examiné la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) et le versement à l'Etat au titre de 2021[9], à la suite des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 10 mars et du rapport annexé au procès-verbal de la séance.

Le sujet du versement à l'Etat a par ailleurs fait l'objet d'un CAR exceptionnel le 10 février 2022, suivi d'une réunion de travail le 25 février 2022.

1.– Sur la CRIS due au titre de 2021

La Commission de surveillance prend acte du fait que le montant de la CRIS due au titre de l'exercice 2021, calculé à partir d'un résultat fiscal de 1 520,5 M€, s'élève en l'état à 409,66 M€ (contre 216,46 M€ pour l'exercice 2020). Le montant total de la CRIS comptabilisée en 2021 s'élève pour sa part à 396 M€, prenant en compte le résultat des sociétés de personnes[10].

La Commission de surveillance note que le montant dû au titre de 2021 (409,66 M€) sera également susceptible d'être ajusté en raison des résultats de ces mêmes sociétés de personnes, impactant les comptes 2022.

Elle relève par ailleurs que le régime particulier de la CRIS, auquel la lettre de la ministre chargée des Finances de 2010 fixant la règle de calcul du versement à l'Etat proposait de mettre fin au profit de l'application du droit commun de l'impôt sur les sociétés, permet une meilleure adaptation de cet impôt aux particularités de la CDC, notamment par la déductibilité des charges d'intérêt général.

Elle constate que ces charges, s'élevant à 138 M€ au titre de 2021 (dont 6,2 M€ non déductibles en raison de leur éligibilité à la réduction d'impôt sur les sociétés en faveur du mécénat), regroupent pour l'essentiel des frais d'études et des subventions diverses, sans lien direct avec le montant des missions d'intérêt général.

2.– Sur le versement à l'Etat au titre de 2021

La Commission de surveillance a été informée dès l'été 2021 qu'une réflexion était en cours à la Direction générale du Trésor afin de faire évoluer les modalités de calcul du versement à l'Etat par le groupe CDC[11].

Une note transmise par la Direction générale à la présidente de la Commission de surveillance le 24 janvier 2022 a précisé que les échanges avec la direction générale du Trésor depuis l'automne 2021 avaient abouti à une proposition de modification de la règle de versement, applicable dès 2021, et reposant sur les principes suivants :

- le versement à l'Etat resterait calculé sur la base de 50 % du résultat consolidé de l'année ;
- le versement ne pourrait excéder 100 % du résultat net social, contre 75 % dans la règle en vigueur depuis 2010 ;
- aucun versement ne serait possible si la solvabilité réglementaire du groupe venait à passer en deçà des exigences des piliers 1 et 2, majorées d'une marge de conservation de fonds propres de 500 points de base, soit un niveau minimal de ratio CET1 de 14,5 % en l'état du pilier 2 fixé par l'ACPR au titre de 2021[12] ;

- le versement pourrait être modulé si la solvabilité du Groupe venait à passer sous le seuil des exigences des piliers 1 et 2 mentionnées ci-dessus, majorées de 600 points de base : des discussions entre l'Etat et la CDC seraient alors engagées si le niveau de la solvabilité devait franchir, du fait du versement, un seuil fixé à 100 points de base au-dessus du ratio minimal de ratio CET1, soit 15,5 % en l'état actuel.

Sur le montant du versement au titre de 2021 :

La Commission de surveillance rappelle que, depuis la mise en place de la règle actuelle en 2010, l'assiette de calcul du versement à l'Etat a été, à plusieurs reprises, corrigée de certains éléments exceptionnels, notamment à l'occasion du dégagement d'une plus-value importante liée à la cession des titres de SANEF en 2017.

S'agissant des comptes 2021, elle constate que le résultat social est exceptionnellement minoré par le non-versement du dividende de La Poste au titre de 2020, pour un montant fixé à 481 M€, permettant à cette filiale de consolider ses fonds propres.

La Commission de surveillance a donc étudié la possibilité de calculer le versement à l'Etat au titre de 2021 sur la base de la règle en vigueur depuis 2010, tout en réintégrant au résultat social le dividende de La Poste non versé.

Elle a constaté que, sur la base des résultats définitifs de 2021, les différentes hypothèses de calcul de versement à l'Etat aboutissaient aux résultats suivants :

- l'application de la règle en vigueur depuis 2010 (50 % du résultat consolidé dans la limite de 75 % du résultat social) aboutirait à un montant de versement à l'Etat de 1 456 M€ ;
- l'application de la règle en vigueur depuis 2010 assortie d'une réintégration du dividende de La Poste non versé au titre de son résultat 2020 aboutirait à un versement de 1 817 M€ ;
- l'application de la règle envisagée par la DGT et la Direction générale (50 % du résultat consolidé dans la limite de 100 % du résultat social) aboutirait à un versement de 1 930 M€.

[9] Selon l'art. L. 518-16 du code monétaire et financier, la CDC *« verse chaque année à l'Etat, sur le résultat net de son activité pour compte propre après paiement d'une contribution représentative de l'impôt sur les sociétés, une fraction de ce résultat net, fixée par décret après avis de la commission de surveillance de l'établissement »*.

[10] Leur déclaration de résultat peut en effet être établie jusqu'au 15 mai de chaque année.

[11] Lors de la CS du 21 juillet 2021, le représentant de la DGT indique que *« nous devons mener une discussion sur la règle de versement du dividende. Pour nous, la logique est assez simple. Si la Caisse, par le biais du gouvernement et sur validation du Parlement, a des moyens davantage consolidés de pilotage interne, nous n'avons pas vocation à nous immiscer dans ce cadre de gestion ou de décision qui ne nous appartient pas. C'est pour cela qu'il nous semble qu'une règle basée sur le résultat consolidé est plus simple. J'observe, et vous en remercie, un souhait de dialogue sur cette question. Le profil de la CDC a évolué ; il nous paraît raisonnable d'en discuter en faisant des parallèles avec des entreprises, même si les spécificités de la CDC sont connues et reconnues »*.

[12] L'exigence minimale au titre du pilier 1 est fixée à 8 %, celle fixée au titre du pilier 2 par notification de l'ACPR du 16 février 2022 s'élève pour 2022 à 1,5 %, soit un total de 9,5 %..

En retenant la deuxième proposition, la Commission de surveillance constate que l'Etat bénéficierait en 2021 d'un versement complémentaire de 361 M€ par rapport à l'application de la règle en vigueur depuis 2010, ce qui correspond quasiment au montant (357 M€) envisagé lors de l'atterrissage 2021 avec l'application de la troisième proposition.

En conséquence, la Commission de surveillance approuve, pour le calcul du versement au titre de 2021, l'application de la deuxième proposition, à savoir un versement à l'Etat de 1 817 M€.

Ce montant a été repris dans le projet de décret, soumis pour avis à la Commission de surveillance, fixant ce versement pour 2021, lequel a été transmis à la Commission de surveillance le 23 mars 2022. **En conséquence, elle émet un avis favorable à ce projet de décret.**

Sur l'évolution de la règle de versement envisagée par la DGT et la Direction générale :

Compte tenu des échéances législatives prochaines, la Commission de surveillance décide de surseoir à débattre sur le projet de modification éventuelle de la règle de versement à l'Etat.

Les travaux menés sur ce projet ont permis de dégager les constats suivants :

- la Commission de surveillance n'a pas encore été pleinement convaincue ni par l'intérêt d'un tel changement de calcul, ni par son urgence, ni par son caractère réputé plus protecteur pour la CDC, compte tenu notamment des évolutions potentielles de son champ d'intervention à moyen terme et de la situation des finances publiques qui pourraient impliquer de nouvelles sollicitations de l'Etat ;
- la Commission de surveillance reconnaît toutefois la légitimité du débat au regard de l'évolution du périmètre du groupe CDC et de l'importance accrue des filiales dans la construction du résultat du Groupe ;
- elle considère que les modalités d'évolution de la règle envisagées tenant à la solvabilité (ratios minimaux de fonds propres CET1 de 14,5% et 15,5%) constituent une piste positive, qui pourrait utilement venir compléter la règle actuelle ;
- elle insiste sur la nécessité de préserver la capacité de l'Etablissement public à constituer des fonds propres sociaux additionnels destinés à financer les missions d'intérêt général, comme le rappelle d'ailleurs l'ACPR ;
- le débat sur la nouvelle règle a conduit la Commission de surveillance, qui approuve par ailleurs les comptes consolidés constitués à environ 75% par la contribution des filiales, à constater le caractère très perfectible des modalités de son information sur le pilotage du groupe (notamment de ses résultats) dans le cadre de la nouvelle gouvernance prévue par la loi PACTE. Cette situation appelle une réflexion complémentaire.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance souhaite être, le cas échéant, associée en temps réel à toute nouvelle réflexion concernant l'évolution de la règle du versement à l'Etat.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance souhaite qu'une réflexion soit engagée sur les modalités de son information sur le pilotage du groupe, notamment de ses résultats, dans le cadre de la nouvelle gouvernance prévue par la loi PACTE.

Fixation du besoin de fonds propres de la Section générale au 31 décembre 2021

Lors de la séance du **23 mars 2022**, la Commission de surveillance a examiné, à la suite des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 10 mars 2022 et d'un rapport annexé au procès-verbal de la séance, le besoin de fonds propres de la Section générale au 31 décembre 2021 (pour « fixation »).

En application de la loi PACTE, la Commission de surveillance *« fixe le besoin de fonds propres et de liquidité adaptés, en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine »* (art. L. 518-7 du code monétaire et financier).

A partir de ce modèle prudentiel, la Commission de surveillance a constaté l'augmentation importante du besoin total de fonds propres au 31 décembre 2021, qui s'établit à 51,7 Md€ contre 43,3 Md€ en 2020, en particulier sous l'effet de la progression du risque actions qui traduit la forte activité de la CDC sur les marchés en 2021.

Face à ce besoin de fonds propres, la Commission de surveillance a constaté que le capital économique s'établit, fin 2021, à 55,6 Md€. Ce montant intègre un versement à l'Etat d'un montant de 1 817 M€ auquel la Commission de surveillance a par ailleurs donné un avis favorable au cours de cette même séance du 23 mars 2022. L'écart à la cible s'établit donc à 3 890 M€ à fin 2021, ce qui traduit, en vision pluriannuelle, une certaine stabilité (3,9 Md€ en 2020 notamment) et une solidité du bilan. La commission constate ainsi que l'évolution favorable des marchés en 2021 a produit, principalement au niveau des réserves latentes, le capital nécessaire au déploiement du plan de relance.

A l'horizon de la programmation financière pluriannuelle (2026) et sous réserve de sa mise à jour à partir des résultats définitifs pour 2021, l'écart à la cible baisserait légèrement jusqu'en 2023

(1,4 Md€) pour remonter ensuite progressivement jusqu'en 2026 (2,8 Md€). Cette légère baisse est jugée acceptable par la Commission de surveillance compte tenu des éléments qu'elle a validés dans la dernière PFP, notamment la poursuite des investissements dans le cadre du plan de relance.

En complément de cette appréciation suivant le modèle prudentiel, la Commission de surveillance constate que la solvabilité réglementaire de la Section générale s'établit à 19,67 % à fin 2021 (contre 18,53 % à fin 2020), le ratio de fonds propres CET1 s'établissant à 18,7 % (contre 17,64 % en 2020), ce qui traduit une légère amélioration de la solvabilité venant corroborer celle constatée à partir du modèle prudentiel.

Compte tenu de ces éléments et en cohérence avec le modèle prudentiel qu'elle détermine par ailleurs, la Commission de surveillance fixe le besoin de fonds propres au 31 décembre 2021 à 51,672 Md€.

La Commission de surveillance a par ailleurs pris connaissance d'un rapport de l'audit interne sur l'ICAAP du groupe. Ce rapport pose la question de savoir quelle est la nature de la décision qu'elle doit rendre (délibération, approbation ou adoption) sur le document ICAAP, ainsi que sur celui relatif à l'ILAAP du groupe. Ces deux documents n'existaient pas en tant que tels au sein de la CDC au moment de l'élaboration de la loi PACTE et ne s'imposent pas réglementairement à elle.

Attentive à la préservation de ses compétences légales sur le modèle prudentiel qu'elle détermine, la Commission ne souhaite pas qu'une adoption formelle de ces deux documents puisse être interprétée comme une relégation du modèle prudentiel et une entrée progressive dans un modèle réglementaire qui ne s'applique pas directement à la CDC.

Elle souhaite donc poursuivre l'instruction de ce sujet d'ici le mois de septembre (prochain examen de l'ICAAP et de l'ILAAP du groupe), en liaison avec un éclairage complémentaire demandé à la direction juridique et avec l'appréciation de l'ACPR sur cette question.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance souhaite disposer d'un éclairage complémentaire de la direction juridique s'agissant des implications du type de décision qu'elle doit rendre sur les documents ICAAP et ILAAP, ainsi que d'un retour sur l'appréciation de l'ACPR sur cette question

Avis sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne 2021 Fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'épargne

Lors de la séance du 23 mars 2022, la Commission de surveillance a examiné le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne pour 2021, à la faveur des travaux du comité du Fonds d'épargne (CFE) du 11 mars et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

1.– Sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne en 2021 :

La Commission de surveillance constate que le résultat courant 2021 du Fonds d'épargne s'établit à un niveau exceptionnellement élevé (2 285 M€ contre – 460 M€ en 2020, soit une augmentation de près de 2,75 Md€), en légère hausse par rapport à celui prévu lors de l'atterrissage 2021 (2 180 M€).

Elle a constaté qu'une dotation du fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) de 1 576 M€, calculée selon des modalités exposées ci-dessous et dont elle a relevé – comme l'année dernière – qu'il s'agissait d'un acte discrétionnaire de la Direction du Fonds d'épargne, conduisait à un résultat courant de 709 M€ (contre 210 M€ en 2020).

La Commission de surveillance a formulé plusieurs points d'attention :

- les marges du portefeuille de taux restent négatives ;
- les perspectives 2022 sont d'ores et déjà nettement moins bonnes qu'à la fin de 2021. Elles intègrent désormais la hausse du taux du Livret A à 1% à compter du 1er février 2022, ce qui pèsera sur le coût analytique de la ressource et pourrait provoquer un afflux de collecte du reste déjà constaté depuis l'annonce de la remontée du taux (collecte totale nette sur Livret A de 6,25 Md€ en janvier et 2,94 Md€ en février) ;
- compte tenu des incertitudes conjoncturelles liées à la guerre en Ukraine, la Commission de surveillance a demandé à bénéficier, en scénario central, d'éléments d'appréciation des trajectoires de résultats suivant des fourchettes de sensibilité ;
- elle par ailleurs demandé à ce qu'un COSTRAT soit organisé sur la thématique du logement social, compte tenu de la stagnation des signatures et des versements de prêts mise en évidence en 2021 et du montant particulièrement élevé des remboursements anticipés.

La Commission de surveillance constate que les commissaires aux comptes certifient sans réserve les comptes 2021 du Fonds d'épargne, en dépit des difficultés liées à la mise en production de SIGMA qui a rendu l'exercice plus compliqué[9]. Les CAC ont souligné les efforts entrepris par les équipes pour apporter les corrections nécessaires, salués par la Commission de surveillance.

Elle a relevé un point de vigilance des CAC concernant la provision pour prêts déficitaires, compte tenu des incertitudes sur la courbe des taux et donc du taux du Livret A.

2.– Sur le besoin de fonds propres du Fonds d'épargne :

La Commission de surveillance a constaté que le besoin de fonds propres découlant du modèle prudentiel du Fonds d'épargne s'établit, à fin 2021, à 13 631 M€ (contre 12 071 M€ à fin 2020). Cette augmentation résulte, à hauteur d'environ 40 %, d'une mise en conformité méthodologique préconisée par un rapport de l'audit interne s'agissant, notamment, du pilier 2 au titre du risque global de taux.

A ce titre, la Commission de surveillance a rappelé l'appréciation, en apparence sévère, de l'ACPR émise lors de l'entretien de surveillance rapprochée du 7 mars, concernant le caractère *« non crédible »* de l'encadrement du risque global de taux par le modèle prudentiel du Fonds d'épargne. La Commission de surveillance se réserve la possibilité de demander des éléments complémentaires sur ce point au regard des lettres de suites qui seront, le cas échéant, transmises par l'ACPR sur la base de son rapport d'inspection sur la gestion actif-passif du Fonds d'épargne.

En face de ce besoin de fonds propres, la Commission de surveillance a constaté que les fonds propres disponibles s'élèvent à fin 2021 à 13 941 M€, soit 7 118 M€ au titre des réserves et du report à nouveau et 6 823 M€ au titre du FRBG, respectivement en couverture du besoin de fonds propres au titre du pilier 1 et du pilier 2. Elle note que la dotation du FRGB à hauteur de 1 576 M€ permet de couvrir exactement le besoin de fonds propres au titre du pilier 2.

La couverture du besoin de fonds propres au titre du pilier 1 met en évidence un excédent de 310 M€, qui constitue le prélèvement potentiel de l'Etat au titre de sa garantie. Compte tenu de la conjoncture actuelle et des éléments figurant dans les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne, la Commission de surveillance a considéré qu'il n'existait pas d'arguments suffisants pour préconiser de conserver ce montant dans les fonds propres du Fonds d'épargne, et que la juste rémunération de l'Etat, au titre de sa garantie, constituait un gage d'équilibre du modèle de centralisation de l'épargne réglementée. En conséquence, elle préconise un prélèvement de l'Etat d'un montant de 310 M€ au titre de 2021.

En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance fixe le besoin de fonds propres du Fonds d'épargne à 13 631 M€. Elle donne un avis favorable à un prélèvement de l'Etat de 310 M€.

S'agissant de déterminer le type de décision[10] que la Commission de surveillance doit donner sur les documents ICAAP et ILAAP y compris du Fonds d'épargne, elle a constaté que cette question, en apparence sémantique, soulevait un débat de fond sur l'articulation entre ces documents, dont l'élaboration n'a pas été rendue obligatoire à l'Etablissement public, et le modèle prudentiel propre du Fonds d'épargne, qu'il revient à la Commission de surveillance de « déterminer ». Elle souhaite donc que sa décision, qui n'aura pas à être tranchée avant le second semestre, puisse être étayée par un éclairage complémentaire de la direction juridique sur les conséquences de ce choix, ainsi que de l'appréciation de l'ACPR sur cette question.

Recommandation n° 1 :
Compte tenu des incertitudes conjoncturelles liées à la guerre en Ukraine, la Commission de surveillance demande à bénéficier, en scénario central, d'éléments d'appréciation des trajectoires de résultats suivant des fourchettes de sensibilité.

Recommandation n° 2 :
Elle demande l'organisation d'un COSTRAT sur la thématique du logement social compte tenu de la stagnation des signatures et des versements de prêts mise en évidence en 2021 et du montant particulièrement élevé des remboursements anticipés.

Délibération sur la stratégie de Transdev

La Commission de surveillance a délibéré le **23 mars 2022** sur la situation actuelle et les enjeux stratégiques de Transdev. Cette délibération s'appuie sur les travaux du Comité stratégique du 17 mars 2022, ayant fait l'objet d'un rapport présenté en séance.

La Commission de surveillance constate que la filiale, détenue à 66% par la Caisse des dépôts, a subi de plein fouet les effets de la crise sanitaire et se trouve plus impactée que d'autres filiales du périmètre consolidé de la Caisse des dépôts. Les effets de la crise se sont traduits par des impacts financiers importants tant sur le chiffre d'affaires que sur sa rentabilité opérationnelle au titre des exercices 2020 et 2021 (en comparaison à l'exercice 2019 (baisse du CA 2020 de 9% et du CA 2021 de 5,5%). En dessous du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel est fortement affecté par les effets de la crise sanitaire (-87 M€ en 2021 et -56 M€ en 2020 contre 142 M€ en 2019). La baisse des recettes de fréquentation directement liée aux confinements, ainsi que les surcoûts liés à la nature de la crise (désinfection, masques…), entraînent un déficit opérationnel significatif dans l'ensemble des 17 pays où l'entreprise déploie son activité.

La Commission de surveillance salue le professionnalisme de l'équipe dirigeante et de l'ensemble des équipes locales et du siège de Transdev qui, par leur mobilisation et le déploiement de leviers internes et externes, ont permis à l'entreprise de s'adapter et de résister à cette situation adverse. A cet égard, la Commission de surveillance constate que le déficit du résultat opérationnel a aussi été atténué par des dispositifs publics d'accompagnement et par le recours à l'activité partielle (principalement en France).

Elle relève enfin que le bilan financier de Transdev est résilient avec un endettement qui reste contenu et un niveau de liquidité élevé (1,7 Md€ de liquidité disponible à fin 2021).

S'agissant de l'exercice 2022, la Commission de surveillance constate cependant que la situation reste fragile dans un triple contexte, à la fois de pandémie dont l'inertie des impacts est importante (beaucoup d'usagers se sont détournés des transports en commun), de fortes tensions sur les prix de l'énergie, et d'une réticence des collectivités, elles-mêmes sous fortes tensions financières pour renégocier les contrats conclus avec Transdev. Elle invite la direction générale de la Caisse des dépôts et celle de Transdev à la plus grande prudence dans les perspectives de retour à l'équilibre.

Par ailleurs, la Commission de surveillance a interrogé la direction générale de la Caisse des dépôts sur l'équilibre actionnarial actuel (66% CDC/34% Rethmann). Selon la direction générale, la pondération actionnariale actuelle n'a pas vocation à évoluer et permet de garantir, dans la durée, la stabilité du capital. La Commission de surveillance a salué la qualité du partenariat instauré depuis 2018 avec le groupe Rethmann.

Au regard de sa raison d'être, de son ROE (4,6% en 2019), de la nature de ses missions en et de ses clientèles cibles (les collectivités), le profil de Transdev en France correspond partiellement, pour la Commission de surveillance, à celui d'un service d'intérêt économique général (SIEG). Le positionnement de la filiale au sein du groupe Caisse des dépôts a ainsi tout son sens au regard de cette considération et des synergies potentielles entre Transdev et d'autres entités du groupe, notamment la Banque des Territoires.

Plus globalement la crise sanitaire a accéléré le processus de recentrage du groupe, par activité et par pays, et la Commission de surveillance salue cette stratégie. Elle regrette cependant de ne pas avoir pu disposer des éléments actualisés du cadrage stratégique et de la trajectoire financière (Plan à Moyen Terme), qui mériterait d'être examinés attentivement.

Sur le rail, après que Transdev a remporté le premier appel d'offres lancé par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ACA portant sur l'exploitation de la ligne Marseille-Nice à partir de 2025, la Commission de surveillance note que la stratégie de l'entreprise sera de poursuivre une approche sélective et raisonnée sur les appels d'offres de rail régional à venir. Le groupe Transdev est parallèlement confronté à un enjeu commercial majeur en Ile-de-France où la totalité des activités qu'il exerce pour le compte de l'autorité régionale en charge des transports publics est mise en concurrence pour la première fois.

A l'aune des prises de positions majeures de Transdev dans le cadre de cette ouverture à la concurrence sur le rail et s'agissant d'un sujet éminemment sensible, la Commission de surveillance entend s'impliquer dans le processus de discussion stratégique amont avec la direction générale de la Caisse des dépôts et de Transdev.

Recommandation :
Prévoir un second rendez-vous avec la direction générale de la CDC et de Transdev pour la présentation du PMT actualisé (en amont de son approbation par le conseil d'administration de Transdev) en abordant notamment la stratégie « rail », face à l'ouverture à la concurrence du ferroviaire en France. A l'issue de ce point, une seconde délibération pourrait venir compléter la présente délibération.

Avis concernant le projet d'avenant n°3 à la convention financière du 6 mars 2019 signée entre l'Etat et la CDC comprenant les actions « 100% inclusion. La fabrique de la remobilisation », « Intégration professionnelle des réfugiés » et « les Maraudes Numériques »

Avis examiné par circularisation le 4 avril 2022

En application de l'article 35 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif au projet d'avenant n°3 à la convention financière du 6 mars 2019 signée entre l'Etat et la CDC, lequel a pour objet de modifier, au titre de l'année 2022, le montant de la contribution de l'Etat dans le cadre des dispositifs « 100% inclusion. La fabrique de la remobilisation », « Intégration professionnelle des réfugiés » et « les Maraudes Numériques ».

Compte tenu de l'urgence, après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable à ce projet d'avenant à la convention financière signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations.

Séance du 13 avril 2022

Avis relatif aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations du 22 mars 2022

Lors de la séance du **13 avril 2022**, la Commission de surveillance a examiné les travaux du Comité des nominations et des rémunérations (CNR) qui a tenu sa réunion annuelle obligatoire[13] le 22 mars 2022, à la faveur de l'exposé de la rapporteure figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- elle a relevé la poursuite, durant le printemps 2021, du mouvement de dissociation des fonctions de directeur général exécutif et de président du conseil d'administration non-exécutif au sein des filiales du Groupe avec, d'une part, l'arrivée de M. Romain Lucazeau comme directeur général et Mme Carole Abbey comme présidente du conseil d'administration de la SCET et, d'autre part, l'arrivée à la Compagnie des Alpes de M. Dominique Thillaud comme directeur général, M. Dominique Marcel gardant exclusivement la Présidence du conseil d'administration. La Commission de surveillance constate que demeurent encore en structure moniste au sein du Groupe La Société Forestière, CDC Biodiversité ainsi que Transdev dont le président-directeur général a vu son mandat renouvelé par anticipation le 31 mars 2022.
- elle a salué la meilleure information du CNR concernant les mandats depuis, notamment, la mise en place du nouvel outil « *Gouvernext* » il y a 18 mois ainsi que la politique de formation des mandataires et l'effort volontariste sur la féminisation des mandats ;
- concernant la politique de rémunération de l'établissement public, elle a examiné les principales mesures découlant d'une part de l'accord d'intéressement 2021-2023 signé en juin 2021 et d'autre part de l'accord-cadre emploi, parcours professionnels et compétences signé en décembre 2021. Elle note l'attention portée sur les bas salaires au moyen du relèvement des deux premiers taux cibles de parts variables sur objectifs et de l'augmentation à 8% de la part de masse salariale consacrée à l'intéressement. Tout en notant l'effort sur les augmentations individuelles en 2022 (+2,27%) elle souligne que le contexte inflationniste actuel pourrait conduire la direction générale à devoir concilier, avant la fin de l'année, des mesures additionnelles au dégel du point d'indice annoncé par le Gouvernement tout en restant dans le cadre du budget 2022 adopté en novembre 2021 ;
- elle alerte sur les responsabilités croissantes confiées aux managers de l'établissement public dans la gestion des rémunérations fixes et variables, qui peuvent aboutir à une charge de travail très conséquente. Elle note que, tout en

[13] Conformément à l'article 63 du règlement intérieur, un échange annuel a lieu, au sein du CNR, sur les entrées et les sorties au Comex, tandis que le Directeur général informe régulièrement « et au moins une fois par an » la Commission de surveillance sur les mandats sociaux exercés par les membres du Comex de la CDC, sur les mandats exercés par les représentants légaux des filiales contrôlées ainsi que ceux exercés dans les participations stratégiques.

s'améliorant, la modulation effective des parts variables reste un enjeu de progrès, les taux d'atteinte d'objectifs se situant entre 90% et 100% ;

- elle exprime sa vigilance concernant l'augmentation continue de la part consacrée à l'intéressement au cours de ces dernières années, avec notamment le crantage a posteriori d'augmentations exceptionnelles décidées dans le cadre de la crise Covid en 2020 et 2021. Par ailleurs, la Commission de surveillance prend note de la décision du directeur général annoncée postérieurement à la tenue du CNR d'octroyer en 2022 un supplément d'intéressement de 750 € bruts à tous les collaborateurs de l'établissement public en lien avec les résultats exceptionnellement élevés de l'année 2021. La Commission de surveillance rappelle à ce titre les mises en garde réitérées de la Cour des comptes, concernant la nécessaire maîtrise de la part de la masse salariale consacrée à l'intéressement dans son enquête de suivi des dépenses de fonctionnement de l'établissement public en janvier 2022 ;
- elle partage la préoccupation de la direction générale concernant les difficultés de recrutement liées au différentiel de rémunération avec le secteur privé concernant certains métiers très recherchés (financiers, informatiques, risques et contrôles). Compte tenu des besoins prioritaires sur ces métiers en relation avec les observations de l'ACPR, la Commission de surveillance invite la direction générale de la CDC à utiliser tous les leviers mobilisables en matière de politique de recrutement notamment en termes de construction de parcours de carrière pour ne pas mettre en risque opérationnel certaines compétences stratégiques, en particulier en développant l'attractivité liée à des parcours variés à l'intérieur du Groupe de la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- Enfin, elle a étudié, en vue de se prononcer sur son adoption lors de sa prochaine séance du 18 mai 2022, le projet de révision de la doctrine de rémunération des cadres dirigeants du Groupe Caisse des dépôts datant de 2016.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à la direction générale de veiller à concilier la nécessaire prise en compte du contexte inflationniste actuel dans la politique salariale avec le maintien du respect des enveloppes budgétaires adoptées dans le cadre du budget 2022. Elle demande à être tenue informée des éventuelles décisions qui seraient prises dans ce domaine, notamment celles qu'entrainerait le dégel du point d'indice annoncé par le Gouvernement.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande à la direction générale d'étudier, avant la fin de l'année, les leviers mobilisables pour remédier aux difficultés de recrutement liés aux différentiels de rémunération avec le secteur privé sur certaines filières stratégiques, notamment ceux pour lesquels des besoins de recrutement existent compte tenu des observations de l'ACPR.

Délibération relative à la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les personnels et entre les hommes et les femmes

Lors de la séance du **13 avril 2022**, la Commission de surveillance a délibéré sur la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les personnels et entre les hommes et les femmes, à la faveur des travaux du comité des nominations et des rémunérations (CNR) du 22 mars 2022 et d'un exposé de la rapporteure figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

- elle a salué des résultats notables enregistrés grâce à une politique volontariste concernant le rattrapage des écarts moyens de rémunération entre les hommes et les femmes (au profit de ces dernières) avec une réduction en 2021 de 45% de l'écart au sein du Comex et de 7% de l'écart constaté parmi les cadres de direction de l'établissement public. Par ailleurs, sur la période 2017-2021, la continuité de la démarche permet de constater une hausse moyenne de rémunération de +2,2% pour les hommes contre +4,2% pour les femmes. En outre, la proportion de femmes promues est supérieure, chaque année, à la part des femmes parmi les personnels promouvables ;
- elle a noté la réaffirmation de l'objectif minimal de 45% de femmes parmi les primo-nominations de cadres de direction dans le nouvel accord d'intéressement 2021-2023, ainsi que l'ouverture annoncée de négociations en mai 2022 concernant un nouvel avenant à l'accord égalité professionnelle pour la période 2022-2025 ;
- elle renouvelle sa recommandation de 2021 concernant le lancement de la procédure de labellisation Egalité et demande à en connaitre les suites effectives ;
- en outre, elle réitère sa préoccupation face à l'absence de progrès, d'une part, concernant

l'index égalité qui reste à 92% (la publication 2022 se basant sur les données au 31 décembre 2020) comme lors des publications 2020 et 2021 et, d'autre part, à la stagnation de la part des femmes au sein du Comité exécutif (36%) et même son léger recul parmi les cadres de direction (43%), en dépit des observations de la Commission de surveillance déjà formulées à ce point. La Commission de surveillance constate que l'augmentation de la part des femmes au sein des viviers destinés à pourvoir les postes de cadres de direction n'a pas encore produit d'effets notables. En outre, un nombre significatif de départs en retraite de femmes cadres de direction s'annonce dans les 3 ans à venir ;

- elle considère que des actions plus déterminées doivent être engagées au sein des filiales qui demeurent un point de préoccupation puisque seule CDC-Habitat dispose aujourd'hui une femme à sa tête. Les récents efforts portés sur la future relève au sein de certaines filiales ainsi que sur plusieurs participations stratégiques doivent être poursuivis et intensifiés ;
- elle encourage la direction générale à mettre en place une politique de promotion des métiers vis-à-vis des jeunes visant à encourager la féminisation de certaines filières, notamment les finances et le numérique ;
- elle encourage l'établissement public à appliquer volontairement les indicateurs introduits par la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 et qui s'appliquent à ce jour essentiellement à Bpifrance (notamment le minimum de 30% de femmes dans les comités d'investissement et 40% dans 5 ans ainsi que l'octroi de financements subordonnés à la production d'indicateurs d'égalité).

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande que l'index égalité publié en année N se fonde sur des données au 31décembre de l'année N-1 et non plus N-2, au besoin en décalant, dans le calendrier de l'année, la délibération relative à l'égalité professionnelle.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande à la direction générale d'examiner, au plus tard pour mars 2023, les dispositions de la loi « Rixain » qui pourraient être volontairement étendues à la Caisse des dépôts et consignations.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance souhaite que soient élaborées des actions de promotion des filières en tension de la Caisse des dépôts et consignations en direction des femmes.

Recommandation n° 4 :
La Commission de surveillance maintient ouvertes ses recommandations non suivies d'effets au cours de l'année écoulée (porter l'index égalité à 95% minimum ; poursuivre la politique de promotion des femmes et la constitutions des viviers ; utiliser les départs à venir pour augmenter le nombre de femmes à la direction des filiales et au Comex ; solliciter le label égalité professionnelle hommes femmes.

Avis sur l'activité et les résultats du contrôle interne en 2021

Lors de la séance du **13 avril 2022**, la Commission de surveillance a examiné l'activité et les résultats du contrôle interne en 2021, à la suite des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 5 avril 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant au procès-verbal de la séance.

Cet examen s'est appuyé sur un ensemble de documents (rapport annuel sur le contrôle interne, rapports LCB-FT en social et en consolidé, rapport annuel d'activité de DRG et de DGAu, rapport d'activité semestriel de DCPC), auxquels se sont ajoutés cette année les synthèses des missions d'audit réalisées par la DGAu en lien avec l'ordre du jour. La Commission de surveillance rappelle la nécessité, pour améliorer la qualité de son information, de produire une synthèse commune, faisant ressortir les faits saillants, les chantiers opérationnels poursuivis et l'articulation qu'ils supposent entre les différents métiers du contrôle interne ainsi que la stratégie en matière d'amélioration globale du contrôle interne.

S'agissant en premier lieu du rapport annuel sur le contrôle interne (RACI) au titre de 2021, établi prioritairement pour l'ACPR selon son propre modèle, la Commission de surveillance a relevé qu'il comporte un chapitre 3.3 sur la politique et les pratiques en matière de rémunération (y compris pour les filiales et les succursales situées à l'étranger) et un sous-chapitre 3.3.4 sur la transparence et le contrôle de la politique de rémunération , dont le contenu est renvoyé au rapport financier de la Caisse des dépôts 2021 publié en 2022.

S'agissant de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), la Commission de surveillance salue les bons résultats enregistrés (traitement des espèces dans le réseau DGFiP, fin progressive de la manipulation des espèces dans le groupe, clôture de la mise en demeure de l'ACPR émise en 2016 pour l'établissement public et de la mise en demeure de l'ACPR pour Bpifrance sur le sujet des KYC « *know your customer* », ainsi que la mobilisation de La Banque Postale sur ce sujet). Des progrès sont toutefois attendus dans le pilotage groupe de cette politique où la CDC est désormais désignée explicitement comme tête de groupe (arrêté du 6 janvier 2021). La Commission de surveillance rappelle que l'ACPR, lors de

l'entretien de surveillance rapprochée du 7 mars 2021, a pointé trois domaines d'amélioration : le dispositif d'échange d'informations entre les directions chargées du contrôle interne, les modalités de pilotage au niveau du groupe et la classification du risque LCB-FT au niveau du groupe.

La Commission de surveillance a relevé que la définition d'une procédure sur les diligences LCB-FT sur les actifs numériques et l'achat d'un outil d'analyse transactionnelle préparaient l'ouverture du nouveau service de conservation d'actifs numériques pour le compte de l'AGRASC[14], une convention avec cette structure devant être signée avant la fin de l'année 2022.

La Commission approuve le pilotage confié à la direction des risques du groupe du nouveau « risque russe » lié à la guerre en Ukraine (filiale DPD Russie de La Poste, CNP, Egis et activité courrier-colis de La Banque Postale).

Dans le domaine de la conformité, la Commission de surveillance a relevé une nouvelle organisation en matière de risques sur l'application du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) avec le rattachement direct de la déléguée en charge de cette question à la directrice du contrôle permanent et de la conformité.

Dans le domaine du contrôle permanent, la Commission de surveillance se félicite que le plan de contrôle de deuxième niveau ait été réalisé à 94 % (soit près de 800 contrôles), dont les résultats sont globalement satisfaisants.

Dans le domaine du contrôle périodique, la Commission de surveillance relève que le plan d'audit a été réalisé à 90% soit 57 missions réalisées sur les 63 prévues, et salue le travail accompli en 2021 (87 rapports produits en 2021 contre 26 en 2018). Elle constate que ces rapports font notamment ressortir les points suivants :

- nécessité d'une meilleure appréhension du risque opérationnel au niveau du groupe (en lien avec les analyses de l'ACPR) et en particulier de la direction des investissements de la Banque des territoires ;
- renforcement de la seconde ligne de défense dans les filiales non financières et meilleure lisibilité du partage des rôles entre la Direction du contrôle permanent et de la conformité et la direction des risques du groupe ;
- renforcement de l'encadrement du risque SI ;
- poursuite de la mise en conformité RGPD.

Enfin, la Commission de surveillance a relevé une activité très soutenue de la direction de l'audit du groupe sur le suivi des recommandations d'audit et des superviseurs au cours du deuxième semestre 2021 (533 recommandations clôturées) et un stock de recommandations en cours de traitement stable par rapport à 2020. Elle salue une très nette diminution du nombre de recommandations en retard de l'ACPR sur l'établissement public, ainsi qu'une diminution du taux de recommandations « fortes » en retard sur l'établissement public même si celui des filiales passe concomitamment de 33 à 44%, ce qui appelle un accompagnement spécifique des filiales par la direction de l'audit du groupe.

Avis sur le profil des risques du groupe CDC au 31 décembre 2021

Lors de la séance du **13 avril 2022**, a examiné le profil des risques du groupe CDC au 31 décembre 2021, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 5 avril 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a relevé que l'examen de ce profil appelle une vigilance renforcée, en raison de la diversité des situations des filiales du groupe au regard de l'exposition au risque, de la formalisation progressive du risque relatif à la responsabilité sociale et environnementale des conséquences macroéconomiques du contexte géopolitique très incertain lié à la guerre en Ukraine – l'élaboration qui appelle une nouvelle programmation financière pluriannuelle (PFP) pour juillet 2022 – et de la prégnance grandissante des questions de cybersécurité.

La Commission de surveillance a d'abord souligné les progrès méthodologiques intégrés à ce profil des risques : de nouveaux domaines de risques sont désormais appréhendés (risques d'assurance, risque de change), et certains sont plus étroitement encadrés (risque RSE, risque de liquidité à travers l'indicateur infra-journalier, risques juridiques, de concentration et de non-conformité). **La Commission salue ces améliorations qui témoignent d'un processus continu et progressif d'amélioration du suivi des risques**. Elle note toutefois que des progrès restent à accomplir (complétude des risques RSE notamment dans la filiale La Poste, absence de note externe pour Bpifrance et CDC Habitat).

Au-delà de ces éléments méthodologiques, la Commission de surveillance note que les indicateurs à caractère financier enregistrent une nette amélioration, en lien avec les résultats exceptionnellement élevés du groupe en 2021, favorisés à la fois par l'amélioration du contexte macroéconomique et la qualité de la gestion financière du groupe. La Commission de surveillance relève particulièrement que les indicateurs de liquidité et de solvabilité sont solides

[14] AGRASC : Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués

à fin décembre 2021. A contrario, elle note que le seuil d'information du risque global de taux du groupe est dépassé (7,1 Md€ pour un seuil à 5 Md€, avec une augmentation de 1,5 Md€ au dernier trimestre 2021), en raison principalement de la progression importante des dépôts des notaires, mais aussi du re-paramétrage des lois d'écoulements en lien avec la mission de l'ACPR sur la gestion actif-passif de la Section générale. Elle prend note que des travaux complémentaires, dont elle demande à être tenue étroitement informée, doivent être menés dans ce domaine en 2022, qui pourraient conduire à de nouvelles évolutions de la modélisation et à une possible révision du seuil d'information de 5 à 10 Md€.

La Commission de surveillance relève, pour s'en étonner, l'absence de mise à jour du risque réglementaire prudentiel du groupe du fait de la non-actualisation de la PFP, ce qui constituera un point de vigilance après cette actualisation.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance donne un avis favorable au profil des risques avec les points de vigilances suivants :

- elle demeure dans l'attente de l'impact de la mise à jour de la PFP, annoncée en juillet, pour en mesurer les conséquences ;
- elle exprime une attention renouvelée à l'impact potentiel de Bâle 3 révisé, du fait de la publication le 27 octobre 2021 par la Commission européenne de quatre nouveaux textes relatifs aux modalités d'entrée en vigueur de ces dispositions, pour l'instant non applicables directement à l'établissement public en l'absence d'un texte réglementaire spécifique. La Commission demande à être tenue régulièrement informée de l'état des discussions pour mesurer l'impact, à ce stade faible, voire légèrement favorable, sur le groupe hormis certaines filiales comme SFIL ; elle note que les impacts éventuels de CRR3 sur la Section générale ne sont pas pris en compte à ce stade dans le profil des risques car attendus pour 2026 pour la Section générale comme pour le Fonds d'épargne.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à être informée régulièrement sur le reparamétrage du risque global de taux et son impact sur la solvabilité de la Section générale.

Recommandation n° 2 :
La Commission demande à pouvoir suivre régulièrement l'état des discussions autour de la mise en œuvre de Bâle 3 afin d'apprécier son impact sur la solvabilité de la Section générale.

Avis sur les dispositifs en matière d'éthique au sein du groupe CDC

Lors de la séance du **23 mars 2022**, la Commission de surveillance a examiné les dispositifs en matière d'éthique au sein du groupe CDC, à la faveur des travaux du premier comité éthique et RSE (responsabilité sociétale et environnementale)[15] du 29 mars 2022 et d'un exposé de la rapporteure figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a souhaité aborder le thème de l'éthique dans son lien avec la RSE (contenu de la notion d'éthique, panorama des dispositifs existants, pilotage de cette thématique au niveau du groupe, leviers employés pour emporter l'adhésion des collaborateurs autour des valeurs du groupe, avec des déclinaisons thématiques sur les ressources humaines, les relations d'affaires et le respect de la règle de droit), manifestant ainsi sa volonté de dépasser une stricte approche juridique.

La Commission de surveillance se félicite qu'un dossier très complet des dispositifs existants ait été présenté en appui de cette première analyse. Elle constate que l'éthique, portée à tous les niveaux du groupe et dans ses différentes activités avec une multiplicité de contraintes, peut toutefois conduire à une approche fragmentée de ce sujet. Elle incite donc la direction générale à réfléchir à la formulation d'une charte éthique applicable à l'ensemble du groupe CDC, afin de rassembler et mettre en cohérence l'ensemble des valeurs éthiques qu'elle souhaite transmettre et voir promouvoir par l'ensemble des collaborateurs, ainsi qu'à une attention particulière à l'adhésion du management et l'appropriation de la démarche éthique par les collaborateurs du groupe CDC. La question du pilotage de cette démarche se pose.

La Commission de surveillance relève que l'éthique est bien abordée sous l'angle du contrôle interne, de la gestion des risques et des incidents, avec un effort particulier de consolidation des dispositifs. Elle recommande toutefois de compléter ce volet par une approche plus opérationnelle, visant à une appropriation des valeurs par les collaborateurs, et un pilotage plus soutenu au niveau du groupe.

La Commission de surveillance s'est félicitée de la richesse des échanges sur ce sujet, démontrant la pertinence de la création de ce nouveau comité. Pour en renforcer la gouvernance et le pilotage, elle encourage la direction générale à réfléchir à la nomination d'un référent éthique au sein du groupe CDC. Elle se montre également favorable à une structuration du dispositif éthique au sein de la CDC, notamment à travers la création d'un corps de doctrine (charte éthique, guide éthique à destination des collaborateurs).

Enfin, si elle comprend la nécessité d'une grille de lecture axée sur les contraintes et les risques posés par les sujets éthiques, elle estime que le nouveau comité doit porter une vision plus volontariste de ce sujet à l'avenir, et que l'appropriation réelle des

[15] Ce comité a été créé par délibération du 26 janvier 2022.

valeurs du groupe par les collaborateurs pourrait être développée.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance incite la direction générale à réfléchir à la formalisation d'une charte éthique à destination de l'ensemble des entités du groupe CDC afin de mettre en cohérence l'ensemble des valeurs éthiques que la CDC souhaite promouvoir, en portant une attention particulière à l'adhésion du management de la CDC et l'appropriation de la démarche éthique par les collaborateurs du groupe.

Recommandation n° 2 :
Afin d'améliorer la gouvernance des sujets éthiques, la Commission de surveillance encourage la direction générale à réfléchir à la nomination d'un référent éthique au sein du groupe CDC.

Avis concernant le projet de décret portant modification de la partie réglementaire du code de l'énergie relative à la production d'électricité

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret portant modification de la partie réglementaire du code de l'énergie relative à la production d'électricité.

Lors de sa séance du **13 avril 2022**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Avis concernant le projet de décret portant modification des conditions d'éligibilité au compte personnel de formation des actions de formation dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises

Avis émis par circularisation le 20 avril 2022

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret portant modification des conditions d'éligibilité au compte personnel de formation des actions de formation dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises.

Compte tenu de l'urgence et après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable qui porte uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Séance du 18 mai 2022

Avis sur la supervision de l'ACPR au titre de 2021

Lors de la séance du **18 mai 2022**, la Commission de surveillance a examiné les résultats de la supervision de l'ACPR au titre de 2021[16], sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 12 mai et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

Dans son avis du 19 mai 2021, la Commission de surveillance a souligné que le processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres de droit commun, ou processus « SREP », n'a pas été rendu applicable à la CDC, et qu'aucune des dispositions réglementaires prises pour l'application de la loi PACTE ne définit les modalités d'un processus substitutif adapté aux spécificités de la CDC. Elle a donc appelé à ce que la procédure de détermination suivie par l'ACPR permette la prise en compte de ces spécificités en organisant, en particulier mais pas exclusivement, une phase contradictoire avec la Commission de surveillance.

Celle-ci relève qu'un an plus tard, ce vide réglementaire subsiste ; elle prend note cependant de l'assurance qui lui est donnée que des discussions en cours entre la Direction générale de la Caisse des Dépôts et la Direction générale du Trésor permettraient d'y remédier dans les meilleurs délais. La Commission de surveillance reste favorable à la publication d'un texte réglementaire permettant d'assurer la prise en compte des « *spécificités du modèle économique de l'établissement* »[17] et elle prend acte du fait qu'un projet de texte serait envisagé au second semestre 2022[18]. La Commission de surveillance demande à être informée régulièrement de l'avancement de ce dossier.

La Commission de surveillance n'a pas de remarque particulière concernant les principales conclusions de l'ACPR à l'issue de sa supervision menée en 2021. Elle relève toutefois que le programme de travail pour 2022 devrait se traduire, comme en 2021, par une charge de travail très importante, en particulier sur certains services de la CDC (secrétariat général du groupe, direction des finances, direction du contrôle permanent et de la conformité, direction de l'audit du groupe) qui viendra s'ajouter à celle liée à la mise en œuvre des recommandations issues des lettres de suites des missions terminées en 2021. Elle recommande par conséquent que, dans les lettres de suites définitives, les délais de mise en œuvre de ces recommandations soient adaptés, en fonction de l'urgence et de la nature des travaux.

La Commission constate par ailleurs que les délais actuellement constatés entre la transmission des rapports de mission définitifs et des projets de lettres de suites pourrait conduire l'ACPR à revoir son rythme triennal de contrôle sur place, de manière à clôturer les missions en instance avant d'en lancer de nouvelles.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance recommande la publication d'un texte réglementaire permettant de préciser le processus applicable à la CDC en matière d'évaluation de l'adéquation des fonds propres par l'ACPR prenant en compte les « spécificités du modèle économique de l'établissement ». Elle demande à être informée à de l'avancement de ce dossier.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance recommande que les délais de mise en œuvre des recommandations issus des lettres de suites définitives tiennent compte de la charge de travail résultant, pour certains services de la CDC, du programme de supervision 2022 de l'ACPR.

Avis sur l'évolution du taux de rémunération des encours des consignations et des dépôts réglementés et sur l'état d'avancement du projet de convention CDC-DGFiP 2023-2027

Lors de la séance du **18 mai 2022**, la Commission de surveillance a examiné l'évolution du taux de rémunération des encours des consignations et des dépôts réglementés ainsi que l'état d'avancement du projet de convention CDC-DGFiP 2023-2027.

Sur l'évolution du taux de rémunération des encours des consignations et des dépôts réglementés

Dans son avis de l'année dernière[19], la Commission de surveillance avait demandé que ce point soit examiné sur une base annuelle et élargi à l'ensemble des dépôts et consignations

[16] Ces résultats ont été formalisés dans deux documents de l'ACPR : un rapport de supervision servant de support à l'entretien de surveillance rapprochée, mené le 7 mars 2022 avec la Commission de surveillance, et une lettre de cadrage transmise à la Commission de surveillance le 26 avril 2022.
[17] Art. L. 518-15-1 du code monétaire et financier.
[18] Après publication d'un texte prioritaire concernant les modalités d'application à la CDC des ratios réglementaires de liquidité (NSFR et LCR).
[19] Commission de surveillance du 19 mai 2021.

réglementés et rémunérés. Elle constate avec satisfaction que le dossier fourni cette année permet une analyse complète de cette question y compris, comme l'a suggéré l'ACPR, lorsqu'il n'est pas envisagé de modifier le taux de rémunération de ces dépôts et consignations.

La Commission de surveillance avait par ailleurs émis, en 2021, un avis favorable à la baisse du taux de rémunération des consignations et des dépôts réglementés de 0,75 % à 0,30 % à compter du 1er juillet 2021.Cette baisse devait être opérée en deux temps – 0,5 % au 1er juillet 2021 et 0,3 % au 1er janvier 2022 – s'agissant de la rémunération des dépôts de l'Agence de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (AGRASC), dans la perspective d'une prise en charge du budget de fonctionnement de cette agence en loi de finances pour 2022. La Commission de surveillance relève avec satisfaction que ce financement a été pris en charge, comme prévu, par le budget général de l'Etat (8,88 M€ par an).

Elle constate en revanche qu'en dépit de son avis favorable émis l'année dernière, le ministre des Finances n'a pas souhaité abaisser le taux de rémunération des dépôts des administrateurs et mandataires judiciaires, en l'absence de solution pérenne permettant d'assurer l'abondement du fonds de financement des dossiers impécunieux (FFDI). Elle note qu'un groupe de travail poursuit ses réflexions dans ce domaine, qui pourrait impliquer un prélèvement sur les flux entrants, et souligne l'importance de mener rapidement ce chantier à son terme afin que la rémunération servie aux professions réglementées soit homogène. Tout en comprenant les motifs de la décision ministérielle, elle regrette de ne pas avoir été informée de la décision du ministre des Finances de ne pas suivre son avis favorable émis l'année dernière.

S'agissant de sa recommandation, formulée en 2021, concernant la possibilité de rémunérer les dépôts des notaires partiellement au forfait, elle constate comme l'année précédente que cette proposition, émanant d'un référé de la Cour des comptes de 2015, se heurte à des difficultés pratiques sérieuses. Elle recommande donc que cette piste soit abandonnée.

D'une manière générale, la Commission de surveillance constate avec satisfaction que la grille de rémunération approuvée l'année dernière a permis d'alléger les charges sur dépôts, tout en préservant l'acceptabilité de ces mesures auprès des professionnels concernés. Elle note que, même si ces rémunérations sont décorrélées des conditions de marché, l'augmentation récente de la courbe des taux de marché n'a pas suscité à ce jour de demande d'augmentation de ces rémunérations par les professionnels concernés. Ce point demeure toutefois un point d'attention de la Commission de surveillance.

Sur l'état d'avancement du projet de convention entre la CDC et la DGFiP au titre de ses préposés pour les années 2023 à 2027

Lors de la séance du 22 septembre 2021, la Commission avait validé[20] l'avenant à la convention 2016-2021[21] entre la CDC et la DGFiP fixant notamment de nouvelles modalités de rémunération de cette dernière au titre de ses préposés pour les années 2020 à 2022. Elle avait exprimé ses interrogations sur le caractère véritablement incitatif du plancher de rémunération lié à l'atteinte des objectifs de conformité, quand bien même celui-ci était abaissé de 90 à 80 %, demandant à être mieux informée de l'avancement des négociations en vue de l'élaboration de la convention 2023-2027.

Dans ce contexte, le dossier soumis à son examen indique que, pour les années 2023 à 2027, l'enveloppe globale de l'intéressement serait, en l'état des négociations, maintenue à un maximum de 11,5 M€. Ce montant vient en complément du remboursement des charges engagées par l'Etat pour le service des préposés de la Caisse des dépôts sur la base de la comptabilité analytique mise en place par la DGFiP. Le montant de l'intéressement à verser serait déterminé par pondération de 14 critères d'activité et de conformité, tous assortis d'un plancher de rémunération de 80 %[22].

Elle prend note du fait que ces planchers pourraient être franchis, à la baisse, par un système de pénalités dans le cas où la CDC observerait « une dérive dans l'atteinte des objectifs fixés » et que, pour les critères de conformité, le montant à verser (« taux LO ») résulte de l'application aux taux bruts d'atteinte des objectifs d'un barème dégressif de manière à inciter la DGFiP à tangenter l'atteinte à 100% de ces critères.

La Commission de surveillance s'interroge sur la lisibilité d'ensemble du dispositif (planchers, pénalités, barèmes dégressifs) qui pourrait nuire in fine à son caractère incitatif. Elle renouvelle, par ailleurs, ses réserves à l'égard des deux planchers, un dispositif plus simple de calcul de l'intéressement à partir du seul taux d'atteinte des critères lui semblant plus lisible et donc plus incitatif.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance recommande que le chantier relatif à l'abondement du fonds de financement des dossiers impécunieux soit mené à bien rapidement, afin que le taux de rémunération de l'ensemble des professions réglementées soit homogène.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance recommande que l'étude de la possibilité d'appliquer une rémunération des dépôts des notaires partiellement au forfait soit abandonnée.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance renouvelle ses réserves à l'égard des modalités de calcul de la partie « intéressement » de la rémunération de la DGFiP envisagées dans la perspective d'une nouvelle convention 2023-2027, notamment les deux planchers à 80 %. Elle est favorable à un système plus lisible, donc plus incitatif, reposant sur une pondération des critères à atteindre en fonction du seul taux d'atteinte de chaque critère.

[20] Avec l'abstention de l'un de ses membres.
[21] L'un des objets de cet avenant était de prolonger d'une année la durée de cette convention.
[22] Dans l'avenant validé l'année dernière, seul le plancher applicable aux critères de conformité était abaissé de 90 à 80 % ; il en résulte une enveloppe minimale au titre de l'intéressement de 7,4 M€, contre 8,3 M€ actuellement

Avis sur le risque lié aux relations avec les pouvoirs publics et sur le risque immobilier

Lors de la séance du **18 mai 2022**, la Commission de surveillance a examiné deux focus respectivement sur le risque lié aux pouvoirs publics et sur le risque immobilier, sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 12 mai et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

Sur le risque lié aux relations avec les pouvoirs publics[22] :

La Commission constate que ce risque est abordé sous deux volets :

- le risque, qualifié de stratégique, résultant d'une **dégradation des relations avec les pouvoirs publics**. Ce risque, inhérent à la nature même des missions confiées au groupe (réductions du périmètre de ces missions, attribution de missions nouvelles, modification des modalités d'exercice de ces missions), ne peut être encadré en tant que tel dans le cadre d'appétit aux risques. La Commission de surveillance le comprend et relève qu'elle peut suivre indirectement son impact éventuel à travers le risque de profitabilité ;
- le risque, classés dans la catégorie des risques financiers, résultant d'une **dégradation de la santé financière de l'Etat et des collectivités locales**, aussi qualifié dans le dossier de « risque de défaillance de l'Etat ». A cet égard, la Commission de surveillance a tenu à rappeler qu'il n'appartenait pas à la Caisse des dépôts de documenter la probabilité d'une défaillance de l'Etat ou ses perspectives de solvabilité mais les seules conséquences patrimoniales sur le groupe de l'exposition à l'Etat (200 Md€ à l'échelle du groupe), en distinguant les risques liés aux monopoles de la CDC et ceux liés aux décisions politiques qui peuvent affecter l'ensemble des acteurs.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance ne préconise pas d'évolution substantielle du cadre d'appétit aux risques dans ce domaine. Elle souhaite être informée de toute évolution majeure du risque Etat lors de sa révision annuelle et de l'impact éventuel sur la CDC d'une évolution de la notation de l'Etat.

Sur le risque immobilier :

La Commission de surveillance relève l'exposition globale importante du groupe aux activités immobilières (99 Md€ hors secteur du logement social qui fait l'objet d'un suivi séparé), le risque immobilier se décomposant en trois volets (risque de la variation de valeur des actifs immobiliers, risque de crédit et de concentration, risque climatique).

La Commission de surveillance a constaté que les deux premiers volets étaient appréhendés de manière satisfaisante à travers le modèle prudentiel qu'elle a validé. Elle souhaite qu'une vision plus fine du portefeuille tertiaire puisse être présentée un an après la mise en œuvre du décret tertiaire (état des lieux, stratégie, impacts financiers) au regard des dispositions législatives en vigueur et des changements structurels induits par le développement du télétravail.

Elle souhaite enfin être informée de l'évolution et de la mise en place de nouveaux indicateurs liés au risque climatique.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance estime que le risque de dégradation de la santé financière de l'Etat doit porter sur les seules conséquences patrimoniales sur le groupe de l'exposition à l'Etat (200 Md€ à l'échelle du groupe).

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance souhaite être mieux informée de l'impact éventuel sur le groupe d'une évolution de la notation de l'Etat (sous la forme d'un scénario de stress).

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance souhaite qu'une vision plus fine du portefeuille tertiaire puisse être présentée un an après la mise en œuvre du décret tertiaire (état des lieux, stratégie, impacts financiers) au regard des dispositions législatives en vigueur et des changements structurels induits par le développement du télétravail.

Recommandation n° 4 :
La Commission de surveillance souhaite être informée de l'évolution et de la mise en place de nouveaux indicateurs liés au risque climatique.

Adoption des modifications aux principes généraux de la politique de rémunération concernant la doctrine applicable aux cadres de direction et dirigeants de l'Etablissement public et des dirigeants du groupe

Lors de la séance du **18 mai 2022**, la Commission de surveillance a examiné les modifications apportées à la doctrine intitulée « *Politique de rémunération des cadres de direction et dirigeants de l'Etablissement public et des dirigeants du groupe* », sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et d'un exposé de la rapporteure qui figure au procès-verbal de la séance.

Elle rappelle, au préalable, qu'aux termes de l'article 130 du décret du 5 février 2020 : « *La Caisse des dépôts et consignations met en œuvre une politique de rémunération applicable aux catégories de son personnel dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur son profil de risque, incluant les preneurs de risques et les personnes exerçant une fonction de contrôle. La politique de rémunération vise à prévenir les conflits d'intérêt et à favoriser une gestion saine et effective des risques. Elle est conforme à la stratégie économique, aux valeurs et aux intérêts de long terme de la Caisse des dépôts et consignations. La commission de surveillance adopte et réexamine périodiquement les principes généraux de la politique de rémunération et en contrôle la mise en œuvre*[23] » puis que « *la commission de surveillance : 1° Approuve, notamment dans le cadre de l'examen du rapport qui lui est transmis sur les rémunérations, la pratique de la Caisse des dépôts et consignations en matière de rémunérations …* ». L'article 63 du règlement intérieur de la Commission de surveillance précise, par ailleurs, que « *le CNR examine annuellement, sur le rapport qui lui est fait par la direction générale : […] -La pratique de la Caisse des dépôts et consignations en matière de politique de rémunérations (doctrine de rémunérations des cadres dirigeants du Groupe) et la conformité de cette politique aux principes généraux ;/- L'ensemble des éléments de rémunération accordés aux membres des comités de direction de l'Établissement public et du Groupe ;/- Les dispositifs de rémunération applicables aux cadres dirigeants dans les filiales* ».

La Commission de surveillance observe que si les dispositions mentionnées du décret du 5 février 2020 ne concernent que les dirigeants de la CDC, la doctrine relative à la rémunération des dirigeants vise, depuis 2016, à la fois l'Etablissement public et le Groupe CDC et que son application est placée sous la responsabilité du directeur des ressources humaines de la CDC, également directeur des ressources humaines du groupe. Elle estime, par suite, que l'approbation qu'elle doit donner des principes généraux de la politique des rémunérations des dirigeants de la Caisse ainsi que de leur pratique est indissociable de l'examen qu'il lui appartient de faire, aux termes du règlement intérieur, des principes et pratiques de la politique de rémunération des dirigeants des entreprises du Groupe.

Les modifications ou les précisions envisagées à la doctrine élaborée en 2016, telle qu'elle a été, chaque année, présentée au comité des nominations et des rémunérations, sont les suivantes :

- l'interdiction de verser à un fonctionnaire en détachement ayant gardé un lien avec son administration d'origine des indemnités de licenciement est étendue au cas d'un fonctionnaire cadre dirigeant en disponibilité pour convenances personnelles. Cette extension est conforme à l'interprétation donnée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 codifiée sous l'article L. 124-25 du code général de la fonction publique ;
- l'exclusion du versement d'une indemnité de départ à un dirigeant ayant la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite est précisée comme ne concernant que le dirigeant qui peut bénéficier d'une retraite à taux plein à l'échéance de douze mois au plus tard. Si cette modification apporte une clarification sur ce qu'il faut entendre par « brève échéance », il est à noter que la mention que les droits à la retraite visent une retraite à taux plein constitue une condition nouvelle qui diminue la portée de l'exclusion prévue par la doctrine élaborée en 2016.
- la règle plafonnant à 450 000 euros la rémunération brute annuelle des dirigeants de la CDC et de celles des filiales que la Caisse détient majoritairement ou dont elle est actionnaire de référence est aménagée pour permettre, dans les filiales cotées détenues minoritairement par la CDC et dont elle est actionnaire de référence, un dépassement du seuil de 450 000 euros, en cas d'éligibilité du dirigeant concerné à des dispositifs de rémunération à long terme.
- La Commission s'étonne que certaines de ces modifications, et notamment celle relative au seuil de 450 000 euros, aient fait l'objet d'une application anticipée au cours de l'année 2021, sans qu'en ait été informé, à tout le moins, le comité des nominations et des rémunérations.

La Commission tient à rappeler, au préalable, son plein accord avec le principe adopté en 2016, selon lequel le seuil de 450 000 euros brut de rémunération s'applique non seulement aux dirigeants des entreprises visées soit par le décret du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants des entreprises, soit par une disposition légale particulière, mais aussi aux filiales de la Caisse dans lesquelles cette dernière a le rôle d'actionnaire de référence et est donc en mesure d'influer sur les décisions des organes de gouvernance. Elle note que le montant de 450 000 euros bruts comprend la rémunération fixe, variable et exceptionnelle, les éventuels jetons de présence ou indemnités alloués aux membres d'organes d'administration, de direction ou de surveillance, ainsi que tout dispositif de rémunération à long terme. Elle observe que le montant de ce seuil et ses modalités de calcul, notamment en ce qu'elles incluent les dispositifs de rémunérations à long terme, restés inchangés depuis 2012, résultent d'un choix gouvernemental.

La Commission estime que cette extension volontaire du dispositif réglementaire traduit la volonté d'exemplarité que doit avoir le Groupe Caisse des dépôts dont l'activité est dédiée au service des politiques publiques et de l'intérêt général.

[23] Compétence à l'échelle du Groupe confirmée par la note de la direction juridique et fiscale du Groupe en date du 12 mai 2022 qui précise que « *le décret 2020-94 du 5 février 2020 comporte ainsi une définition de la notion de « Groupe » et les dispositions du décret qui y font positivement référence concernent la politique du groupe en matière de contrôle interne,* ***l'adoption de la doctrine de rémunération*** *ou le périmètre de consolidation des informations (ratios, risques financiers).* »

La Commission s'est interrogée, au regard des particularités des filiales concernées (à ce jour au nombre de deux : Icade et la Compagnie des Alpes), sur la nécessité effective, au regard des pratiques des secteurs concurrentiels dans lesquels elles exercent et de la circonstance que ces entreprises ne sont pas chargées d'un service public, de créer une dérogation au seuil de 450 000 euros pour la rémunération de leurs dirigeants. Prenant acte de l'encadrement prévu pour cette dérogation, notamment de la nécessité de solliciter l'avis préalable du directeur des ressources humaines du groupe CDC sur une demande de dérogation dûment motivée, elle a envisagé la nécessité d'un encadrement plus strict, tel qu'un plafonnement du montant de cette dérogation et l'obligation d'informer ou de recueillir préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations.

Après en avoir délibéré lors de ses séances du 13 avril et du 18 mai 2022, la Commission de surveillance a cependant estimé que, eu égard aux valeurs qui gouvernent le groupe Caisse des dépôts et au risque réputationnel que pourrait susciter une atteinte à ces valeurs et prenant en considération le fait que cette dérogation constitue un recul dans le niveau d'exigence de la pratique en vigueur depuis 2016, elle ne peut approuver la dérogation au seuil de rémunération de 450 000 euros nouvellement instituée pour les dirigeants de certaines filiales de la CDC. Cette position fait l'objet d'un vote favorable des membres de la Commission, à l'exception d'un vote défavorable et d'une abstention portés au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance adopte à l'unanimité les autres modifications du projet de doctrine relative à la « *Politique de rémunération des cadres de direction et dirigeants de l'Etablissement public et des dirigeants du groupe* » dans l'état résultant des modifications dernièrement opérées.

Délibération relative à la stratégie de CDC Habitat

Lors de la séance du **18 mai 2022**, sur la situation actuelle et les enjeux stratégiques de la filiale CDC Habitat. Cette délibération s'appuie sur les travaux du Comité stratégique du 10 mai 2022, ayant fait l'objet d'un rapport présenté en séance.

La Commission de surveillance constate que la filiale, détenue quasiment à 99,99 % par la Caisse des dépôts, n'a aujourd'hui pas d'équivalent dans le paysage des bailleurs sociaux, étant présente sur tous les segments du logement (hébergement d'urgence, étudiants, très social, social, abordable, intermédiaire) avec un modèle économique très dynamique comprenant notamment un niveau de développement important et un volume de cessions conséquent pour générer des ressources propres de financement permettant de faire levier sur l'endettement.

Elle salue en premier lieu le professionnalisme des équipes dirigeantes, dans la gestion rigoureuse de la société, et souligne le soutien en capital important et constant de l'actionnaire Caisse des dépôts. Ce soutien traduit l'importance de cette filiale dans la politique publique du logement et dans l'écosystème du bâtiment et de la construction. Pour la Commission de surveillance, le parcours de CDC Habitat (depuis l'ex-SNI) reflète la manière dont celle-ci a mis en œuvre les orientations stratégiques que la Caisse des Dépôts lui a fixées depuis qu'elle en a pris le contrôle en 2004. Elle considère que son modèle économique, à l'épreuve de ces années de crise, a démontré sa robustesse.

La Commission de surveillance souligne que, au-delà de son propre modèle économique, la force de CDC Habitat réside dans sa réactivité et sa capacité à mobiliser des ressources financières importantes, des moyens innovants et les différentes parties prenantes au secteur du logement (collectivités, promoteurs, investisseurs) ; que ce soit en réponse aux exigences législatives (loi ALUR, loi ELAN, RLS) ou à des tensions sur le marché immobilier.

Concernant l'évolution du périmètre de CDC Habitat, la Commission de surveillance relève que le parc immobilier affiche une croissance soutenue depuis plusieurs années, que reflète l'évolution du nombre de logements gérés, passé d'environ 350 000 logements à plus de 530 000 logements à fin 2021. Elle constate que cette croissance s'opère sous l'effet conjugué d'une croissance interne[24] et externe[25], ainsi que sous l'effet d'une diversification des modalités de détention et de constitution du parc via le lancement de fonds de portage ou de détention dédiés. Dans ce cadre, l'activité pour compte de tiers développée à travers la filiale Ampère Gestion[26] (100% CDC Habitat), société de gestion de portefeuille, constitue un enjeu majeur. Cette activité permet de faire appel à des investisseurs et évite ainsi d'engager les fonds propres de l'actionnaire CDC.

S'agissant des orientations stratégiques, la Commission de surveillance approuve la poursuite de la stratégie de diversification et d'ouverture engagée par CDC Habitat d'un modèle intégré et fermé vers un modèle d'opérateur global qui génère à la fois une production de logements pour compte propre, qui fédère des bailleurs sociaux

« partenaires » dans les territoires, et qui se positionne également comme gestionnaire pour compte de tiers.

La Commission relève un rythme de développement très soutenu prévu sur la période 2022-2025 avec une croissance du parc géré de près de 100 000 logements sous l'effet d'une croissance de l'activité de fonds gérés ainsi que de la forte progression des mises en chantier Outre-Mer en 2021 qui seront livrées dans les trois prochaines années.

Elle considère que le plan à moyen terme de CDC Habitat illustre, à travers les ratios de bilan qui lui ont été présentés (ROE, LTV, Dette nette/EBO[27]), la capacité de la filiale à absorber des pics d'activités importants qu'ils soient le fruit de sollicitations de l'Etat (plan de relance du logement social, plan 40.000 VEFA) ou d'opérations courantes de développement. Elle prend note néanmoins que ce plan n'intègre pas d'hypothèse de nouvelle période de « surchauffe », qui, sur un horizon aussi long et dans le contexte actuel (l'accès au logement est une priorité), ne saurait être exclue.

Pour la Commission de surveillance, ce plan ambitieux repose sur la capacité de CDC Habitat à maintenir une structure bilantielle robuste notamment en termes de maîtrise de l'endettement, d'autofinancement (à travers les cessions) et de recours à des sources de financement externes (dette obligataire). Le maintien à un niveau élevé du résultat net (exigence ROE de l'actionnaire) oblige à une politique de cession sélective et ambitieuse, afin de générer les plus-values permettant de compenser un résultat courant impacté par le niveau élevé de développement.

La Commission de surveillance comprend que les perspectives opérationnelles et financières à horizon 2030 réalisées il y a un an par CDC Habitat et présentées lors du Comité stratégique du 10 mai 2022 seront actualisées en juin 2022 sur la base du nouveau cadrage macroéconomique de la CDC. Elle regrette cependant de ne pas avoir pu disposer, en appui des perspectives qui lui ont été présentées en Comité stratégique, des principales hypothèses structurantes retenues pour l'élaboration du plan à moyen terme présenté.

Parmi les principaux risques, elle relève les risques opérationnels, inhérents à ceux d'une foncière, à savoir : le risque locatif, le risque opérationnel « SIDOM » et le risque financier lié au niveau de développement élevé sur la durée plan stratégique qui nécessitera un accroissement des fonds propres (dont une partie reposera sur la capacité de CDC Habitat à réaliser des cessions dans de bonnes conditions de marché). Pour la Commission de surveillance, ce dernier risque devrait toutefois être relativisé au regard de la solidité de l'actionnaire unique. La Commission de surveillance note que le dispositif de gestion des risques est géré par les équipes Risques et Finances de CDC Habitat, avec des interactions régulières et constructives avec la direction des risques du groupe CDC.

La Commission de surveillance attire l'attention de la direction générale de la CDC sur les points suivants :

- La complexification du fonctionnement de CDC Habitat avec une augmentation des frais de gestion ;
- Le ratio d'endettement élevé, même s'il demeure sous contrôle, surtout si l'inflation s'accompagne d'une augmentation des taux d'intérêt ;
- Face aux enjeux critiques de la transition environnementale, l'adaptation de la stratégie de CDC Habitat doit être un sujet évolutif et continu incluant la nécessité d'avoir des études régulières pour pouvoir anticiper le changement climatique (notamment le risque canicule plus fréquent) et planifier les travaux d'adaptation de l'habitat à l'horizon des 5/10 prochaines années ;
- La croissance rapide de CDC Habitat oblige, en matière de politique des ressources humaines, à rester vigilant sur plusieurs points : l'augmentation des effectifs et l'activité soutenue des personnels,
- La réalisation du plan stratégique, très ambitieux en termes de développement, peut être fortement impacté par le contexte socio-économique et donc se reporter sur l'actionnaire Caisse des dépôts dans son allocation stratégique. Une vigilance devra être apportée sur l'actualisation régulière des moyens et des objectifs pour assurer le maintien d'une structure économique satisfaisante, notamment en termes de maîtrise de l'endettement.

La Commission de surveillance interroge la direction générale de la CDC sur la contribution au résultat consolidé de l'activité de gestionnaire de fonds d'investissements (Ampère Gestion) ainsi que sur la contribution de CDC Habitat aux objectifs nationaux de construction de logements.

Enfin s'agissant du statut de CDC Habitat, à savoir une Société d'économie mixte (SEM), la Commission de surveillance interroge sur la pérennité et le fondement même de ce statut pour une entité contrôlée à 99,9% par le secteur public.

En réponse, la direction générale de la CDC précise que la contribution d'Ampère Gestion au résultat consolidé de CDC Habitat est d'environ 8 M€ sur 150 M€ de résultat consolidé. Les 8 M€ comprennent à la fois la rémunération d'Ampère Gestion (en tant que gestionnaire de fonds) et les dividendes qui sont versés par les véhicules d'investissement auxquels CDC Habitat a souscrit.

Concernant le statut de SEM, la direction générale considère qu'il n'est pas remis en question dans la mesure où il n'y a pas de part minimale obligatoire d'actionnaires privés dans une SEM. Icade étant un actionnaire privé de CDC Habitat, la condition est bien satisfaite juridiquement.

[24] production en propre.
[25] (+90.000 logements avec la reprise des SIDOM en 2017, +65.000 logements du bassin minier du Nord Pas de Calais à travers la prise de participation dans Maisons et Cités de 34% en 2018
[26] Ampère gestion est une filiale de gestion d'actifs détenue à 100% par CDC Habitat et agréée par l'Autorité des Marchés Financiers
[27] Return on equity.

Séance du 22 juin 2022

Avis relatif au suivi des recommandations de la Commission de surveillance

Lors de la séance du **22 juin 2022**, la Commission de surveillance a examiné le rapport annuel relatif au suivi de ses recommandations sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 9 juin 2022 et d'un exposé de la rapporteure figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance salue les progrès sensibles accomplis s'agissant de la troisième édition de cet exercice annuel. La présentation du dossier est jugée claire et efficace et les réponses apportées satisfaisantes et précises.

L'identification des recommandations dans tous les avis et délibérations de l'instance a contribué à l'augmentation de leur nombre ces deux dernières années pour atteindre 95 recommandations en 2021 (versus 40 en 2020 et 18 en 2019). Toutefois, la Commission de surveillance considère qu'un palier est désormais atteint quant au nombre et au contenu de ce qui est qualifié de « recommandation ».

La Commission de surveillance considère que les demandes d'information doivent être suivies, les demandes récurrentes pourront être considérées comme satisfaites dès lors qu'une première mise en œuvre aura été constatée. Par ailleurs la Commission de surveillance ne souhaite pas la mise en œuvre d'un comité de suivi infra-annuel, comme le proposait la direction générale, et considère que le format actuel de présentation annuelle du dossier en comité d'audit et des risques est pertinent : en effet, pour de multiples recommandations, il y a besoin d'un délai de six mois à un an minimum pour juger de l'effectivité de la mise en œuvre.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

1 - Sur les recommandations restées ouvertes au titre de l'année 2020 :

Concernant les 14 recommandations concernées, 11 faisaient consensus avec la direction générale quant à leur mise en œuvre intégrale au cours de l'année écoulée. En revanche, la commission de surveillance fait une analyse différente de celle de la direction générale pour trois recommandations et considère que :

- la recommandation relative à l'index égalité professionnelle (2020-03) reste d'actualité, mais est reprise dans une recommandation formulée en 2021.
- la recommandation concernant l'amélioration graduelle des délais de remontée des informations financières au fil des prochaines années (2020-05) a commencé à être mise en œuvre et continuera à être suivie sans que cela ne nécessite un maintien de la recommandation.
- des progrès satisfaisants ont été constatés s'agissant de la recommandation relative au droit au compte (2020-11)

Par conséquent la Commission de surveillance décide de la clôture de la totalité des 14 recommandations pendantes de l'année 2020.

2 - Sur les recommandations au titre de l'année 2021 :

La Commission de surveillance partage la majorité des constats de la direction générale quant au degré de mise en œuvre des 95 recommandations de l'exercice. Toutefois, elle demande de laisser ouvertes 8 recommandations que la direction générale proposait de clôturer :

- Sept de ces recommandations concernent des actions dont il n'a pu être vérifié, à date, la mise en œuvre annoncée par la direction générale ; leur suivi sera donc réalisé à l'occasion du programme de travail des prochains mois, ce qui devrait permettre de les faire basculer l'année prochaine en recommandations réalisées[28]. La plupart de ces recommandations concerne le Fonds d'épargne et le domaine de la RSE et éthique.
- Par ailleurs, la recommandation 2021-81 concernant le test d'acceptabilité de la titrisation du Fonds d'épargne n'a pas été mise en œuvre et doit donc être maintenue ouverte.

La Commission de surveillance, tout en reconnaissant que la recommandation concernant l'obtention du label AFNOR en matière d'égalité professionnelle (2021-21) n'a pas été mise en œuvre, prend acte de l'engagement de la direction générale sur ce sujet dans le cadre de la négociation sociale en cours et abaisse par conséquent son niveau de suivi du rouge à l'orange.

La seule recommandation demeurant en rouge concerne le respect de la trajectoire moyenne d'évolution de la masse salariale à +1,5 %/an sur les années 2021-2025. La Commission de surveillance est consciente du caractère d'ores et déjà daté de cette recommandation de 2021 dans un environnement économique 2022 adverse et soumis à un choc inflationniste. Elle invite néanmoins à en poursuivre le suivi et l'esprit.

Enfin, la Commission de surveillance relève que la direction générale n'est pas responsable de la mise en œuvre de la recommandation 2021-11 relative à la révision de la commission versée aux banques au titre de la collecte du Livret A et la supprime de la liste des recommandations à suivre par la

direction générale. Elle sort également de cette liste la recommandation 2021-28 relative à la possibilité d'une rémunération au forfait des dépôts des notaires à la suite de l'avis qu'elle a rendu sur ce point le 18 mai 2022.

Restent ainsi à suivre au titre de l'année 2021 un total de 28 recommandations dont 27 en orange et 1 en rouge.

Annexe : Tableau de synthèse des propositions de la direction générale et du comité d'audit et des risques du 9 juin 2022

Reco	DG	CAR	Reco	DG	CAR	Reco	DG	CAR	Reco	DG	CAR
2020-01			2021-01			2021-15			2021-29		
2020-02			2021-02			2021-16			2021-30		
2020-03			2021-03			2021-17			2021-31		
2020-04			2021-04			2021-18			2021-32		
2020-05			2021-05			2021-19			2021-33		
2020-06			2021-06			2021-20			2021-34		
2020-07			2021-07			2021-21			2021-35		
2020-08			2021-08			2021-22			2021-36		
2020-09			2021-09			2021-23			2021-37		
2020-10			2021-10			2021-24			2021-38		
2020-11			2021-11			2021-25			2021-39		
2020-12			2021-12			2021-26			2021-40		
2020-13			2021-13			2021-27			2021-41		
2020-14			2021-14			2021-28			2021-42		

[28] Il s'agit des recommandations 2021 31; 2021 57; 2021 82; 2021 85; 2021 86; 2021 88; 2021 89

Avis relatif au rapport annuel recensant les conventions nationales conclues par la Caisse des dépôts et consignations

Lors de la séance du **22 juin 2022**, la Commission de surveillance a examiné le rapport annuel recensant les conventions nationales conclues en 2021 par la Caisse des dépôts et consignations sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 9 juin 2022 et d'un exposé de la rapporteure figurant par ailleurs au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

La doctrine élaborée en 2017, qui reste le cadre de référence en 2021, apparait globalement respectée. Les grandes catégories de conventions demeurent l'appui aux politiques publiques, la connaissance et l'accompagnement des clients, l'expertise, l'échange sur les bonnes pratiques et la mutualisation des moyens de réflexion. Certaines conventions relèvent néanmoins de plusieurs catégories.

La Commission de surveillance relève une augmentation très importante du nombre de conventions au titre de l'année 2021 (+216 %), faisant passer leur nombre global de 1173 à 3708. Cette évolution s'explique en partie par un changement méthodologique relatif à la Banque des territoires, qui concentre 3636 conventions (98,1 % des conventions), consistant à décompter toutes les conventions actives pluriannuelles donnant lieu à des versements au titre de l'année considérée. Les engagements pluriannuels s'élèvent à 264,8 M€ et les versements 2021 à 76,33 M€, soit une hausse de 11 %. La montée en puissance des grands programmes nationaux Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain a contribué à cette augmentation sensible, notamment par les cofinancements d'études d'ingénierie.

La Commission de surveillance a salué la mise en place d'une vision pluriannuelle de l'évolution de ces conventions. Pour autant, elle insiste sur la nécessité de pouvoir mieux rapprocher les données budgétaires de celles relatives aux conventions.

Tout en étant convaincue que la politique de subventionnement des acteurs publics locaux par la Banque des territoires participe de sa mission d'intérêt général, la Commission de surveillance s'est néanmoins interrogée quant à la prise en charge, par ce biais, de dépenses qui pourraient relever du budget général de l'Etat. Par ailleurs, il n'a pas été démontré de lien direct entre les cofinancements d'études d'ingénierie et la signature de prêts ou d'investissements même si la Commission de surveillance a pris note que la direction générale veille à ce que les collectivités bénéficiaires de l'ingénierie territoriale soient aussi attentives au continuum d'offres de la Banque des territoires.

La Commission de surveillance s'est interrogée sur la multiplication des partenariats dans le cadre de la stratégie « écosystème ». Elle suivra avec intérêt, lors de la prochaine revue, le travail en cours au sein de la Banque des territoires visant à s'assurer qu'il n'y a pas de dispersion.

Sans méconnaitre la part importante des dépôts des notaires dans le passif du bilan de la Section générale, la Commission de surveillance demande, en application de l'article 33 de son règlement intérieur, que la convention pluriannuelle avec le Conseil supérieur du notariat fasse l'objet d'une évaluation. Cette évaluation, confiée à l'audit interne du groupe[29], ne sera toutefois pas un préalable à la signature fin 2022 d'une nouvelle convention pluriannuelle, mais éclairera utilement les apports et les limites de la précédente convention.

La Commission de surveillance a tenu à opérer une distinction claire entre les conventions passées avec des chaires universitaires, dont le principe n'est pas ne pose pas de questions, et celles signées avec des *think tanks*. S'agissant de ces dernières, en dépit de contrôles et d'un encadrement formel, la Commission de surveillance considère, pour la seconde année consécutive, que le principe même du subventionnement d'organismes de réflexion et d'influence représentant différentes sensibilités politiques revendiquées ne relève pas du rôle de l'établissement public Caisse des dépôts et consignations et pourrait donner lieu à des controverses avec des risques de réputation ; elle demande donc qu'il y soit mis fin.

Par ailleurs, la Commission de surveillance a relevé que les conventions relatives à la thématique du développement durable étaient réparties entre différentes entités (Banque des territoires, Direction des finances du Groupe, Direction de la Communication du Groupe) sans que les raisons de cet éclatement soient toujours convaincantes. La Commission de surveillance a également demandé à connaitre le détail des prestations commerciales de Novethic, organisme pour lequel, à ce jour, la subvention de la Caisse des Dépôts (1,9 M€) représente une part prépondérante du budget.

Concernant le Théâtre des Champs-Elysées (TCE), propriété à 100% de l'établissement public, la Commission de surveillance a manifesté son étonnement quant au refus du ministère de la Culture de lui octroyer une aide durant la période Covid, au motif que la Caisse des Dépôts en est l'actionnaire. En outre, la Commission de surveillance demande à connaitre le bilan de la

[29] Possibilité conférée par l'article 7 du règlement intérieur de la Commission de surveillance.

nouvelle organisation du suivi de la société d'exploitation du TCE[30] ainsi que le résultat de l'audit en cours.

Concernant le mécénat, la Commission de surveillance a pris note des conclusions de l'audit concernant notamment la formation des référents en région et du renforcement de la sécurité et de la maitrise du processus d'évaluation des déductions fiscales.

Recommandation n° 1 :
Assurer une meilleure articulation et lisibilité entre les montants engagés au titre des conventions et les dépenses mentionnées dans le budget adopté par la Commission de surveillance.

Recommandation n° 2 :
Stabiliser le cadre méthodologique permettant de comparer plus aisément les volumes, les montants et les évolutions d'une année sur l'autre.

Recommandation n° 3 :
En application de l'article 33 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance demande à la direction générale de faire procéder, par la direction de l'audit interne du groupe, à une évaluation de la convention conclue avec le conseil supérieur du notariat qui arrive à échéance en 2022 et à communiquer le rapport d'évaluation d'ici le mois de février 2023

Recommandation n° 4 :
Transmettre, au plus tard lors de la prochaine revue en 2023, le bilan de la nouvelle organisation de suivi de la société d'exploitation du TCE ainsi que le rapport de l'audit en cours.

Recommandation n° 5 :
Mettre fin aux conventions conclues avec des *think tanks* lorsque celles-ci arrivent à échéance et ne pas nouer de nouveaux partenariats subventionnés avec ces organismes.

Délibération relative à la stratégie du groupe La Poste

La Commission de surveillance a délibéré le **22 juin 2022** sur la stratégie du groupe La Poste. Cette délibération s'appuie sur les travaux du Comité stratégique du 8 juin 2022, ayant fait l'objet d'un rapport présenté en séance.

La Commission de surveillance constate que le contexte incertain et évolutif actuel ne lui a pas permis d'examiner une trajectoire de résultat actualisée. Celle-ci, basée sur les hypothèses du dernier cadrage macroéconomique de la CDC, lui sera présentée au mois de septembre 2022 et intégrée dans la nouvelle Programmation financière pluriannuelle (PFP 2023-2027) du groupe CDC. Pour autant, elle a pu examiner avec intérêt les réalisations du plan stratégique de La Poste à un an (« La Poste 2030 »), l'ambition portée par cette filiale dans le domaine de la santé, ainsi que les principales opérations de croissance externe du groupe La Poste.

S'agissant du plan stratégique de La Poste :

La Commission de surveillance constate que les grands axes et orientations restent identiques à ceux présentés en septembre 2021, à savoir : conforter les activités historiques et les missions de service public (MSP) et accélérer le développement des moteurs de croissance du groupe (GeoPost et La Banque Postale), avec l'objectif de parvenir à un modèle autoportant en 2025 (verser un dividende et financer la croissance sans sollicitations en capital des actionnaires)

La Commission de surveillance considère que la réalisation de ce plan stratégique, de surcroit dans un contexte macroéconomique et géopolitique incertain, repose sur la capacité de La Poste à dégager suffisamment d'autofinancement et à accéder à des sources de financement externes dans des conditions optimales, pour réaliser des opérations de développement et sécuriser le financement des MSP en maîtrisant le niveau d'endettement.

La Commission relève des avancées certaines dans la réalisation du plan stratégique de La Poste en particulier dans ses métiers historiques (modernisation du courrier, développement du colis), dans sa stratégie de diversification pour compenser la baisse du courrier, et dans le financement des missions de service de public. Cependant, l'absence d'objectifs et d'indicateurs cibles à un an ont manqué à la Commission de surveillance pour apprécier pleinement la réalisation de ce plan.

Sur les missions de service public, la Commission de surveillance constate des avancées décisives dans le financement des missions de service public (MSP):

- 500 à 520 M€ par an de compensation pour le service universel postal.
- 1.8 Md€ pour la période 2021 – 2026 au titre de l'accessibilité bancaire (validé par la Commission européenne).
- 117 M€ /an pour 2021 et 2022 pour l'aménagement du territoire.
- Mise en œuvre de la réforme d'aide à la presse pour la période 2022 – 2026 : en attente de validation par la Commission européenne.

Pour autant, elle considère que la pérennité des compensations des MSP dans un contexte tendu pour les finances de l'Etat n'est pas garantie. La

[30] La gouvernance et les relations du quotidien avec le Théâtre sont désormais sous l'entière responsabilité du cabinet du DG avec l'appui de DJFSA. Le budget correspondant au montant de la subvention octroyée annuellement au Théâtre ainsi que le pilotage de la convention continuent à être hébergés et suivis par la direction de la communication (service mécénat), en lien avec les équipes de DJFSA pour la rédaction de la convention. La feuille de route du Théâtre et le prochain PSMT est désormais sous la responsabilité du cabinet du DG en lien avec le département du pilotage des participations stratégiques. Le suivi économique est désormais réalisé par les équipes du pilotage des participations stratégiques en lien avec le comité d'audit du TCE et la Directrice générale de la SITCE.

Commission de surveillance a toujours considéré le sujet des compensations comme un point de vigilance fort, car essentiel pour les équilibres économiques du groupe La Poste, et in fine pour ceux de son actionnaire majoritaire Caisse des Dépôts.

Pour renforcer l'empreinte territoriale La Poste vise 40 000 points de contact en 2025 contre 35.000 actuellement. La Commission de surveillance prend acte de cet objectif et souhaite disposer d'une information régulière sur l'évolution de cet objectif, et si possible les objectifs fixés par typologie (agence postale communale ou intercommunale, points relais-commerçants, …)

L'international (GeoPost et CNP Assurances) représente une part substantielle du chiffre d'affaires du groupe La Poste (41% en 2021) qui devrait s'accroître sous l'effet des opérations de croissance externe. Pour la Commission de surveillance, il est important de pouvoir identifier et apprécier finement les risques inhérents à cette croissance. La surveillance des risques (développement à l'international) doit demeurer un sujet de vigilance fort pour l'actionnaire CDC, et pour la gouvernance.

En ce qui concerne le volet humain et social du plan stratégique, la Commission de surveillance aurait apprécié qu'il soit davantage étayé, considérant que les postiers et les postières constituent un capital humain essentiel dans le cadre de la diversification des activités de la branche service courrier et colis (BSCC) en France.

S'agissant de la stratégie du groupe La Poste dans le domaine de la santé :

La Commission de surveillance considère que cette stratégie est pertinente à fortiori dans un secteur en mutation et un contexte de vieillissement de la population et de pandémie mondiale. Elle a pu apprécier les ambitions de La Poste qui mobiliseront plusieurs entités du groupe : devenir le leader du transport en température contrôlée en Europe (GeoPost), développer les services à domicile pour les personnes en perte d'autonomie (BSCC), développer l'hébergement des données de santé (Docaposte).

Cette stratégie, qui repose sur des acquisitions, pose pour la Commission de surveillance la question du niveau de développement de ces activités qui permettront de capitaliser sur le réseau des facteurs. Elle demande à pouvoir disposer des objectifs de croissance du groupe dans le domaine de la santé par typologie d'opérations : acquisitions, partenariats, mobilisation du réseau des postiers.

Enfin, la Commission de surveillance considère qu'une réflexion plus globale et coordonnée au niveau du groupe CDC dans le domaine de la santé et du vieillissement serait opportune. Cette thématique concernant plusieurs entités du groupe, une vision globale et articulée permettrait d'accroître la visibilité et la lisibilité de l'offre pour les acteurs des territoires.

S'agissant des opérations de croissance externe :

La Commission de surveillance a toujours porté une attention particulière aux projets de développement du groupe La Poste, et la présentation des opérations de croissance externe, quel que soit leur stade d'avancement, constitue un principe d'ouverture et de dialogue très apprécié par la Commission.

Elle soutient la stratégie de croissance externe du groupe La Poste qui doit permettre de conforter et de développer les deux principaux moteurs de la croissance que sont GeoPost et La Banque Postale, ainsi que des nouveaux services qui s'appuieront sur le réseau territorial et la communauté des postiers et des postières.

Cette stratégie de croissance est principalement financée par endettement, ce qui constitue un point de vigilance à la fois pour l'actionnaire CDC, et pour sa gouvernance, qui invite La Poste et son actionnaire CDC à être sélectifs sur les cibles (niveaux de marge, prix d'acquisition, génération de cash-flow, appréhension du risque pays...).

Interrogée à propos d'un éventuel nouveau soutien en capital des actionnaires CDC et Etat, la direction générale indique que le financement de la croissance de La Poste peut reposer sur deux sources : l'apport de capitaux par les actionnaires, et le recours à l'endettement, sans toutefois en préciser les montants.

S'agissant du niveau d'endettement et en réponse à une question de la Commission de surveillance, la CDC se fixe un ratio maximum de 4x l'EBITDA, et un ratio cible à moyen terme de 3x. S'agissant d'un renfort en capital sous forme d'augmentation de capital ou de renonciation à dividende, ou de paiement du dividende en titres, l'actionnaire CDC ne l'exclut pas à ce stade. Le montant et les modalités d'un nouvel apport dépendront de la nouvelle trajectoire financière du groupe La Poste.

Recommandations de la Commission de surveillance :

- Dans le cadre du séminaire en septembre 2022 consacré à l'examen du PSMT et de la PFP du groupe CDC, la Commission de surveillance souhaite qu'une séquence soit spécifiquement consacrée à La Poste avec la présentation de la trajectoire actualisée du résultat de La Poste, par métier, avec *a minima* une trajectoire d'endettement, d'investissement, et de dividendes, comprenant des hypothèses sur les compensations des 4 missions de service public, en particulier du SUP

- Dans le cadre d'un prochain Comité stratégique (2023) :
  - présenter un cadre stabilisé (objectifs, indicateurs de réalisation) qui permette de suivre l'avancée du plan stratégique « La Poste 2030 » d'une année à l'autre ;
  - présenter la stratégie de croissance du chiffre d'affaires de La Poste dans le domaine de la santé par domaines d'activité et par typologie de croissance (acquisitions, partenariats, mobilisation du réseau des postiers et diversification des missions).

- Être informée, suffisamment en amont de la signature, des tenants et aboutissants du futur contrat de présence territoriale qui sera négocié puis signé entre l'Etat et La Poste.
- Être informée de l'évolution annuelle des points de contacts par typologie (objectif 2025 : 40.000 points de contact).

Approbation de l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de la Caisse des dépôts et consignations

Conformément au 3° du V de l'article 130 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations, la Commission de surveillance a la responsabilité « d'approuver l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des personnes […] dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur [le] profil de risque [de la Caisse des dépôts et consignations], incluant les preneurs de risques et les personnes exerçant une fonction de contrôle ».

A la faveur de l'exposé de la rapporteure du comité des nominations et des rémunérations du 22 mars 2022 lors de la séance de Commission de surveillance du 13 avril 2022, la Commission de surveillance avait demandé à connaître le montant et les détails de l'enveloppe globale qu'elle doit désormais approuver annuellement et s'était étonnée de n'avoir pas été saisie formellement pour approbation au titre de l'exercice précédent.

A la suite de la communication d'une note adressée aux membres du comité des nominations et des rémunérations en date du 3 mai 2022, la Commission de surveillance relève que la notion de preneurs de risques a été envisagée depuis plusieurs années par la direction générale selon une acception large incluant la totalité des personnels de la famille professionnelle « risques » et de la filière « investissements et marchés financiers ». Ainsi, la population concernée recouvre, au titre de 2021, 17,5 % des effectifs de l'établissement public et 18,6 % du total des rémunérations.

La Commission de surveillance salue cette approche large qui traduit une volonté de transparence et d'exhaustivité au-delà d'une logique purement organisationnelle.

L'enveloppe soumise à approbation concerne, au titre de l'année 2021, un total de 1132 personnes et s'élève à 87 250 489 €, incluant les rémunérations fixes et variables.

La Commission de surveillance, après en avoir délibéré, approuve l'enveloppe globale annuelle au titre de 2021 des rémunérations des personnes mentionnées par les dispositions du décret du 5 février 2020

Séance du 20 juillet 2022

Avis sur les résultats sociaux et consolidés prévisionnels pour 2022

Lors de la séance du **20 juillet 2022**, la Commission de surveillance a examiné les résultats sociaux (de la Section générale) et consolidés (du Groupe) prévisionnels pour 2022, sur la base d'un Comité d'audit et des risques du 12 juillet 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

Elle a noté que ces prévisions reposent sur un cadrage macroéconomique validé entre mars et avril 2022, à partir de remontées d'informations décalées de quelques semaines entre l'établissement public et les filiales – liées aux étapes du processus de consolidation – en rappelant que l'ACPR a, dans son rapport sur les états réglementaires, jugé « insuffisante » l'harmonisation des méthodologies et des pratiques des filiales. La Commission de surveillance invite par conséquent la Direction générale à se montrer attentive aux progrès en cours dans ce domaine.

La Commission de surveillance a particulièrement relevé le caractère très volatil du contexte macroéconomique depuis la validation du cadrage, notamment les perspectives d'inflation (prévues à 4,5 % dans cette prévision contre 5,8 %

dans la dernière prévision de l'INSEE), d'évolution du CAC 40 (6 437 points dans le cadrage) et du niveau de l'OAT à 10 ans (1 %) en fin d'année. D'autre part, les prévisions du niveau des dépôts des notaires (50,6 Md€ en fin d'année 2022) reposent sur une anticipation de croissance solide de 5 % du marché immobilier.

La Commission de surveillance souligne par conséquent le fait que ces prévisions de résultat doivent être analysées à l'aune de plusieurs éléments de sensibilité et de prudence :

- une variation de 1 % du niveau du CAC 40 est susceptible d'avoir un impact à hauteur d'environ 150 M€ sur le montant des capitaux propres part du Groupe, un CAC 40 à 5 950 points entrainant, par ailleurs, une baisse du résultat social de 198 M€ ;
- si l'OAT à 10 ans atteignait 2 % en fin d'année, l'impact sur le résultat social serait de – 226 M€ (et – 300 M€ avec une OAT 10 ans à 2,5 %) ;
- ces prévisions de résultat reposent sur un ajustement du taux de couverture des moins-values latentes à hauteur de 80 %, ce qui reste confortable ;
- la constitution, à la fois dans les comptes sociaux et dans les comptes consolidés, d'une provision non affectée de 200 M€ (contre 100 M€ dans les perspectives examinées en décembre dernier).

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance constate que ces prévisions évoluent de manière contrastée :

- le résultat consolidé 2022 enregistrerait une amélioration par rapport aux perspectives de fin 2021 (3 069 M€ contre 2 460 M€) ;
- une baisse des capitaux propres part du Groupe de 1,1 Md€ (– 2 % par rapport à 2021) en raison principalement de la baisse de la partie latente (– 2,5 Md€) ;
- le résultat social serait en baisse (1 980 M€ contre 2 158 M€ dans les perspectives), soit un niveau proche du résultat définitif pour 2021. La Commission relève en particulier l'augmentation de la marge d'intérêt de 915 M€ par rapport à 2021, traduisant une robustesse de l'un des éléments essentiels du résultat.

Outre les éléments conjoncturels, ces prévisions reflètent des éléments positifs liés à l'activité (Transdev, Compagnie des Alpes) mais aussi des écritures comptables exceptionnelles (+ 214 M€ au titre de la cession d'Egis, reprise de provisions sur impôts différés du groupe La Poste – 614 M€ correspondant à la part en consolidé d'un montant de 930 M€ dans les comptes du groupe La Poste – et amélioration du résultat consolidé de 237 M€ en lien avec la détention de 100 % du capital de CNP par La Poste).

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la Commission réitère sa demande de bénéficier, à l'occasion de l'approbation des comptes sociaux et consolidés du groupe pour 2022, d'une présentation des résultats permettant d'appréhender un résultat « opérationnel » hors éléments exceptionnels.

Au vu de l'ensemble du dossier, la Commission de surveillance prend acte de ces prévisions, avec toute la prudence qu'elles appellent, dans l'attente de nouveaux éléments d'appréciation sur l'évolution de ces résultats en septembre (dans le cadre de l'examen du PSMT et de la PFP) et en fin d'année 2022 (prévision d'atterrissage des comptes 2022).

Recommandation :
La Commission réitère sa demande de bénéficier, à l'occasion de l'approbation des comptes sociaux et consolidés du groupe pour 2022, d'une présentation des résultats permettant d'appréhender un résultat « opérationnel » hors éléments exceptionnels

Avis sur les résultats prévisionnels du Fonds d'épargne pour 2022

Lors de la séance du **20 juillet 2022**, la Commission de surveillance a examiné les résultats prévisionnels du Fonds d'épargne pour 2022, sur la base des travaux du Comité du Fonds d'épargne du 12 juillet 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance constate que ces résultats prévisionnels sont adossés à des hypothèses macro-économiques, validées le 11 avril 2022 dans le cadrage macro-économique du Groupe, sensiblement différentes de celles examinées en décembre 2021 et devenues obsolètes par rapport à la situation actuelle.

Ces prévisions devant par conséquent être appréhendées avec précaution, la Commission de surveillance a relevé les points suivants :

- l'année 2022 devrait encore se traduire par un niveau élevé de collecte centralisée de l'épargne réglementée (+ 18,6 Md€, + 23 Md€ avec les intérêts capitalisés). Compte tenu de la stagnation des hypothèses de versements de prêts, très en retrait par rapport aux perspectives examinées en décembre dernier (11 Md€ contre 14 Md€), l'afflux d'épargne centralisée vient gonfler la partie du bilan placée en actifs financiers, accentuant le déséquilibre du bilan

du Fonds d'épargne déjà souligné par la Commission de surveillance ;

- le résultat courant prévisionnel pour 2022 serait sensiblement meilleur que celui examiné en décembre (0,6 M€ contre 0,3 M€), ce qui résulte en grande partie de l'effet mécanique de la hausse de l'inflation sur le portefeuille d'actifs indexés (35 Md€ de titres et 15 Md€ de swaps) mais aussi d'une augmentation des revenus sur actifs financiers, en particulier de taux. A l'inverse, les gains sur le portefeuille de placement devraient être réduits de 49 %, en lien avec le contexte dégradé des marchés financiers ;
- la Commission de surveillance constate la forte augmentation des charges sur dépôts (+ 105 %) due à l'augmentation de la rémunération de l'épargne réglementée. Compte tenu de l'augmentation prévisible de cette rémunération à court terme, cette évolution constitue un point d'attention de la Commission de surveillance ;
- la Commission de surveillance a été informée a posteriori qu'une allocation stratégique macroéconomique avait été élaborée pour le second semestre 2022, visant pour l'essentiel à tirer les conséquences de l'évolution de l'inflation (augmentation de la cible de couverture inflation de 700 M€, suspension du programme à taux fixe). Cette allocation révisée se traduit également par un renforcement de l'investissement en fonds de trading, en actions et en poches court terme (titres de banques et d'entreprises), dont l'impact sur le besoin en fonds propres au titre du pilier 1 est limité (+ 207 M€) ;
- elle a constaté que la stagnation des versements de prêts à la construction traduisait l'échec de l'ambition du « plan Wargon », les facteurs de cet échec étant à la fois généraux (temps nécessaire à l'obtention des agréments, prix du foncier, …) et propres à la CDC (absence de compétitivité des taux, exigence de garanties des collectivités locales dans un contexte de finances publiques tendues, concurrence des banques privées). Dans ce contexte, la Commission de surveillance a relevé l'opportunité de développer les prêts à la réhabilitation, en lien avec la stratégie nationale bas carbone et la loi « climat et résilience », ce qui supposera de revoir les modalités d'octroi de l'éco-prêt pour y prévoir des maturités à 30 ans ;
- la Commission de surveillance a relevé la baisse substantielle du ratio réglementaire de solvabilité (de 15 % à fin 2021 à 13,65 % à fin mars pour atteindre 13,5 % en fin d'année 2022). Elle constate que le niveau prévu en fin d'année 2022 rejoint un ratio de longue période du Fonds d'épargne, cette évolution ne semblant pas traduire une fragilisation excessive de la solvabilité du Fonds d'épargne.

La Commission de surveillance exprime sa préoccupation devant les pratiques, déjà dénoncées, d'optimisation de l'utilisation du Livret A par certaines grandes sociétés d'HLM qui perdurent et pourraient même prendre de l'ampleur compte tenu de l'augmentation prévisible du taux du Livret A. Elle souhaite que les conclusions des recherches menées par la Banque de France dans ce domaine lui soient communiquées.

La Commission de surveillance regrette enfin que le Comité du Fonds d'épargne n'ait pas bénéficié, pour l'analyse de ces prévisions, d'éléments de sensibilité lui permettant de les évaluer en tenant compte d'un contexte macroéconomique très évolutif. Elle demande par conséquent que ces éléments soient systématiquement joints aux dossiers de prévision de résultats du comité.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à recevoir les conclusions des recherches menées par la Banque de France concernant les pratiques d'optimisation de l'utilisation du Livret A par certaines sociétés d'HLM.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande que des éléments de sensibilité du résultat prévisionnel soient systématiquement joints aux dossiers de prévision de résultats du comité du Fonds d'épargne.

Avis relatif à la politique des ressources humaines

Lors de la séance du **20 juillet 2022**, la Commission de surveillance a examiné le bilan et les perspectives de la politique des ressources humaines, sur la base des travaux du comité stratégique du 12 juillet 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance constate que parmi les quatre recommandations émises lors du dernier examen de la politique des ressources humaines en juin 2021, seules les deux portant sur les procédures ont été suivies d'effet. La recommandation invitant à respecter une trajectoire d'évolution de la masse salariale limitée à +1,5%/an ainsi que celle demandant à retrouver un ratio de pourvoi de postes par mobilité interne à hauteur de 65% n'ont pas vu leurs objectifs atteints.

Par ailleurs, tout en soulignant la qualité des documents remis et notamment l'apport de la

revue des métiers et filières à horizon 3 ans, la Commission de surveillance relève que la dimension Groupe est insuffisamment traitée, au-delà de la mobilité, et ne couvre pas tous les thèmes devant entrer dans le champ du projet « Vision Groupe ». Elle encourage la direction générale à intégrer davantage cette dimension, indispensable à la concrétisation et la réussite de la démarche « Vision Groupe ».

La Commission de surveillance, au regard du bilan de l'année 2021, souligne la répétition des constats faits ces dernières années. Les effectifs de l'Etablissement public continuent leur progression s'agissant du développement d'activités nouvelles et des missions de contrôle mais aussi, pour la première fois depuis 4 ans, sur le périmètre constant pour lequel cela constitue une inversion de tendance préoccupante. La déformation de la structure des emplois se poursuit avec une progression des personnels contractuels, les activités en attrition étant plutôt occupées par des fonctionnaires. Les cadres voient leur part progresser de 5 points depuis 2018 (61%) en fonction de l'évolution des activités et métiers, tandis qu'un recul parallèle s'opère chez les non-cadres, en particulier sur les métiers de la gestion des opérations et prestations clients et les affaires générales.

Concernant la masse salariale, l'augmentation constatée en 2021 est de 2,6%, essentiellement en raison de l'effet volume, l'effet prix ayant été mieux maitrisé ces dernières années. Toutefois, la perspective 2022, et sans doute au-delà, devrait être marquée par une nette hausse de l'effet prix en raison des mesures générales décidées pour soutenir le pouvoir d'achat dans un contexte national et international de reprise de l'inflation. La seule revalorisation du point d'indice au 1er juillet (3,5% pour la partie traitement des fonctionnaires et un équivalent à 2,1% pour les salariés) engendre un surcoût budgétaire de 7 à 8 millions d'euros au second semestre 2022 entraînant un dépassement de la masse salariale votée pour 2022. En outre, la Commission de surveillance prend acte des difficultés de recrutement et de la nécessité de fidéliser certaines compétences sur les métiers les plus recherchés, conduisant également à une croissance de la masse salariale. Elle considère également que les délais de recrutement lors des mobilités ne doivent pas constituer une forme de variable de gestion budgétaire.

La Commission de surveillance prend note que la direction générale ouvrira des négociations avec les organisations syndicales à la rentrée de septembre visant à « *la conclusion d'un accord collectif au bénéfice des personnels publics et privés de l'Etablissement public les plus concernés par l'évolution du contexte économique national* » et présentera à la Commission de surveillance un projet de nouvelle trajectoire de la masse salariale dans le cadre de la discussion du cadrage budgétaire 2023 puis de l'adoption du budget à l'automne.

Au-delà de la dimension budgétaire, la Commission de surveillance demande qu'une évaluation de la valeur ajoutée des emplois soit mise en place pour mieux apprécier le retour sur investissement issus du recrutement de profils plus qualifiés, notamment des cadres et des salariés sur des métiers spécialisés.

La Commission de surveillance observe que l'augmentation des besoins, en particulier sur la filière audit/risques/contrôle est significativement supérieure aux diminutions prévues sur les filières en attrition au cours des 3 ans à venir. Elle s'interroge sur la progression continue des besoins liés à la mise en conformité ACPR et souhaiterait connaître l'horizon de temps considéré pour sa stabilisation.

Malgré les efforts de productivité déjà réalisés, la Commission de surveillance invite la direction générale à amplifier le taux de non-remplacement fixé à 25% des départs définitifs durant la période 2022-2024 qui bénéficie d'une part d'un volume plus important de départs à la retraite et, d'autre part, de l'effet plein du dispositif de cessation anticipée d'activité.

Concernant la stratégie des ressources humaines, la Commission de surveillance souscrit aux recommandations formulées par la direction de l'audit du Groupe dans le cadre de son examen du programme « Objectif clients RH », notamment s'agissant de la création d'indicateurs permettant de mesurer objectivement la performance appréciée par les différents utilisateurs ainsi que sur la définition et la mise en place de moyens nouveaux en matière de système d'information en ressources humaines (SIRH).

La Commission de surveillance relève les apports du nouvel accord Emploi-Parcours professionnels-Compétences signé en décembre 2021, le lancement de l'Université CDC avec ses écoles métiers ouvertes au Groupe ainsi que la poursuite du programme managérial « Grandissons ensemble ». Elle demande qu'un bilan de ces différents dispositifs, ainsi que des actions menées à l'échelle du Groupe, lui soit présenté lors du prochain examen de la politique de ressources humaines en 2023.

Enfin, la Commission de surveillance salue la volonté affichée de gérer l'extension massive du télétravail tout en préservant la cohésion des collectifs de travail. Elle souhaite être informée des mesures qui seront décidées dans le cadre des négociations en cours concernant le télétravail mais aussi les enjeux de déconnexion et de temps de travail pour lesquels les précédentes négociations n'ont pas permis d'aboutir à un accord avec les organisations syndicales.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande qu'une évaluation de la valeur ajoutée des emplois soit mise en place pour mieux apprécier le retour sur investissement issu du recrutement de profils plus qualifiés.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance invite la direction générale à amplifier le taux de non-remplacement des départs définitifs durant la période 2022-2024.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance demande qu'un bilan de l'accord emploi-parcours professionnels et compétences, de la création de l'Université CDC et du programme « Grandissons ensemble », ainsi que des actions menées à l'échelle du Groupe, lui soit présenté lors du prochain examen de la politique de ressources humaines en 2023.

Recommandation n° 4 :
La Commission de surveillance demande à être informée, au plus tard dans un délai d'un an, des suites données aux recommandations formulées par la direction de l'audit concernant la mise en place d'indicateurs de mesure de la performance et de nouveaux moyens SIRH.

Délibération relative au « Comité de suivi La Poste »

Le Comité de suivi La Poste a été créé dans le cadre de la délibération de la Commission de surveillance du 17 juillet 2019 sur l'opération de rapprochement entre la CDC et la Poste (opération « Mandarine »), et conformément au règlement intérieur de la Commission de surveillance (article 45).

Pour mémoire, l'objectif de ce comité ad hoc était de suivre, de manière régulière et dans la durée, la mise en œuvre du projet de rapprochement entre la CDC et La Poste sous différents angles, notamment : gouvernance, stratégie, objectifs financiers, volet ressources humaines.

En 2020, le Comité de suivi La Poste s'est réuni à quatre reprises.

Depuis 2021, Le groupe La Poste est suivi à travers les comités spécialisés de la Commission de surveillance : Comité stratégique (COSTRAT) et Comité d'audit et des risques (CAR).

La filiale étant aujourd'hui pleinement intégrée dans le programme de travail des comités spécialisés de la Commission de surveillance, celle-ci décide d'y mettre fin

Avis concernant le projet de décret fixant les modalités de mise en œuvre de l'alimentation et de la mobilisation des droits acquis au titre du compte d'engagement citoyen des sapeurs-pompiers volontaires et des réservistes citoyens des services d'incendie et de secours

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret fixant les modalités de mise en œuvre de l'alimentation et de la mobilisation des droits acquis au titre du compte d'engagement citoyen des sapeurs-pompiers volontaires et des réservistes citoyens des services d'incendie et de secours.

Lors de sa séance du 20 juillet 2022, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Avis concernant le projet de décret modifiant le décret n° 98-596 du 13 juillet 1998 relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives par la Caisse des dépôts et consignations et aux instances de concertation propres à cet établissement

La Commission de surveillance est appelée à émettre un avis concernant le projet de décret modifiant le décret n° 98-596 du 13 juillet 1998 relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives par la Caisse des dépôts et consignations et aux instances de concertation propres à cet établissement.

La Commission de surveillance relève, notamment, que le comité unique de l'Etablissement public (CUEP) aurait désormais vocation à examiner, dans les conditions prévues par ce projet de décret, les « *projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils s'intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service* ». Outre les membres du CUEP ou du comité local unique, les « *membres de la formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail ou, le cas échéant, des membres de la formation locale spécialisée* » participeraient aux réunions préparatoires.

La Commission de surveillance prend note du vote unanime défavorable sur ce projet de décret exprimé à deux reprises par les organisations syndicales représentatives lors des comités uniques de l'Etablissement public (CUEP) des 24 juin et 4 juillet 2022.

Lors de sa séance du **20 juillet 2022**, la Commission de surveillance s'est prononcée favorablement à la majorité, par neuf voix pour, deux contre et une abstention, sur les dispositions de ce projet de décret.

Avis concernant le projet d'avenant n°1 à la convention du 8 avril 2021 entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance encadrant les dispositions communes aux conventions relatives à la mise en œuvre du quatrième Programme d'investissements d'avenir

En application de l'article 8 modifié de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relatif au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet d'avenant n°1 à la convention du 8 avril 2021 entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance encadrant les dispositions communes aux conventions relatives à la mise en œuvre du quatrième Programme d'investissements d'avenir.

Lors de sa séance du **20 juillet 2022**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

Avis sur les projets d'arrêtés fixant le taux de rémunération des dépôts de la sphère « enfance protégée »

En application de l'article L.518-23 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance émet un avis sur le taux et le mode de calcul des intérêts des comptes de dépôt ouverts à la Caisse des dépôts et consignations et des sommes qui y sont consignées.

A ce titre, elle a examiné quatre projets d'arrêtés, fixant à 0,77 % le taux de rémunération des dépôts de la sphère dite « enfance protégée » à compter de leur publication (enfants du spectacle et du mannequinat, compétiteurs de jeux vidéo, enfants placés bénéficiaires de l'allocation de rentrée scolaire, enfants de moins de 16 ans dont l'image est exploitée commercialement sur les plateformes en ligne de partage de vidéos).

Pour sa part, la Commission de surveillance a validé un taux de rémunération de 0,79 % pour ces mêmes dépôts lors de la séance du 19 mai 2021, constatant en séance du 18 mai 2022 que ce taux avait été ramené, lors de la publication des arrêtés correspondants, à 0,76 % par cohérence avec l'évolution du taux d'intérêt légal des créances professionnelles.

Elle constate que les quatre présents projets d'arrêtés répercutent sur ces mêmes taux de rémunération une nouvelle évolution du taux d'intérêt légal, de + 0,01 %, intervenue par arrêté ministériel du 27 juin 2022.

Elle prend note que la direction générale, qui n'a pas été avertie en amont de cette évolution réglementaire, a décidé d'appliquer ces nouveaux taux de rémunération de 0,77 % dès le 7 juillet 2022, sans attendre la publication des quatre projets d'arrêtés

Séance du 9 septembre 2022

Désignation de présidence et de membres de comités spécialisés

Sur proposition du Président de la Commission de surveillance et compte tenu des préférences exprimées par les intéressés ainsi que des connaissances et compétences requises, conformément au deuxième alinéa de l'article 47 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance, désigne :

- Monsieur Jérôme Bascher, président du comité d'audit et des risques (CAR). Il devient, en cette qualité, membre de droit du comité des nominations et des rémunérations (CNR) conformément à l'article 64 du règlement intérieur. Il demeure membre du comité des investissements (CDI) et du comité stratégique (COSTRAT) ;
- Madame Anne-Laurence Petel, membre du comité d'audit et des risques (CAR) et membre du comité RSE et éthique ;
- Monsieur Marc Le Fur, membre du comité stratégique (COSTRAT) ;
- Monsieur Alexandre Holroyd, membre du comité du Fonds d'épargne (CFE).

Séance du 21 septembre 2022

Avis relatif à l'exécution budgétaire au 30 juin 2022, la prévision d'atterrissage du budget 2022, le cadrage budgétaire pour 2023 et les trajectoires budgétaires 2023 à 2027 de la Caisse des dépôts et consignations

En application de l'article 196 du décret du 5 février Lors de la séance du **21 septembre 2022** la Commission de surveillance a examiné l'exécution budgétaire au 30 juin et la prévision d'atterrissage du budget 2022 d'une part, le cadrage budgétaire pour 2023 ainsi que les trajectoires budgétaires 2023 à 2027 d'autre part, à la faveur des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 8 septembre 2022 et d'un exposé du rapporteur figurant, par ailleurs, au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a formulé les observations suivantes :

1.– Sur l'exécution budgétaire au 30 juin 2022 et la prévision d'atterrissage du budget 2022 :

- elle a relevé le caractère succinct des données au 30 juin et la trajectoire d'exécution, en ligne avec le budget adopté fin 2021, en notant qu'une accélération des dépenses est prévue au second semestre 2022. Les charges brutes de fonctionnement sont ainsi exécutées à hauteur de 522 M€ au 30 juin sur un budget annuel de 1099 M€ dont 386,5 M€ pour la seule masse salariale, sur un budget de 754 M€. Les investissements sont exécutés à hauteur de 126,8 M€ sur un budget de 331,5 M€ ;
- elle observe avec préoccupation que la prévision d'atterrissage 2022 présentée serait, à date, supérieure au budget voté, sur plusieurs postes de dépenses, tant en fonctionnement qu'en investissements et pour les crédits d'intervention ;
- concernant les charges brutes de fonctionnement, le dépassement potentiel de 8 M€ en atterrissage 2022 concernerait la masse salariale. S'agissant des autres dépassements (autres frais de personnels, moyens généraux et services extérieurs), ils sont compensés par des économies sur d'autres lignes de dépenses.

La Commission de surveillance demande à ce stade à la direction générale que l'ensemble des dépenses respectent les limites de l'enveloppe

budgétaire initialement adoptée. Le respect de l'enveloppe budgétaire globale sans appliquer une stricte fongibilité asymétrique[31], sera apprécié lors de l'examen de l'exécution budgétaire 2022 au début de l'année 2023 ; plus particulièrement :

En ce qui concerne la masse salariale :

- la Commission de surveillance constate que le potentiel dépassement provient en partie de facteurs non-récurrents comme le supplément d'intéressement au titre de 2021 mais aussi de facteurs récurrents comme les augmentations de rémunérations et, pour certains, connus comme l'impact du versement unilatéral sur le PERCO ;
- elle prend note de la négociation sociale ouverte par la Direction Générale le 14 septembre avec les partenaires sociaux concernant des mesures en faveur du pouvoir d'achat, complémentaires à celle déjà décidée par le Gouvernement au 1er juillet concernant le point d'indice et appliquée à tous les personnels de l'établissement public. Elle demande que le résultat des négociations reste compatible, dans la mesure du possible, avec l'enveloppe budgétaire initiale adoptée par la Commission de surveillance, au besoin en appliquant une fongibilité globale ;

En ce qui concerne les investissements :

- tout en prenant note des coûts complémentaires non anticipés de plusieurs projets relatifs aux systèmes d'information, en particulier sur SIGMA et certains développement liés aux mandats de la direction des politiques sociales, elle appelle la direction générale à tout mettre en œuvre pour que le dépassement potentiel de 4,8 M€ en atterrissage 2022 soit absorbé et demeure dans le cadre du budget initial ;

En ce qui concerne les crédits d'intervention :

- elle appelle à la vigilance s'agissant des crédits d'intervention, déjà en fort dépassement l'année passée et annoncés en atterrissage comme supérieurs de 6,2% au budget adopté (310,9 M€ contre 292,6 M€). Une meilleure prévision de ces dépenses est attendue à l'avenir, y compris en tenant compte du caractère souvent pluriannuel des engagements budgétaires concernés.

2.– Sur le cadrage budgétaire pour 2023 et les trajectoires budgétaires 2023 à 2027 :

- elle relève que l'augmentation des charges brutes proposée par le cadrage 2023 (+4,5% dont 2% liés à un surplus d'inflation) est calculée par rapport à la prévision d'atterrissage 2022 et non par rapport au budget adopté pour 2022. A ce stade, la Commission de surveillance ne peut qu'en prendre acte et informe qu'elle se prononcera lors de l'examen du budget 2023 (en novembre 2022), avec à l'appui une prévision d'atterrissage qui tiendra compte des demandes faites par la Commission sur le respect du budget voté ;
- elle salue l'effort de modération proposé quant aux charges liées à l'activité courante (+1,1%) ainsi que la corrélation entre l'augmentation proposée pour la masse salariale (+3%) et les effectifs (+3%). Le plafond en équivalents temps plein travaillés 2023 (5900 ETPT) resterait le même que celui autorisé en 2022, du fait notamment des difficultés de recrutement observées en cours d'année 2022 conduisant à un atterrissage 2022 à 5727 ETPT ;
- elle apprécie la profondeur de champ donnée aux trajectoires budgétaires 2023-2027 en y ajoutant des données relatives aux années 2018-2022. La Commission de surveillance relève que, conformément à sa demande, les indicateurs économiques fournis permettent de mettre en corrélation la trajectoire de dépenses avec l'évolution attendue des recettes. Elle invite la direction générale à poursuivre sa réflexion sur les indicateurs économiques les plus pertinents et se réserve d'en demander une approche complémentaire au vu de l'utilisation de l'indicateur proposé (PNB en périmètre social et corrigé des éléments exceptionnels) ;
- elle souligne que la croissance attendue du produit net bancaire (PNB) de +4% serait très légèrement supérieure à celle attendue des charges d'exploitations budgétées (+3,9%) permettant un retour du coefficient d'exploitation à son niveau d'avant crise Covid ;
- elle souhaite que le suivi des trajectoires pluriannuelles de ces données budgétaires se fasse sur une base stable et agrégée selon le tableau annexé au présent avis.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande à la direction générale d'utiliser tous les leviers permis par une fongibilité globale des charges brutes de fonctionnement pour contenir l'atterrissage 2022 dans les limites du budget initial voté.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance demande à être tenue informée de l'issue des négociations « pouvoir d'achat » engagées le 14 septembre et de réactualiser la prévision d'atterrissage 2022 lors de la présentation du budget 2023 en novembre.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance demande que le suivi des trajectoires pluriannuelles des données budgétaires se fasse sur une base stable et agrégée selon le tableau joint à son avis.

[31] La fongibilité asymétrique consiste à pouvoir réaffecter des crédits budgétaires entre dépenses de fonctionnement (principe de fongibilité) mais sans possibilité d'accroître les crédits de personnel (d'où le caractère asymétrique).

Annexe : Tableau de synthèse des propositions de la direction générale et du comité d'audit et des risques du 9 juin 2022

En M€	2021 (réalisé)	2022 (budget)	2022 (réalisé)	2023 (cadrage 2023-2027)	2023 (réalisé)	2024 (cadrage 2023-2027)	2024 (cadrage 2024-2028)	2024 (réalisé)
Activité économique								
PNB retraité	2391	3307		3151		3458		
Charges brutes directes budgétées	1052	1107		1157		1194		
Coefficient d'exploitation	27,8%	21,4%		24,5%		23,8%		
PNB retraité/total bilan SG	1,5%	2%		2%		2,2%		
Rentabilité des fonds propres du Groupe	8%	5%		6,1%		7%		
Dépenses								
Charges brutes de fonctionnement	1054	1099		1157		1194		
Investissements	300,4	331,5		310,3		302		
Crédits d'intervention	220,9	292,6		Néant		Néant		

Délibération sur les orientations stratégiques et financières et sur la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales
(Perspectives stratégiques à moyen terme – PSMT 2023-2027 Programmation financière pluriannuelle – PFP 2023-2027)

La Commission de surveillance a délibéré sur les orientations stratégiques et financières et sur la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales en s'appuyant sur les travaux du COSTRAT-CAR commun du 9 septembre 2021.

Elle souligne en premier lieu la qualité du dossier, enrichi notamment, conformément à des demandes antérieures de la Commission, d'un cahier d'indicateurs de mesure et d'impact avec un bilan 2021 et des prévisions à cinq ans par priorité stratégique.

Elle relève le caractère très volatil du contexte économique et financier dans lequel les prévisions à cinq ans ont été élaborées, avec une forte sensibilité du groupe CDC à l'inflation (dont il n'est pas aisé d'apprécier la durée ou le niveau). La Commission de surveillance souligne que le cadrage macroéconomique présenté a été réalisé en avril 2022 et actualisé en juillet 2022. Elle demande à la direction générale de la CDC de la tenir informée des inflexions significatives que pourraient subir les trajectoires financières à cinq ans et des mesures de pilotage de ces plans associés à ces évolutions.

S'agissant des priorités stratégiques pour la période 2023-2027 (PSMT), la Commission de surveillance relève la poursuite des ambitions du groupe, en lien avec la raison d'être de la CDC, en matière de transformation écologique, de développement économique, de cohésion territoriale et d'habitat, et de cohésion sociale. Deux priorités sont plus fortement exprimées dans le cadre de ces perspectives à moyen terme, à savoir la souveraineté des secteurs de l'énergie, des infrastructures stratégiques, de l'industrie, et le renforcement des actions en faveur du grand-âge et de la santé.

La Commission considère que ces orientations en matière de souveraineté, en ligne avec les priorités du gouvernement, gagneraient à être mieux caractérisées et précisées par la direction

générale, notamment quant à leurs implications en termes de risques, de financement des investissements et de partenariats.

La raison d'être du groupe CDC repose sur quatorze engagements et vingt indicateurs de mesure. La Commission de surveillance demande que lui soit présenté annuellement un tableau de bord chiffré lui permettant d'en apprécier la réalisation afin d'exercer, à partir de cette matrice, un suivi de l'exécution du PSMT.

La programmation financière pluriannuelle (PFP) prévoit un montant des investissements de 27,5Md€ sur 2023-2027. Sa répartition infra-annuelle est encore marquée par le plan de relance COVID, avec une prévision de 80% de l'enveloppe engagée sur trois ans. Ce n'est qu'à partir de 2025 que le montant annuel des investissements retrouve un niveau d'avant-plan de relance à 3,3 Md€ en moyenne par an. La Banque des Territoires représente la part la plus importante de l'allocation financière avec 10,8 Md€ sur la période 2023-2027, soit 39% de l'enveloppe, illustrant l'engagement fort de la CDC dans les territoires.

S'agissant de la séquence des résultats dans le scénario central ajusté, la Commission de surveillance souligne que le résultat consolidé enregistre un net redressement sur la période (de 2,8 Md€ en 2023 à 4,1 Md€ en 2027) tandis que le résultat social augmente de manière plus modérée (2 à 2,7 Md€). Le versement à l'Etat (hors CRIS) s'établirait à 1,8 Md€ par an en moyenne et la rentabilité des fonds propres du Groupe se situerait à 7% en moyenne sur la période 2023-2027.

Ces résultats appellent plusieurs observations de la Commission de surveillance :

- elle considère qu'il serait utile d'avoir plus d'informations sur la rentabilité des fonds propres sociaux, afin d'apprécier dans quelle mesure, comme l'ACPR l'a aussi relevé, non seulement le résultat mais également la rentabilité du groupe repose de plus en plus sur les filiales.
- la contribution des filiales au résultat consolidé du Groupe est en effet de l'ordre de 80%. Cette contribution est elle-même assurée essentiellement par quatre filiales (groupe La Poste, Bpifrance CDC Habitat et RTE). Quant au résultat social, il est constitué à 40% environ par les dividendes des filiales, principalement La Poste, Bpifrance et Icade.
- s'agissant des scénarii dégradés, leur impact est logiquement plus significatif en résultat consolidé qu'en résultat social, ce qui reflète des sensibilités à la conjoncture économique et financière plus fortes dans les filiales du Groupe.
- le résultat du Groupe CDC est structurellement lié à la capacité des principales filiales contributrices à réaliser leurs objectifs en particulier La Poste. Cette situation de dépendance accroît le rôle et l'importance du métier Gestion des participations stratégiques (GPS).

La Commission de surveillance considère que ses compétences s'exercent aujourd'hui de plein droit sur le périmètre du groupe. Certains commissaires surveillants soulignant un degré d'information inégal selon les entités (métiers et filiales).

Concernant les métriques prudentielles (solvabilité et liquidité), la Commission de surveillance constate que la trajectoire de solvabilité se tend dans le scénario central ajusté, traduisant la très forte dynamique d'investissements et l'évolution du contexte macroéconomique. Le capital économique ne couvre plus les besoins en fonds propres dès la fin de l'année 2022, une insuffisance de 1,5 Md€ en 2025 et un retour à l'équilibre fin 2027.

Le ratio de solvabilité CET 1 évolue autour de 16%-17% sur l'ensemble de la trajectoire, soit un niveau qui reste solide selon la direction générale. La Commission de surveillance relève néanmoins que ce ratio s'est fortement dégradé depuis 2019 (26%).

La Commission de surveillance considère que la situation des marchés, la dégradation des principaux indicateurs économiques, le durcissement de la politique monétaire exigent un suivi méticuleux par la direction générale de l'exécution des plans à moyen terme (PMT) des métiers et des filiales et une vigilance accrue sur l'évolution du capital économique.

Elle souhaite être informée dès que la direction générale pourrait être amenée à modifier les allocations financières en cas de forte aggravation du contexte économique et financier. En réponse à une question sur les inflexions à envisager sur les trajectoires financières en cas de forte aggravation du contexte économique, la direction générale a précisé que le bilan du groupe est solide avec un niveau de fonds propres permettant de parer à d'éventuels chocs. Si la situation venait à s'aggraver, le volume d'investissement pourrait être réduit. La direction générale indique que la CDC a d'ores et déjà réduit son exposition aux actifs « actions » en procédant à des cessions, au profit d'achats d'obligations souveraines dans un contexte favorable de remontée des taux.

S'agissant de la trajectoire de liquidité, elle reste confortable avec une réserve de liquidité d'environ 60 Md€ qui résiste bien dans les deux scénarii dégradés.

En conclusion, cette programmation financière pluriannuelle s'inscrit dans la continuité de la précédente. Elle est construite sur des hypothèses économiques dont certaines sont de plus en plus incertaines. Dans ces conditions, sa réalisation n'est pas exempte d'aléas. La Commission de surveillance sera attentive à l'évolution de ses conditions d'exécution et aux ajustements qui pourraient intervenir.

Recommandations de la Commission de surveillance :

- Disposer d'un tableau de bord annuel de suivi des 14 engagements et des 20 indicateurs de mesure de la raison d'être de la CDC ;

- Disposer d'un tableau de bord de suivi de l'exécution financière du PSMT/PFP, suivi rendu encore plus nécessaire par la volatilité du contexte macro-économique ;
- Être tenue informée des inflexions importantes que pourraient subir la PFP, et des mesures de pilotage et remédiation associées à ces évolutions.

- Intégrer dans le calendrier de travail 2023 de la Commission de surveillance un COSTRAT dédié à la priorité du PSMT « Développement et souveraineté économiques » (compétitivité, souveraineté industrielle, souveraineté énergétique, souveraineté des infrastructures stratégiques).

Avis sur les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne (2023-2027)

Lors de la séance du **21 septembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour avis les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne (2023-2027), sur la base des travaux du Comité du Fonds d'épargne du 2 septembre 2022[32] et d'un rapport dont l'exposé figure au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a tout d'abord relevé le caractère très évolutif des hypothèses sous-jacentes à ces prévisions depuis l'année dernière, en lien avec une volatilité du contexte économique, qui appelle à la prudence. Alors que la dernière prévision quinquennale examinée en juillet 2021 tablait sur une inflation contenue[33], des taux d'intérêts très bas voire négatifs sur la période[34] et donc un taux du Livret A calé au plancher de 0,5 % sur toute la durée de la prévision, les nouvelles hypothèses issues du cadrage du 6 juillet 2022 intègrent une nouvelle trajectoire d'inflation (4,5 % en 2022, décroissante ensuite), une révision des prévisions de taux du Livret A et de taux du LEP, et une évolution plus dynamique des taux. Elle relève, d'une part, que certaines de ces hypothèses sont pour partie dépassées (inflation française sur un an de 5,8 % prévue en août par l'INSEE), d'autre part que ces hypothèses n'ont fait l'objet que d'une « actualisation légère » dans les présentes perspectives quinquennales, notamment s'agissant des volumes de collecte et de prêt. Dès lors, ces perspectives doivent globalement être analysées avec prudence.

La Commission de surveillance formule plusieurs points d'attention :

- le bilan du Fonds d'épargne est l'un des bilans les plus sensibles à l'inflation parmi les institutions financières françaises, dans un contexte macro-économique de forte volatilité et de faible prédictibilité de son évolution. Par ailleurs, compte tenu des modalités complexes de répercussion de ces évolutions de l'inflation au passif du Fonds d'épargne (règle de calcul du taux du Livret A et du taux du LEP par référence à l'inflation française de juin et décembre) et à l'actif (obligations indexées sur l'inflation européenne d'octobre et prêts indexés à leur date anniversaire), celui-ci est affecté, notamment en 2023, par des effets « décalage » voire des « effets ciseaux » entre les charges et les revenus. Ces effets appellent, de la part de la Commission de surveillance, un suivi fin et plus régulier en fonction des évolutions des prévisions macroéconomiques ;
- compte tenu des effets ciseaux et malgré une prévision de retour à une inflation plus modérée en 2023 et 2024 (4% puis 2,5%), l'année 2023 devrait se traduire par un résultat net négatif de – 1,9 Md€ et par un déficit des fonds propres par rapport à la cible de 1,5 Md€. Le ratio de solvabilité s'établirait à 12,1 %, certes encore loin du minimum de 9,75 % actuellement fixé par l'ACPR, avant un retour à des niveaux proches de 14 % à compter de 2025. La Commission de surveillance relève globalement que le Fonds d'épargne présente une bonne résilience aux variations de l'inflation, compte tenu de son portefeuille obligataire indexé renforcé en 2021 et 2022 (ce qui souligne l'importance de cette classe d'actifs). Par ailleurs, si la chute de l'inflation ne devait pas être aussi marquée en 2023, l'effet de ciseaux serait plus étalé sur les années 2023-2024.

Elle se félicite de la perspective annoncée d'inscription au budget de l'Etat de la commission d'accessibilité bancaire dès 2023. Elle note toutefois que, si son montant est fixé pour la période 2023-2026, une évolution ultérieure défavorable constitue un aléa supplémentaire à la fois pour La Banque postale et pour le groupe CDC.

- compte tenu des hypothèses, les trois scénarii de stress (KO « avec » et « sans » inflation, L) mettent en évidence une dégradation très sensible du résultat et de la solvabilité du Fonds d'épargne, le scénario en L étant de fait incompatible avec le maintien des principes actuels de fonctionnement du Fonds d'épargne très largement à la main de l'Etat, ce qui imposerait des actions fortes dont la Commission de surveillance devrait être saisie en temps réel ;
- ces perspectives quinquennales se traduisent par l'absence de prélèvement au profit de l'Etat en rémunération de sa garantie, ce qui pose à la fois la question de l'acceptabilité par l'Etat d'une telle situation et celle de l'effet de cette absence sur l'éventuelle qualification de cette

[32] L'examen de cette prévision quinquennale était initialement prévu en juillet mais, compte tenu de l'arrivée tardive du dossier, elle a été reportée en septembre 2022.
[33] Inflation française de 1,2 % en 2022, 1,1% en 2023 avant une remontée très légère jusqu'à 1,4% en 2026.
[34] EONIA et Euribor 3 mois négatifs sur toute la période, OAT 10 ans revenant en territoire légèrement positif.

garantie en aide d'Etat dès lors qu'elle ne serait plus rémunérée.

En conclusion, la Commission de surveillance relève que ces prévisions quinquennales sont particulièrement préoccupantes en 2023, même si elles sont à prendre avec précaution – tant au niveau du caractère pessimiste des prévisions 2023 que du redressement anticipé à compter de 2024.

Elle estime par conséquent nécessaire de faire un point régulier, à chaque Comité du Fonds d'épargne, des ajustements des prévisions rendus nécessaires par la volatilité de la situation économique, assorti notamment d'un tableau comparant les hypothèses macro-économiques retenues par la CDC et les principales autres institutions (INSEE, Banque de France, Bercy, BCE).

Elle recommande que les actualisations opérées soient davantage documentées, notamment en indiquant avec précision le degré et la portée de la validation de chaque hypothèse, notamment en cas d'actualisation « légère ».

La Commission de surveillance recommande à nouveau que soient identifiées les pistes structurelles de remédiations possibles pour l'évolution du Fonds d'Épargne en distinguant celle qui relèveraient de l'Etat et celles à la main de la CDC, en notant que la survenance d'un scénario en L suppose nécessairement l'intervention de l'Etat.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance recommande qu'un point régulier soit réalisé à chaque Comité du Fonds d'épargne sur les ajustements des prévisions rendus nécessaires par la volatilité de la situation économique.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance recommande que la présentation des hypothèses macro-économiques applicables au Fonds d'épargne puisse, à travers un tableau, être comparées avec celles des autres institutions (INSEE, Banque de France, Bercy, BCE).

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance recommande à nouveau l'identification des remédiations possibles en distinguant celles qui peuvent relever de l'Etat et celles qui sont à la main de la CDC. Ces pistes seront présentées en CFE.

Approbation des comptes sociaux et consolidés de la Caisse des Dépôts au 30 juin 2022
Avis sur les comptes analytiques de la Caisse des Dépôts au 30 juin 2022

Lors de la séance du **21 septembre 2022** en présence des commissaires aux comptes, la Commission de surveillance a examiné pour approbation les comptes sociaux et consolidés au 30 juin 2022 de la Caisse des dépôts, et pour avis les comptes analytiques au 30 juin 2022, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 13 septembre, et de l'exposé d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

Contexte :

La Commission de surveillance constate que les résultats semestriels enregistrent une nette amélioration par rapport à ceux de mi-2021, eux-mêmes déjà en forte croissance : résultat consolidé de 2,45 Md€ (2,19 Md€ hors exceptionnel) soit une hausse de 53 % (37 % hors exceptionnel), résultat social de 1,356 Md€ (1,134 Md€ hors éléments exceptionnels) soit une augmentation de 47 % (22 % hors éléments exceptionnels).

La Commission de surveillance constate que ces comptes à mi-année ne peuvent refléter pleinement ceux de l'année 2022. En effet, ils reposent encore largement sur des éléments liés à la conjoncture économique et financière de l'année 2021, ayant entrainé l'augmentation des dividendes versés au premier semestre 2022 (+ 210 M€ en consolidé, + 970 M€ en social) et la baisse au 1er juillet 2021 du taux de rémunération des dépôts (+ 104 M€ en social). Par ailleurs, ces comptes traduisent un semestre caractérisé par une conjoncture économique favorable ayant entrainé une meilleure activité des filiales. Seules les provisions sur titre (1,1 Md€ en social) intègrent l'effet de la baisse des cours de bourse et la remontée des taux. La Commission de surveillance relève particulièrement le fait que les capitaux propres consolidés part du groupe baissent sur le semestre de 48,2 à 43,8 Md€ (– 9 %) sous l'effet de la baisse de 5,6 Md€ des gains latents, entraînant une baisse du ratio de solvabilité CET1 à 16,15%.

Les comptes agrégés mettent en évidence un total de bilan stable, proche de 1300 Md€, et un résultat agrégé dynamique de 3,6 Md€ (+ 24 %). Les résultats par métiers font ressortir une forte progression dans presque tous les métiers, hormis GDA (gestion d'actifs) qui accuse une baisse de 40 % de ses résultats en raison du provisionnement du portefeuille d'actions et de la progression des charges sur dépôts du Fonds d'épargne.

Points d'attention de la Commission de surveillance :

Au titre des points d'attention, la Commission de surveillance relève particulièrement :

- la poursuite de l'accroissement de la part des filiales dans le résultat consolidé (de 69 % mi-2021 à 75 % mi-2022) ;

- l'évolution des comptes du groupe La Poste, qui ont connu successivement et pour des montants proches, une dépréciation complète des actifs courriers en 2020 en raison de la baisse du volume, en 2021 une reprise totale de la provision pour dépréciation en raison de la compensation par l'Etat d'une partie du déficit structurel de la mission de service universel postal, et en 2022 une nouvelle dépréciation des actifs courriers dans un contexte adverse qui dégrade fortement cette activité. Sans remettre en cause le bien-fondé comptable de ces mouvements, la Commission de surveillance s'interroge sur la possibilité d'appliquer à l'avenir une plus grande prudence dans les reprises de provisions, dans un environnement complexe et mouvant ;
- la Commission de surveillance a relevé la baisse des capitaux propres part du groupe en raison des éléments latents. Grâce à la nouvelle présentation par pôle des plus et moins-values latentes, elle a pu constater l'ampleur, chiffrée à 2Md€, de l'évolution des plus-values latentes de la CNP qui se trouvent le 30 juin 2022 dans une situation de moins-value latente nette méritant un suivi particulier ;
- concernant les résultats analytiques, la Commission de surveillance a souligné l'intérêt de disposer d'une comptabilité analytique par métier et interrogé la Direction Générale sur l'avancement de ce chantier. Elle a noté que les coûts de référence normés devraient être totalement intégrés en 2023. Elle s'est cependant interrogée, suivant en cela le récent rapport de la Cour des comptes sur l'épargne réglementée, sur la pertinence d'utiliser les comptes agrégés à des fins de communication externe, créant le risque de susciter le doute sur l'étanchéité des comptes entre les deux bilans ;
- la direction financière a indiqué, s'agissant de la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS), être vraisemblablement en situation de trop versé mais avoir l'intention de procéder au versement du 3ème acompte sans réaliser un ajustement qui se fera en tout état de cause au 4ème acompte. Cet élément, en raison de la situation de liquidité de la Caisse, n'a pas soulevé d'objection.
- Sur Sigma, la Direction financière et les commissaires aux comptes ont fait état d'une amélioration de la situation grâce à la mobilisation d'une « task force » qui simplifie l'impact des anomalies résiduelles mais ne constitue pas encore un fonctionnement normal. L'objectif est de voir le projet aboutir avant la fin de l'année.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance approuve les comptes sociaux et consolidés et émet un avis positif sur les comptes analytiques au 30 juin 2022.

Avis sur les comptes certifiés et la gestion du Fonds d'épargne au 30 juin 2022

Lors de la séance du **21 septembre 2022** en présence des commissaires aux comptes, la Commission de surveillance a examiné pour avis les comptes certifiés et la gestion du Fonds d'épargne au 30 juin 2022, sur la base du Comité du Fonds d'épargne du 13 septembre 2022 et de l'exposé d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance constate que ces comptes à mi-année enregistrent une baisse contenue du résultat net par rapport à l'année dernière (1,15 Md€ contre 1,31 Md€ mi-2021), malgré une baisse de 17 % du CAC 40, une forte augmentation des taux obligataires et une inflation importante (5,4 %) sur le semestre, entrainant une forte augmentation du résultat sur actifs de taux. Ces comptes à mi-année n'intègrent pas à ce stade la totalité des effets de la conjoncture (dépréciation d'environ 1 Md€ des actifs financiers et baisse des plus-values comptables non compensées par l'augmentation des dividendes, prise en compte du premier doublement du taux du Livret A entrainant d'ores et déjà une augmentation de 4,8 % des dépôts centralisés).

Une dégradation nettement plus marquée du résultat net est d'ores et déjà anticipée sur le second semestre, pour un atterrissage prévu à 0,47 Md€ en fin d'année, et avant une année 2023 très dégradée appelant une attention particulière de la Commission de surveillance.

La Commission de surveillance souligne les points suivants :

- l'aboutissement des travaux d'intégration du dispositif de traitement informatique des créances privées (TRICP), qui doit permettre la mobilisation de lignes de trésorerie auprès de la Banque de France en cas de tension sur la liquidité. Le dispositif a été présenté comme désormais pleinement opérationnel ;
- la budgétisation de la commission d'accessibilité bancaire à compter de 2023, actuellement prévue dans le projet de loi de finances pour

2023, saluée par la Commission de surveillance dans la mesure où cette disposition permettra d'alléger le coût de la ressource du Fonds d'épargne (303 M€ en 2023), tout en relevant qu'elle induit un aléa budgétaire dans les comptes du groupe au-delà de 2026[35] ;

- le prêt d'un montant d'un milliard d'euros à la Société du Grand Paris, sur une durée de 40 ans, accordé au prix du marché, afin de renforcer la capacité de cet établissement à émettre des emprunts obligataires, le prêt ne devant vraisemblablement pas être entièrement consommé ;
- le rapport définitif de la Cour des comptes sur l'épargne réglementée du 5 septembre 2022, qui n'a pas été officiellement transmis pour réponse à la Commission de surveillance, a donné lieu à un premier examen par le Comité du Fonds d'épargne. Il en ressort que le risque de « porosité » entre le Fonds d'épargne et la Section générale évoqué par le rapport, en raison de certains métiers qui opèrent à partir des deux bilans (GDA et BDT) et des prêts inter-bilans, est encadré du point de vue de la Commission de surveillance. En effet, les prêts inter-bilans d'un montant modéré, nécessitent l'accord de la Commission de surveillance. La gouvernance des deux bilans reste parfaitement distincte sachant que les synergies opérationnelles, que la Commission de surveillance considère comme pertinentes, ne démentent pas cette distinction.

S'agissant par ailleurs de la proportion des actifs financiers au bilan du Fonds d'épargne (42 % à mi-année contre 30 % environ entre 2016 et 2018), la Commission de surveillance a relevé qu'elle ne remettait pas en cause la raison d'être du Fonds d'épargne. En effet, elle rappelle que des proportions de plus de 50 % ont déjà été enregistrées sur cette classe d'actifs avant 2012 et que ce segment du portefeuille d'actifs est nécessaire pour absorber une collecte par nature fluctuante. Elle constitue, à ce titre, une composante essentielle du Fonds d'épargne.

Elle souhaite enfin bénéficier d'une fiche de synthèse sur les principaux rapports publics relatifs au Fonds d'épargne, notamment ceux émanant de la Cour des comptes et de l'ACPR.

Recommandation :
La Commission de surveillance souhaite bénéficier d'une fiche de synthèse sur les principaux rapports publics relatifs au Fonds d'épargne, notamment ceux émanant de la Cour des comptes et de l'ACPR.

Avis sur le projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 14 août 2020 pris en application du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations

En application de l'article 196 du décret du 5 février 2020[36] , la Commission de surveillance doit émettre un avis sur le projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 14 août 2020 adaptant à la Caisse des dépôts et consignations les dispositions du règlement européen « CRR »[37] relatives aux ratios de liquidité dits « ratio de couverture des besoins de liquidité » (LCR pour Liquidity Coverage Ratio) et « ratio de financement stable net » (NSFR pour Net Stable Funding Ratio), pour une entrée en vigueur le 1er janvier 2023.

Après examen du projet d'arrêté lors de la séance du 21 septembre 2022, sur la base des travaux du comité d'audit et des risques et du comité du Fonds d'épargne du 8 septembre 2022, la Commission de surveillance constate que, comme le prévoit explicitement cet article 196, le projet d'arrêté tient compte, pour partie, des « *spécificités des dépôts et consignations reçus par la Caisse des dépôts et consignations* » (pour les deux ratios rendus applicables à la Section générale) et de celles « *des ressources centralisées au Fonds d'*épargne » (pour le seul ratio NSFR rendu applicable au Fonds d'épargne au 1er janvier 2023):

- le ratio NSFR de la Section générale est fixé à 80 %, contre 100 % dans le droit commun, afin de tenir compte de l'importance de son portefeuille de participations ;
- les pondérations retenues pour le calcul de ces ratios tiennent globalement compte de la stabilité de ces ressources, que ce soit pour la Section générale ou le Fonds d'épargne.

Toutefois, la Commission de surveillance considère que le taux de fuite de 15 % prévu pour les dépôts des notaires (pour le calcul du ratio LCR de la Section générale) peut paraître excessif ; par ailleurs, au regard des séries historiques disponibles, le taux de fuite de 5 % retenu pour les autres dépôts réglementés (notamment comptes en déshérence et consignations) apparait injustifié, quand bien même ce taux de 5 % constitue, dans le droit européen, un plancher qui n'est pas directement transposable à la CDC.

Elle constate que les pondérations mentionnées ci-dessus font l'objet d'une « clause de

[35] Voir délibération sur la prévision quinquennale 2023-2027 du Fonds d'épargne
[36] Décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC.
[37] Règlement (UE) n° 575/2013.

revoyure » qui, malgré une portée juridique très incertaine, est indispensable, en particulier dans l'hypothèse où la seconde pondération de 5 % devait être conservée en l'état.

Elle prend note que ces ratios seront intégrés dans le cadre d'appétit aux risques dès le début de l'année 2023 et souligne son attachement à ce qu'ils se traduisent, en cas de franchissement, par une alerte immédiate de la Commission de surveillance (notamment en cas de franchissement du seuil de 100 % pour le ratio NSFR de la Section générale, qui constituera un premier seuil d'alerte).

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance propose que le projet d'arrêté soit modifié sur les points suivants :

- la pondération des dépôts juridiques de la Section générale devrait, au regard des séries historiques disponibles, être abaissée de 5 % à 3 % (hors dépôts des notaires) pour le calcul du ratio LCR ;
- la « clause de revoyure » (dernier paragraphe de l'article 2) devrait être réécrite en ces termes : « *les pondérations mentionnées aux a et b du présent 1° font l'objet d'un réexamen au second semestre 2024 à l'occasion duquel sont recueillis les observations de la direction générale et de la Commission de surveillance de la CDC ainsi que celles de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution* ». En tout état de cause, la Commission de surveillance étudiera à nouveau au second semestre 2024 la pertinence de ces pondérations au vu des éléments effectifs disponibles.

Sous ces réserves, la Commission de surveillance donne un avis favorable à la publication du présent projet d'arrêté.

Avis relatif au projet de décret fixant le montant du prélèvement de l'Etat sur le Fonds d'épargne en rémunération de sa garantie au titre de l'exercice 2021

Avis émis par circularisation le 21 septembre 2022

En application de l'article R. 221-11, le montant prélevé annuellement sur le Fonds d'épargne en rémunération de la garantie accordée par l'Etat aux dépôts collectés par les établissements de crédit et centralisés « est fixé par décret après avis de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations ».

A cet effet, elle a été saisie, le 20 septembre 2022, d'un projet de décret fixant cette rémunération à 310 M€ au titre de l'exercice 2021.

Après l'avoir examiné par circularisation, la Commission de surveillance constate que le montant prévu correspond à celui examiné lors des comptes définitifs du Fonds d'épargne pour 2021. En conséquence, elle émet un avis favorable à ce projet de décret

Séance du 19 octobre 2022

Délibération sur la revue du modèle prudentiel de la Section générale, dont solvabilité et liquidité

Lors de la séance du **19 octobre 2022**, la Commission de surveillance a examiné, pour délibération, la revue du modèle du modèle prudentiel de la Section générale sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 6 octobre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a relevé une situation de solvabilité réglementaire en baisse sur le semestre (ration CET 1 passant de 18,72% à 16,15%, en raison principalement de l'impact de la baisse des marchés sur les plus-values latentes). Pour autant, la liquidité reste très confortable en raison notamment des dépôts des notaires.

S'agissant de l'évolution du modèle prudentiel relative au risque infrastructure, présentée dans le dossier, la Commission de surveillance a noté les éléments suivants :

- elle prend acte de la qualification de « significative » de cette évolution, en regard des critères de définition d'une évolution « substantielle » arrêtés l'année dernière. En conséquence, cette évolution n'est pas soumise à approbation de la Commission de surveillance ;
- elle note que la qualification de « substantielle » ou de « significative » d'une modification envisagée est déterminée par la direction des risques du Groupe et validée par la direction de l'audit du Groupe. Elle souhaite, notamment en cas de débat sur cette qualification, que l'analyse de la direction des risques du Groupe lui soit soumise en même temps que l'évolution envisagée, de manière à ce que la Commission de surveillance puisse se réserver le droit de porter sa propre appréciation sur la nature cette évolution ;
- s'agissant spécifiquement de l'évolution envisagée du traitement du risque infrastructure, elle valide la démarche consistant à rationaliser l'approche prudentielle en abandonnant les modèles spécifiques au profit d'une VaR Monte Carlo à un an et au quantile 99,99%, ainsi que la non prise en compte du risque de défaut. Cette évolution s'appliquera dans un premier temps à trois infrastructures significatives (RTE, GRT Gaz, Suez), sachant qu'une revue ultérieure permettra de statuer sur l'extension de ce principe à l'ensemble du portefeuille ;
- compte tenu des investissements importants en infrastructures prévus par la PFP 2023-2027, la Commission de surveillance souhaite qu'une réflexion plus approfondie soit menée avec la Direction générale sur la capacité de ce modèle à intégrer la volatilité, les incertitudes actuelles voire l'irréversibilité de certaines situations.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance souhaite que la note d'analyse réalisée par la direction des risques du Groupe soit versée au dossier, lorsqu'une évolution « significative » ou « substantielle » du modèle prudentiel est envisagée.

Recommandation n° 2 :
Compte tenu des investissements importants en infrastructures prévus par la PFP 2023-2027, la Commission de surveillance souhaite qu'une réflexion plus approfondie soit menée avec la Direction générale sur la capacité du modèle prudentiel à intégrer la volatilité, les incertitudes actuelles voire l'irréversibilité de certaines situations.

Délibération sur la revue du modèle prudentiel du Fonds d'épargne, dont solvabilité et liquidité

Lors de la séance du **19 octobre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour délibération la revue du modèle du modèle prudentiel du Fonds d'épargne, sur la base des travaux du Comité du Fonds d'épargne du 6 octobre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a relevé que cette revue prudentielle s'inscrit, cet automne, dans un contexte de volatilité macro-économique et financière accrue, notamment dans le domaine de l'évolution des taux. Dès lors, elle s'interroge sur la prise en compte, par le modèle prudentiel, de variabilités extrêmes et sur l'hypothèse, retenue par le dernier cadrage macro-économique, d'un retour à la normale rapide de l'inflation. Elle a particulièrement noté qu'un retour à une inflation normale plus étalé sur les années 2023 et 2024 se traduirait en définitive par une baisse du résultat du Fonds d'épargne plus conséquente qu'anticipé début septembre, exigeant une attention particulière sur l'évolution de la solvabilité réglementaire.

Elle a pris connaissance des recommandations formulées par l'ACPR dans le cadre de sa mission sur la gestion actif-passif du Fonds d'épargne et les mesures correctrices envisagées. Elle approuve l'approche de l'ACPR qui ne demande pas de changement d'ampleur du modèle prudentiel mais invite à revisiter certaines hypothèses et mieux expliciter les choix méthodologiques. Elle s'interroge cependant sur la proposition d'allonger la durée d'écoulement du passif au-delà de 30 ans pour le calcul du gap de taux, qui aura un effet substantiel sur le montant du besoin de fonds propres au titre du RGT, et sur la prise en compte du risque de décorrélation des taux (ces deux modifications ayant vocation, si elles devaient être envisagées, à être validées par la Commission de surveillance comme modification « substantielle »).

A la suite d'une présentation circonstanciée des modèles de risques de crédit, elle prend note de la robustesse de l'ensemble de ces modèles internes, incluant désormais les collectivités d'outre-mer. Elle relève que le modèle de notation interne des banques repose sur des principes solides, mais que la déclinaison opérationnelle est perfectible (SI à améliorer, processus d'« overrides » à formaliser).

Elle se prononcera sur le modèle prudentiel du Fonds d'épargne lors de la présentation plus poussée du risque global de taux (RGT), prévu en séance plénière de la Commission de surveillance du 16 novembre prochain

Approbation du programme d'émission de titres de créances de la Section générale et de leur encours maximal annuel

Lors de la séance du **19 octobre 2022,** la Commission de surveillance a examiné, pour approbation, le programme d'émission de titres de créances de l'établissement et leur encours maximal annuel[38], sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 6 octobre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

Compte tenu des éléments du dossier, la Commission de surveillance approuve le programme d'émission prévisionnel pour l'exercice 2023 ainsi que l'encours annuel maximum fixé à 76,5 Md€ avec la ventilation suivante :

- un encours maximal de 25 Md€ pour les obligations (ou titres de créance équivalents de droit étranger) et les Euro Medium Term Notes (EMTN) ;
- un encours maximal de 1,5 Md€ pour les titres négociables à moyen terme (NEU MTN) ;
- un encours maximal de 30 Md€ pour les Global commercial papers (USCP et ECP) ;
- un encours maximal de 20 Md€ pour les titres négociables à court terme (NEU CP).

Délibération de la Commission de surveillance sur la revue 2023 du portefeuille des filiales et participations stratégiques de la CDC

La Commission de surveillance a examiné le **19 octobre 2022** le portefeuille des filiales et participations stratégiques de la CDC sur la base des travaux du Comité stratégique du 11 octobre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance salue unanimement, une nouvelle fois, la clarté, la transparence et l'exhaustivité du dossier, ainsi que la prise en considération des recommandations formulées en 2021. Pour autant, la Commission de surveillance souhaiterait disposer d'un tableau simple et synthétique où figureraient, pour chaque ligne du portefeuille, les objectifs de l'année comparés au réalisé, tant sur les données financières qu'extra-financières.

S'agissant de la doctrine d'actionnaire stratégique, elle constate et salue une mise en œuvre active avec un élargissement du champ d'application de cette doctrine à l'ensemble des participations stratégiques du groupe, dans le cadre d'une « Vision Groupe » plus affirmée. Les enjeux RSE sont désormais intégrés dans les principes d'intervention et de pilotage, à partir des quatorze engagements et des vingt indicateurs de suivi tels qu'ils ont été présentés dans le Plan Stratégique à Moyen Terme 2023-2027 à la Commission de surveillance début septembre 2022.

Des interrogations ont toutefois été exprimées par la Commission de surveillance sur la capacité d'influence réelle de la CDC lorsqu'elle n'est pas en situation de contrôle exclusif dans les filiales et participations stratégiques, en particulier Bpifrance. A cet égard la CS prévoit d'inscrire un comité stratégique dédié à Bpifrance dans son programme de travail 2023.

S'agissant des outils de pilotage, la Commission de surveillance considère qu'ils sont plus structurés et les règles de gouvernance plus ambitieuses avec notamment la féminisation des postes à responsabilité et l'animation des administrateurs CDC dans les règles de gouvernance.

La Commission de surveillance souhaite que le thème de la souveraineté, mis en exergue pour la première fois dans le PSMT 2023-2027 soit précisément explicité et davantage décliné dans la stratégie d'évolution du portefeuille (notamment, mais pas seulement, en termes d'entrées-sorties).

Concernant la « Vision Groupe », la Commission rappelle qu'elle doit aussi se traduire par une plus grande mobilité des collaborateurs au sein du groupe et elle appelle la direction générale à accentuer ses efforts dans ce sens.

Avec une contribution financière au résultat consolidé du groupe CDC très élevée (2, Mds€ prévus en 2022 sur 2,2 Mds€, soit environ 90% du résultat consolidé du groupe), le portefeuille des filiales et participations stratégiques de la CDC joue un rôle croissant et central dans le modèle économique du groupe. La Commission de surveillance constate que Bpifrance et le groupe La Poste assurent deux tiers de cette contribution.

Elle relève que la valorisation du portefeuille, qui s'élève à environ 44 Mds€ au 30 juin 2022, est concentrée sur Bpifrance et le groupe La Poste qui représentent environ 63% de ce montant à fin juin 2022. La Commission de surveillance mesure à

[38] En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance *« approuve des limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance. Elle approuve en particulier le programme d'émission de titres de créance de l'établissement et leur encours maximal annuel ».*

nouveau combien ce portefeuille présente un volume significatif de plus-values latentes (environ 19 Mds€ au 30 juin 2022) tout en regrettant ne pas disposer de la ventilation de ce stock de plus-values par actif.

En termes d'objectifs extra-financiers, la Commission de surveillance relève des progrès importants dans leur structuration et invite la direction générale à poursuivre ce travail. L'élément principal et positif réside dans la déclinaison de la politique RSE du groupe CDC dans chaque filiale en tenant compte des spécificités de chacune d'entre elles, alors qu'auparavant chaque filiale avait ses propres objectifs RSE.

L'introduction d'un engagement d'alignement sur la trajectoire de - 1,5°C de la politique Groupe pour l'ensemble des participations stratégiques est saluée par la Commission de surveillance qui considère opportun un suivi annuel de cet objectif au niveau du portefeuille.

S'agissant des perspectives à moyen/long terme du portefeuille, la Commission de surveillance considère qu'ils sont en ligne avec sa double vocation, à savoir : contribuer aux objectifs stratégiques de la CDC, en particulier dans le domaine de l'adaptation de la société au changement climatique, et demeurer un contributeur économique important afin de contribuer à financer à la fois les besoins d'investissement du Groupe et les missions d'intérêt général de la Caisse.

Les attentes financières sur la période 2023-2027 sont importantes avec un ROE *(return on equity)* de 8%, soit environ 14 Mds€ de contribution cumulée au résultat consolidé, et environ 5 Mds€ de dividendes sur la période. 6,6 Mds€ d'investissements seront réalisés sur la période 2023-2027 au niveau du portefeuille : pour moitié en renforçant la présence de la CDC à leur capital et en accompagnant les projets de croissance externe (en particulier La Poste) et pour moitié par la réalisation de nouveaux investissements dans les infrastructures. Pour la Commission de surveillance ces ambitions sont cohérentes avec les deux objectifs du portefeuille, et nécessiteront de maintenir un pilotage dynamique et affermi du portefeuille, en procédant au besoin aux ajustements nécessaires en fonction du contexte macroéconomique.

Recommandation n° 1 :
Connaître les objectifs extra-financiers pris en compte dans la part variable de la rémunération des dirigeants des filiales et participations stratégiques.

Recommandation n° 2 :
Disposer d'un tableau synthétique avec pour chaque ligne du portefeuille les objectifs financiers et extra-financiers de l'année en cours, et le réalisé à date.

Recommandation n° 3 :
Disposer du détail par ligne des plus ou moins-values latentes.

Recommandation n° 4 :
Suivre annuellement la situation du portefeuille et de chacun des actifs vis-à-vis de la trajectoire 1,5°C.

Avis sur la politique durable du groupe 2022

Lors de la séance du **19 octobre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour avis la politique durable du groupe 2022, sur la base des travaux du Comité RSE et éthique du 11 octobre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a relevé la qualité du dossier, qui synthétise les progrès de fond réalisés dans la définition et l'application de la politique de développement durable. Cette politique est désormais structurée en cinq « grandes ambitions », elles-mêmes déclinées dans les priorités du Plan stratégique à moyen terme, et pour lesquelles sont systématiquement définis des cibles ODD (très souvent chiffrées), le pourcentage de la cible atteint, ainsi que des résultats annuels et des éléments d'impact.

Le dossier permet de mesurer les progrès réalisés depuis l'année dernière, notamment à la suite des recommandations de la Commission de surveillance, visant à :

- disposer d'une vision complète de l'action du groupe et de ses filiales dans le domaine du développement durable ;
- mieux définir les cibles et les indicateurs (de stock et de flux, en valeur absolue et en pourcentage);
- enrichir le reporting d'un suivi et d'une évaluation sectoriels ;
- approfondir et finaliser les mesures d'impact ;
- mieux faire apparaître l'importance de la gestion des ressources (eau, économie circulaire) dans le plan d'action biodiversité ;
- montrer comment sont pris en compte les risques ESG dans la politique de risque globale.

La Commission de surveillance a en particulier noté avec intérêt l'intégration des questions d'adaptation et de résilience tant dans la gestion des actifs du groupe que dans l'action de la Banque des territoires ainsi que les progrès dans la définition des politiques de l'eau et de la biodiversité. Si ces évolutions sont prometteuses,

elles doivent encore être approfondies et précisées.

En matière de politique climat, au-delà de la finalisation des efforts de mesure des émissions, de généralisation des cibles et de fixation des trajectoires à toutes les filiales, une attention particulière devra être portée aux objectifs de la future Stratégie Française Energie Climat (SFEC).

Le souci de mettre les critères S et G au même niveau que le E est partagé par la Commission de surveillance qui a noté que, sur ces deux thèmes, les stratégies groupe n'étaient pas encore complètement finalisées.

Enfin elle attend avec intérêt la mise en place d'une grille de cotation ESG pour tous les investissements passant en CDE et CDI et souhaiterait en avoir connaissance dès la phase de test.

A l'issue de l'examen du dossier, la Commission de surveillance a formulé les cinq recommandations suivantes dans la perspective d'un prochain examen de cette politique durable.

Recommandation n° 1 :
Stabiliser le cadre de présentation de la politique de développement durable, y compris les objectifs et les indicateurs afin de couvrir tous les sujets et toutes les entités et permettre le suivi de la réalisation des trajectoires.

Recommandation n° 2 :
Fournir à la Commission de surveillance un bilan de l'« Aqua-prêt ».

Recommandation n° 3 :
Fournir un tableau précis des critères ESG intégrés, dans chaque entité du groupe, à l'intéressement et à la rémunération, ainsi que le plan d'action adopté en 2022 pour mieux intégrer les critères ESG au sein des rémunérations variables des membres du comité exécutif, des directeurs rattachés au DG et des cadres dirigeants de l'EP

Recommandation n° 4 :
Organiser une séance de formation des membres de la Commission de surveillance autour du thème de la biodiversité, notamment des actions de CDC Biodiversité (1er semestre 2023).

Recommandation n° 5 :
Organiser une séance de formation des membres de la Commission de surveillance qui le souhaitent sur les règlementations européennes en matière de finance durable (taxonomie, SFDR, CSDR, …) et leurs conséquences pour le groupe CDC (1er semestre 2023).

Avis concernant le projet de décret relatif à l'indemnisation des commissaires enquêteurs

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret relatif à l'indemnisation des commissaires enquêteurs.

En préalable, la Commission de surveillance souligne que le dossier transmis initialement ne permettait pas d'appréhender le sujet de façon complète. Les compléments d'informations fournis par les services de la Caisse des dépôts et consignations et les services de l'Etat, à la demande des commissaires surveillants, ont permis d'apporter les éclairages nécessaires à l'examen du dossier.

Lors de sa séance du **19 octobre 2022**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations, assorti toutefois des recommandations suivantes s'agissant du dernier alinéa de l'article 5 :

- Retirer la mention « dans le respect des lois et règlements en vigueur » qui apparait superfétatoire ;
- Réduire à deux années au lieu de trois, la durée de la période transitoire durant laquelle la mise en place d'un fonds d'intermédiation est prévue. Cette période viendrait de ce fait à échéance au 31 décembre 2024.

Séance du 16 novembre 2022

Avis sur le reporting semestriel du contrôle interne (rapport semestriel de DCPC et de DRG, suivi des recommandations d'audit au 30 juin 2022)

Lors de sa séance du **16 novembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour avis le reporting semestriel du contrôle interne, sur la base des travaux d'un CAR-CFE commun du 8 novembre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance salue à la fois l'exhaustivité des documents présentés et l'approfondissement global des activités de contrôle interne aux bornes du groupe, avec une augmentation des moyens humains affectés à ces fonctions.

Dans le domaine de la **conformité,** la Commission de surveillance a porté une attention particulière au déploiement du chantier de pilotage de la politique LCB-FT au niveau du groupe, en particulier sur les prestations de services essentiels externalisées (point d'attention sur les trois contrats encore défaillants et sur la convention avec la DGFiP). Elle note un point faible sur les formations en ligne et souhaite la poursuite d'un reporting trimestriel chiffré sur la fraude « Mon Compte Formation ».

Dans le domaine du **contrôle permanent**, la Commission relève les moyens humains limités dédiés à ces fonctions chez Transdev et la Compagnie des Alpes (point d'attention). Elle a par ailleurs noté, parmi les dix recommandations majeures de l'audit, le recul de l'échéance de mise en œuvre de la recommandation d'audit concernant le renforcement du cadre de contrôle permanent du groupe (à fin 2023), qui parait désormais éloignée (point d'attention).

Dans le domaine de **l'audit interne**, la Commission de surveillance a relevé le dépassement des seuils fixés dans le cadre d'appétit aux risques (taux et nombre de recommandations à criticité maximale en retard de plus de six mois) pour l'Etablissement public, mais surtout pour les filiales (43% pour un seuil fixé à 25%). Ces retards sont particulièrement élevés à la CDA et CDC Habitat (75 %), constituant un point d'attention fort de la Commission de surveillance.

Elle préconise la mise en place d'un dispositif particulier de traitement des recommandations figurant dans les 10 premières qui ont plus de deux ans de retard (mise en œuvre, modification ou abandon).

La Commission de surveillance a enfin porté une attention particulière au dispositif de suivi des nouvelles recommandations de l'ACPR et leurs demandes de mesures correctives, dont elle valide les principes.

Dans le domaine des **risques du groupe**, l'attention de la Commission de surveillance s'est portée sur les évolutions du traitement du risque opérationnel et du risque climatique. Elle reste attentive à la régularité des échanges avec les directions des risques des filiales et au dispositif de remontée des informations au fil de l'eau en cas de matérialisation d'un risque significatif, dans le cadre d'une relation fonctionnelle exigeante.

Elle préconise une alerte immédiate du comité compétent (CAR ou CFE) en cas de franchissement d'un seuil du cadre d'appétit aux risques.

Elle relève les avancées importantes dans le déploiement du SI risque « Datahub », dont elle a reçu un calendrier détaillé des futures étapes (point d'attention).

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance demande la poursuite d'un reporting trimestriel chiffré sur la fraude « Mon Compte Formation ».

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance recommande la mise en place d'un dispositif particulier de suivi de la recommandation en retard de 5,8 années à la Banque des territoires.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance préconise de centrer le « Top 10 » des recommandations d'audit sur les recommandations les plus anciennes (plus de deux ans de retard) et de mettre en place un dispositif particulier de traitement de ces recommandations (mise en œuvre, modification ou abandon).

Recommandation n° 4:
La Commission de surveillance préconise une alerte immédiate du comité compétent (CAR ou CFE) en cas de franchissement d'un seuil du cadre d'appétit aux risques.

Avis sur le profil des risques à fin juin 2022

Lors de sa séance du **16 novembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour avis le profil des risques à fin juin 2022, sur la base des travaux d'un CAR-CFE commun du 8 novembre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission a relevé que certains risques n'ont pas été actualisés à l'occasion de cet exercice : risque de modèle et risque RSE (actualisés une fois par an), RGT et risque d'actifs du Fonds d'épargne (qui seront mis à jour en fin d'année avec la nouvelle quinquennale).

La Commission de surveillance salue le fait que ce profil intègre pour la première fois un indicateur sur le risque de change, dont l'actualisation sera semestrielle, ainsi que les impacts prévisionnels de la programmation financière pluriannuelle (PFP) et de la prévision quinquennale du Fonds d'épargne.

Elle a examiné ce profil avec une attention particulière compte tenu de trois éléments de contexte : l'élargissement des risques qui y sont retracés, la poursuite du dialogue avec l'ACPR, notamment à travers l'entretien de surveillance rapprochée, et la forte volatilité du contexte macroéconomique (notamment le marché actions) qui appelle un rafraichissement plus rapide des informations disponibles.

La Commission de surveillance a pris note des éléments suivants, qui appellent tous une vigilance renforcée

- l'absence, à ce jour, de préoccupation sur la liquidité du groupe, tout en appelant à conserver une grande vigilance dans ce domaine, malgré les marges de confort de l'établissement public et du Fonds d'épargne ;
- la trajectoire de solvabilité du groupe respecte les limites de l'appétit aux risques au 30 juin 2022, mais une vigilance s'impose en fonction de l'exécution des PMT et de l'évolution de la situation des marchés financiers ;
- pour le Fonds d'épargne, la limite de l'appétit aux risques pourrait être franchie rapidement en matière de solvabilité dans les scénarios dégradés (seuil d'alerte franchi dès 2023 en scénario en L et seuil limite en 2026, seuil d'alerte et seuil limite dès 2023 en scénario KO) ;
- des travaux opérationnels importants devront accompagner la mise en application de Bâle 3 révisé, susceptibles de se traduire à terme par une dégradation des indicateurs prudentiels du groupe et du Fonds d'épargne. La Commission de surveillance s'est fait préciser que les scénarios pris en compte à ce titre sont basés sur les hypothèses les plus exigeantes en termes de conséquences possibles.

En regard de la situation à fin juin 2022, la Commission de surveillance conclut qu'il n'existe pas de sujet de préoccupation majeur à caractère immédiat, tant au niveau du groupe que de la Section générale. Cependant, un suivi attentif de l'évolution des risques s'impose avec une capacité à mettre en œuvre rapidement des actions managériales d'ajustement (plan d'action validé en Comité trimestriel de gestion de bilan de juillet sur les risques d'actifs de la Section générale, pour lequel des échanges sont encore en cours avec la Direction des risques du groupe).

Compte tenu des sensibilités du Fonds d'épargne, par ailleurs mises en évidence par ce profil, la Commission de surveillance réitère sa demande en faveur d'une progression de la réflexion sur l'évolution du modèle même du Fonds d'épargne, dans la mesure où l'essentiel des ajustements que pourrait exiger son évolution est entre les mains de l'Etat.

Avis sur l'identification, la mesure et la gestion des risques climatiques

Lors de sa séance du **16 novembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné pour avis le dispositif d'identification, de mesure et de gestion des risques climatiques, sur la base des travaux d'un CAR-CFE commun du 8 novembre 2022 et d'un rapport figurant au procès-verbal de la séance.

La Commission de surveillance a relevé avec intérêt les travaux méthodologiques et conceptuels auxquels le groupe CDC prend part très activement sur la place de Paris et dans le contexte européen. Ces travaux portent à la fois sur l'identification des risques physiques et de transition, et sur leurs conséquences financières pour le Groupe, dans le cadre d'une feuille de route adoptée par la Direction générale en février 2022 et copilotée par la Direction des risques du groupe et la Direction financière.

La Commission de surveillance a noté la prise en considération progressive par le groupe des obligations renforcées de reporting de ces risques en application des dispositions de la loi énergie-climat et les directives européennes (NFRD et CSRD[39]). Elle a également relevé la participation

[39] *Non Financial Reporting Directive et Corporate Sustainability Reporting Directive*

de la CDC aux exercices de stress tests menés avec l'ACPR (juillet 2020) et la BCE (exercice 2022).

La Commission de surveillance relève qu'au titre du pilotage des risques, l'intégration des risques climatiques dans les indicateurs et les processus est encore en cours, au même titre que le développement des scénarios internes sectoriels et la définition de métriques de suivi. La Commission de surveillance souhaite être tenue informée de l'avancement de ces travaux, qui doivent être accélérés.

La Commission de surveillance a approuvé la réévaluation des risques ESG de « risques majeurs » à « risques critiques » dans la cartographie des risques du groupe et noté avec intérêt les travaux ayant déjà permis une première qualification de la sensibilité des différents actifs du groupe à ce type de risques, ainsi que du degré de maturité du groupe pour y faire face.

Elle relève que les tests de sensibilité internes à l'établissement public, au groupe et au Fonds d'épargne ont permis notamment une première estimation du besoin supplémentaire de fonds propres au titre du portefeuille d'actions du groupe pouvant aller de 0,3 à 1,3 Md€ suivant les scénarios (soit, à ce stade, une augmentation du besoin de fonds propres de 4,4 % en cas de scénario désordonné).

La Commission de surveillance sera attentive à la bonne mise en œuvre du programme de travail annoncé pour 2023-2024, visant notamment à élargir les tests de sensibilité à de nouvelles classes d'actifs (immobilier notamment), à décliner des scénarios sectoriels adaptés au groupe, et à intégrer à l'horizon 2024 les risques climatiques dans le dispositif intégré de gestion des risques en cours de développement.

La Commission de surveillance souligne que le suivi des risques climatiques est un enjeu majeur au niveau du groupe. Les progrès attendus devront porter en particulier sur l'enrichissement de l'appétence aux risques, mais aussi sur une intégration plus complète des risques climatiques dans le dispositif de gestion des risques ainsi que sur la validation formelle des nouvelles grilles ESG (annoncée pour mars 2023).

Recommandation :
La Commission de surveillance souhaite être tenue informée régulièrement des travaux relatifs à l'intégration des risques climatiques dans le processus de pilotage des risques, dont elle souhaite l'accélération.

Avis de la Commission de surveillance sur le bilan à deux ans du plan de relance de la CDC

La Commission de surveillance a examiné le **16 novembre 2022** le bilan à deux ans du plan de relance de la CDC, à la faveur des travaux du Comité stratégique du 3 novembre 2021.

Ce plan d'investissement de 26,3 Mds€ se déroule sur la période 2022-2024, avec un effort important sur les exercices 2020, 2021 et 2022, qui concentrent environ 80% de l'enveloppe. En novembre 2021, la Commission de surveillance a eu l'occasion d'en faire un premier bilan à un an et a pu constater que l'enveloppe des 26,3 Mds€ a été engagée à hauteur d'environ 40% pour un objectif de 80% à fin 2022. Elle a considéré que cet objectif était ambitieux tout en reconnaissant qu'il traduisait la volonté de la CDC d'apporter un soutien rapide et massif aux entreprises ainsi qu'aux secteurs les plus touchés par la crise sanitaire.

A fin juin 2022, le plan de relance est engagé à hauteur de 77% (soit 20,2 Mds€ sur 26,3 Mds€), et donc proche de l'objectif de 80% que s'était donnée la direction générale de la CDC. La Banque des territoires y contribue à hauteur de 12 Mds€ confirmant, pour la Commission de surveillance, le rôle moteur et stratégique de cette direction et la volonté de la CDC d'orienter les ressources financières dans les territoires.

Le plan de relance a été décliné en thématiques (habitat, commerces, industrie, Très Haut Débit, Transition énergétique et écologique) dont la lisibilité et l'articulation avec l'enveloppe globale de 26,3 Mds€ aurait cependant mérité un tableau de passage pour en faciliter la lecture et la compréhension. La Commission de surveillance a relevé des disparités entre ces plans en termes de taux de réalisation au 30 juin 2022 : 75% pour le plan Habitat, 78% pour le plan Industrie, mais 39% pour le plan Très Haut Débit et 41% pour le plan TEE. La direction générale a expliqué ces écarts à la fois par des facteurs exogènes à la CDC, en lien avec les politiques locales et les décisions ou arbitrages des élus, mais également, par des difficultés en interne sur des plus petits projets, souvent plus difficiles à concrétiser.

La mesure de l'empreinte territoriale et extra-financière et la granularité des projets d'investissements figuraient comme points d'attention forts exprimés par la Commission de surveillance lors de la revue du plan à un an en novembre 2021. En effet, elle considère que l'appréciation de l'empreinte territoriale et de l'effet de leviers impulsé par la CDC sont tout aussi importants que les ressources financières mobilisées, car c'est à l'aune de ces indicateurs

que l'efficacité de l'offre de la CDC et sa raison d'être, peuvent être appréhendés.

La Commission de surveillance a salué les indicateurs pertinents qui lui ont été présentés pour les différents plans thématiques, mais encourage la direction générale à en développer un nombre plus important. Consciente de la difficulté de l'exercice, elle reconnait les avancées significatives des équipes de la CDC en matière de démarche extra-financière et souligne la nécessité d'en faire une exigence collective en particulier lors de l'examen du Plan stratégique à moyen terme décliné en quatorze engagements et une vingtaine d'indicateurs.

La Commission de surveillance salue à nouveau les efforts et la mobilisation des équipes de la CDC à Paris et dans tous les territoires. A travers l'examen de ce bilan à deux ans du plan de relance, elle a pu apprécier : la capacité de la CDC à mobiliser des ressources financières conséquentes dans un laps de temps très court (été 2020), un élan managérial traduit par la mobilisation et la motivation des collaborateurs de la CDC dans un environnement de travail dégradé par le confinement et une capacité à se fixer et à tenir des objectifs.

Enfin, la Commission de surveillance souligne que l'effort et l'ambition portés par le groupe CDC dans le cadre du PSMT et la PFP 2023-2027 qui lui ont été présentés en septembre 2022, demeurent au même niveau que l'effort porté pour la relance. En effet, au titre de la PFP 2023-2027, il est prévu d'engager environ 80% de l'enveloppe aux termes de l'année 2025 (22,2 Mds€ sur les 27,5 Mds€ d'investissements prévus sur les cinq années), soit le même rythme que pour la PFP 2020-2024 du plan de relance.

Ce niveau intense et élevé d'activité doit être mis à profit entre la direction générale et la Commission de surveillance, pour converger vers un même niveau d'exigence méthodologique en matière de suivi de la réalisation des engagements et des indicateurs de suivi, présentés dans le PSMT 2023-2027.

Avis de la Commission de surveillance sur la stratégie de la CDC dans le logement social

La Commission de surveillance a examiné le **16 novembre 2022** la stratégie de la CDC dans le domaine du logement social, à la faveur des travaux du comité stratégique du 3 novembre 2021.

Elle rappelle la nécessité de préserver ce secteur qui répond aux difficultés d'accès au marché du logement pour de nombreux concitoyens et joue un rôle d'amortisseur social. La Commission de surveillance souligne l'importance de son poids économique, entre 15 et 19 Mds€ d'investissements par an, environ 294.000 emplois ETP induits, et l'importance de poursuivre les efforts d'investissements pour répondre à la demande, d'autant plus que l'accompagnement de la construction du logement social est au cœur des missions de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Elle constate que depuis 2017 un certain nombre de facteurs ont impacté l'écosystème des bailleurs sociaux et mis en tension leur modèle économique avec des besoins en fonds propres, différenciés selon la typologie même de l'organisme de logement social (SEM, OPH, ESH[40]) et selon les territoires d'intervention : la RLS (réduction de loyer solidaire), la rareté (donc la cherté) du foncier, et la baisse continue des subventions.

La Commission de surveillance constate que la CDC a su, dans cet environnement adverse, accompagner et soutenir le secteur en mettant à disposition des bailleurs des outils financiers et des dispositifs spécifiques leur permettant de maintenir des niveaux de production importants (prêts haut de bilan, titres participatifs, mesures de réaménagement de dette…).

Pour autant, la Commission de surveillance relève que les inquiétudes du secteur demeurent encore très fortes aujourd'hui, et s'exacerbent sous l'effet conjugué de l'augmentation du taux du Livret A, du contexte inflationniste qui pèse sur les coûts de construction et des objectifs de la loi Climat et Résilience[41], qui pourraient accentuer le phénomène de raréfaction et de renchérissement du foncier.

L'ensemble de ces facteurs va peser sur les marges de manœuvre financières (autofinancement) des bailleurs sociaux, et risque de se traduire par un attentisme élevé et par des arbitrages stratégiques incitant les bailleurs à concentrer leurs efforts sur les réhabilitations thermiques du parc existant (encouragés par la loi) au détriment des constructions neuves. Cette situation et le déséquilibre potentiel entre réhabilitations et construction constituent un point de préoccupation majeure pour la Commission de surveillance.

La Commission de surveillance souligne l'importance pour la CDC, qui occupe un rôle central dans le financement du secteur, de

[40] Société d'économie mixte, Offices publics pour l'Habitat, Entreprises sociales pour l'habitat
[41] Réduction d'ici 2031 de 50% de la consommation d'espaces naturels observée au cours des 10 années précédant la loi, puis atteindre la zéro artificialisation nette des sols avec un objectif de réduction du rythme d'artificialisation par tranche de 10 ans, d'ici 2050

contribuer à la relance de la construction neuve. Si le prêt « seconde vie » de la CDC, permet en partie de répondre à la problématique de raréfaction et cherté du foncier, il ne permet pas de créer de nouveaux logements et d'accroître ainsi le parc social.

S'agissant de l'Eco-prêt la Commission de surveillance reconnaît sa pertinence pour la réhabilitation du parc, mais note qu'il pourrait être optimisé si les subventions de l'Etat étaient corrélées aux prêts.

La Commission de surveillance encourage donc la CDC, en relation étroite avec les services compétents de l'Etat et disposant d'une connaissance approfondie des acteurs du secteur, à explorer toutes les pistes qui permettraient de relancer la construction neuve et de fluidifier le parcours résidentiel, qui demeure encore trop fermé.

Elle rappelle que la CDC doit concilier, grâce notamment au Fonds d'épargne, une double approche. Il lui appartient de trouver, proposer et défendre auprès de l'Etat des emplois pour la ressource réglementée, dans un objectif de préservation des équilibres financiers du Fonds d'épargne. Mais le Fonds d'épargne est également un puissant outil de politique publique qui doit contribuer au développement de logements sociaux. La Commission de surveillance sera très attentive à cet équilibre au cœur du fonctionnement du Fonds d'épargne.

Enfin, s'agissant des problèmes rencontrés dans la réhabilitation des logements, la Commission de surveillance considère qu'ils sont plus imputables au manque de structuration de cette filière très atomisée et d'un accompagnement des ménages insuffisant, qu'à une carence ou une inadéquation de l'offre de financement.

En conclusion, si la CDC est loin de pouvoir apporter à elle seule les réponses aux problèmes du secteur du logement social, sa capacité d'influencer et d'infléchir le débat public doit être utilement mise à contribution. A cet égard la Commission de surveillance appelle la direction générale à être force de proposition auprès des pouvoirs publics. Une clause de rendez-vous entre la direction générale de la CDC et l'instance de gouvernance est donc souhaitée, permettra d'échanger sur les propositions qui pourraient être portées par la CDC notamment dans le cadre du Pacte de confiance entre l'Etat et les bailleurs sociaux

Avis concernant le projet de décret relatif à l'approbation de la délibération du comité national de prévention et de santé au travail du conseil d'orientation des conditions de travail fixant les modalités de mise en œuvre du passeport de prévention et de sa mise à la disposition de l'employeur

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret relatif à l'approbation de la délibération du comité national de prévention et de santé au travail du conseil d'orientation des conditions de travail fixant les modalités de mise en œuvre du passeport de prévention et de sa mise à la disposition de l'employeur.

Lors de sa séance du **16 novembre 2022**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable portant uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Séance du 23 novembre 2022

Adoption du projet de budget de l'Etablissement public pour 2023
Approbation du projet de budget de la Commission de surveillance pour 2023

Lors de sa séance du 16 novembre 2022, la Commission de surveillance a examiné le projet de budget de l'Etablissement public pour 2023, à la faveur des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 8 novembre 2022, en vue de procéder à son adoption en séance du **23 novembre 2022** en application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier.

Dans ce cadre, elle a également examiné le 16 novembre 2022 son propre budget de fonctionnement, en vue de procéder à son approbation en séance du 23 novembre 2022, comme le prévoit l'article 16 de son Règlement intérieur.

PROJET DE BUDGET 2023 DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC

L'examen du projet de budget de l'Etablissement public pour 2023 a fait l'objet d'un cadrage préalable assorti d'un avis de la Commission de surveillance en date du 21 septembre 2022. Toutefois, la Commission de surveillance regrette que ce projet mette en évidence deux changements méthodologiques importants, non présentés dans le cadrage.

Le premier changement, qui concerne les dépenses relatives aux systèmes d'information, induira un transfert de 9,3 M€ de la section de fonctionnement vers la section d'investissement en 2023. Le deuxième changement concernera la gestion du patrimoine immobilier d'exploitation et le transfert progressif de la gestion des immeubles occupés à ce titre à des SCI gérées par la filiale CDC Investissement Immobilier à l'exception des locaux du 56 rue de Lille (siège). Tout en notant la logique économique de ce changement la Commission de surveillance souligne que cette externalisation du patrimoine immobilier se traduit dès 2023par une plus-value de 174 M€ avant impôts dans les comptes sociaux et par une augmentation des budgets annuels de fonctionnement du fait du versement de loyers à la filiale. Ces loyers annuels sont estimés à 14,9 M€ pour les deux immeubles transférés en 2023[42] et à 82 M€ pour les seuls loyers parisiens à l'horizon 2031. La Commission de surveillance a fait part de sa vigilance quant au suivi précis des impacts liés à ce changement, qu'ils soient budgétaires ou comptables et a insisté sur la nécessité d'organiser début 2023 une séance de travail consacrée à la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'immobilier d'exploitation.

Charges brutes pour 2023

La Commission de surveillance relève que le projet de budget pour 2023 a été construit en tenant compte de l'évolution du contexte macro-économique et sur une hypothèse d'inflation relevée à 4,5% (contre 4% lors du cadrage). Les charges brutes de fonctionnement s'établiraient à 1180,2 M€, soit une augmentation de +7,4% par rapport à l'atterrissage prévisionnel 2022 (1099,3 M€). La Commission de surveillance note que, hors changements méthodologiques, l'augmentation serait contenue à +6%. Le coefficient d'exploitation devrait légèrement se dégrader en 2023 pour atteindre 25,2% contre 21,1% en 2022.

Concernant la masse salariale, la Commission de surveillance souligne qu'à méthodologie constante elle progresse de 6,2% ; retraitée de l'effet concernant les systèmes d'information, cette progression est ramenée à 2,9%. Elle est ainsi budgétée à 781,7 M€ . Elle intègre l'effet en année pleine des revalorisations salariales découlant d'une part de la hausse du point d'indice décidée en juillet 2022 et d'autre part des mesures unilatérales mises en œuvre par la direction générale fin novembre 2022, suite à l'échec des négociations avec les partenaires sociaux. Ces deux mesures conduisent à une hausse des rémunérations fixes de 3,5% à laquelle viennent s'ajouter les mesures d'augmentations individuelles annuelles calculées pour 2023 selon une enveloppe de +3% (contre +1,5% en 2022).

Ce montant de masse salariale est considéré comme insuffisant par deux commissaires-surveillants qui regrettent que rien ne soit prévu, par anticipation, pour financer une éventuelle poursuite du contexte inflationniste. La Commission de surveillance considère que la question de la présentation éventuelle d'un budget rectificatif en cours d'année 2023 relèvera de l'initiative de la direction générale en fonction du contexte macro-économique, notamment en cas de mesures générales d'augmentation salariale décidées par le gouvernement.

Concernant les autres dépenses de fonctionnement, elles progressent de 17,5% (+59,2 M€) pour atteindre 398,5 M€. La Commission de surveillance relève que celles-ci intègrent une hausse des prix de l'énergie de +6,6 M€, une augmentation des moyens logistiques et des services extérieurs ainsi que des moyens immobiliers, dont les nouveaux loyers issus du changement méthodologique pour +14,9 M€.

La Commission de surveillance relève que les effectifs de l'établissement publics à fin 2022

[42] Immeubles Austerlitz 1 et 2 en 2023, et, total des immeubles Austerlitz 5 et 6 en 2031.

- soit 5733 équivalents temps plein travaillés (ETPT) – sont en léger retrait par rapport à ceux prévus au budget 2022 en raison des difficultés persistantes de recrutement. En 2023, la trajectoire de progression des effectifs serait de +2,3% par rapport à l'atterrissage 2022, soit 132 ETPT supplémentaires pour atteindre 5865 ETPT. La Commission de surveillance demande une actualisation annuelle, dans le cadre du budget, de la trajectoire pluriannuelle à 10 ans présentée l'année dernière.

S'agissant des gains de productivité bruts (d'un montant total de 25,3 M€), la Commission de surveillance considère que parmi les 16,8 M€ de gains de productivité imputables à la masse salariale, tous ne sont pas de même nature et elle estime que la vacance frictionnelle ne doit plus être considérée comme un gain de productivité. Elle prend note de l'augmentation de 25% à 35% du taux de départs à la retraite non remplacés.

La Commission de surveillance exprime sa préoccupation concernant l'équilibre financier des mandats confiés à la Caisse des dépôts et consignations et demande à disposer en 2023 d'informations plus précises concernant les règles de remboursement des différents mandats ainsi que des efforts de productivité spécifiques concernant le périmètre dit des extensions remboursables.

Investissements pour 2023

La Commission de surveillance souligne la poursuite de la croissance prévisionnelle des investissements qui représenteraient 338,8 M€ en 2023, soit +2,9% par rapport à l'atterrissage 2022, mais +9,2% par rapport au prévisionnel évoqué lors du cadrage 2023 en septembre dernier. Elle remarque que le montant global des investissements annuels de l'établissement public sera supérieur, à fin 2023, de +147% au montant de 2017 et que les seuls investissements dans les systèmes d'information représenteront 75% de ceux-ci en 2023, en croissance de +120% par rapport à 2017.

Tout en prenant en compte la part de la dette technique relevée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), la Commission de surveillance rappelle la nécessaire maîtrise de la dynamique à l'œuvre depuis cinq ans sur les investissements dans les systèmes d'information, soulignée par la Cour des comptes s'agissant de la Banque des territoires qui appelle à « revoir le dimensionnement de la plateforme digitale afin de maîtriser les coûts de distribution et s'assurer de l'équilibre financier du projet de distribution omnicanale ».

Crédits d'intervention pour 2023

La Commission de surveillance salue la meilleure anticipation des besoins en crédits d'intervention en 2022 et note la stabilité prévisionnelle de ceux-ci en 2023 à 336,6 M€ (-0,3%).

***

PROJET DE BUDGET AUTONOME 2023 DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE

Le projet de budget autonome de la Commission de surveillance pour 2023 s'établit à 2,64 M€, en progression de 326 000 € par rapport au budget 2022. Après trois années sans évolution, la Commission de surveillance décide de relever l'autorisation budgétaire 2023 correspondant aux indemnités allouées aux personnalités qualifiées siégeant en son sein, dans les limites du plafond fixé par décret à 300 000 € bruts.

Soucieuse d'amplifier sa présence sur le terrain au cœur des réalisations du groupe, la Commission de surveillance relève de 16 000 € l'enveloppe allouée aux déplacements et événements pour la porter à 50 000 €.

Enfin, elle prend note du changement des règles de facturation relatives à l'assistance informatique dédiée, mais ajuste à la baisse de 72 000 € à 60 000 € l'enveloppe prévisionnelle proposée pour cette nouvelle charge directe.

***

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la Commission de surveillance ***adopte*** le projet de budget de l'établissement public pour 2023 par **14 voix « pour » et 2 voix « contre ».** Corrélativement, elle approuve son propre projet de budget autonome pour 2023 **par 14 voix « pour » et 2 abstentions.**

En application des articles L. 518-7 et R. 518-11-1 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance demande à la Direction générale de transmettre le budget adopté ainsi que la présente décision avant le 1er décembre 2022, permettant ainsi au ministre chargé de l'économie d'approuver le présent projet de budget dans les meilleures conditions.

Recommandation n° 1 :
La Commission de surveillance appelle la direction générale à la plus grande vigilance quant au suivi des dépenses d'investissements en matière de systèmes d'information et demande à être informée, au minimum annuellement, du suivi budgétaire des projets informatiques en cours.

Recommandation n° 2 :
La Commission de surveillance réitère la nécessité de maîtriser l'évolution des effectifs et demande que la vacance frictionnelle ne soit plus considérée comme un gain de productivité.

Recommandation n° 3 :
La Commission de surveillance demande à disposer, lors des prochains rendez-vous budgétaires, d'une vision détaillée des conditions de gestion des mandats et fonds gérés par la Caisse des dépôts ainsi que des gains de productivité réalisés sur le périmètre des extensions remboursables.

Recommandation n° 4:
La Commission de surveillance demande l'actualisation annuelle, dans le cadre du budget, de la trajectoire des effectifs et de la masse salariale à 10 ans.

Avis sur la revue annuelle de supervision 2022 de l'ACPR (Groupe CDC et Fonds d'épargne) et les mesures de pilier 2 au titre de 2023

Lors de la séance du **23 novembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné la revue annuelle de supervision de l'ACPR au titre de 2022 (Groupe CDC et Fonds d'épargne) ainsi que les projets de mesures dites de « pilier 2 » envisagées pour 2023[43], sur la base des travaux d'un CAR-CFE commun du 17 novembre 2022 et d'un entretien préalable de présentation de cette proposition avec l'ACPR le 14 novembre 2022.

Sur les montants de « pilier 2 » envisagés pour 2023 :

La Commission de surveillance constate que les niveaux de pilier 2 envisagés par l'ACPR pour 2023 (1,75 % pour le Groupe CDC et 2,25 % pour le Fonds d'épargne) traduisent une dégradation des profils de risques respectivement de 25 et 50 points de base depuis l'année dernière.

Elle relève en premier lieu que les exigences minimales de fonds propres qui en découlent sont soutenables compte tenu de la mission contracyclique à la fois du Groupe CDC et du Fonds d'épargne, au regard des derniers ratios réglementaires connus[44] et de leur projection en scénario central. La Commission de surveillance souligne toutefois que, dans certains scénarios dégradés, concernant en particulier l'évolution du Fonds d'épargne, ces exigences nouvelles pourraient venir contraindre cette mission contracyclique, explicitement prévue par la loi, alors même que, pour le Fonds d'épargne, les actions de remédiation à la main de la Caisse sont relativement limitées.

Elle a noté, en outre, à l'occasion de l'entretien de surveillance rapprochée du 14 novembre dernier, que la dégradation des deux profils de risques traduit, pour partie, l'impact d'une conjoncture très particulière de l'année 2022 (crise ukrainienne, tensions sur les marchés énergétiques, volatilité des taux et des marchés d'actifs).

Elle sera donc particulièrement attentive à ce que la prise en compte de ce contexte adverse ne vienne pas limiter, en 2023 comme durant les années qui suivront, les interventions du Groupe CDC et du Fonds d'épargne comme investisseur de long terme, en appui aux politiques publiques structurelles (souveraineté énergétique, transition écologique, cohésion sociale), et en veillant efficacement à la couverture des risques qui s'y rattachent. Elle sera également vigilante, lorsque la conjoncture s'améliorera, à ce que l'on puisse en enregistrer l'impact, avec une diminution possible des « coussins » de sécurité.

Sur l'appréciation des risques sous-jacente à cette proposition de pilier 2 :

S'agissant en premier lieu de la **gouvernance et la gestion des risques**[45] (analyse commune au Groupe CDC et au Fonds d'épargne), l'ACPR souligne que certaines insuffisances subsistent quant aux instruments qui permettraient à la Commission de surveillance d'exercer pleinement ses prérogatives.

Ce constat, certainement justifié dans le cadre du rapport sur la gestion actif-passif dont il est issu[46], prend pourtant très imparfaitement en compte les progrès accomplis dans ce domaine dans le courant de l'année 2022, qu'il s'agisse de l'enrichissement du cadre de l'appétit aux risques, des focus sur certains risques, de l'attention particulière portée au pilotage du risque opérationnel, des formations et compléments d'informations sollicités et obtenus par la Commission de surveillance à l'issue des comités spécialisés consacrés à ces sujets, des interactions avec les fonctions de contrôle interne et des objectifs fixés à court terme (amélioration du pilotage consolidé des risques notamment via le système d'information Datahub, harmonisation des périmètres de consolidation de certains risques).

La Commission fait d'autant plus volontairement sienne la recommandation de l'ACPR visant à une mise à disposition de données plus régulièrement actualisées (budget, risques, trajectoires financières), que celle-ci rejoint ses propres demandes, tout en appréciant, dans ce domaine, les améliorations substantielles déjà obtenues en matière de présentation d'analyses de sensibilité. Ces analyses de sensibilité permettent d'évaluer au plus vite les impacts éventuels de la volatilité macro-économique actuelle et « d'assurer une prise de décision rapide, éclairée et pleinement adaptée aux circonstances » comme le souhaite l'ACPR.

A cet égard, la Commission de surveillance tient par ailleurs à souligner qu'elle a demandé à ce que le comité compétent (comité d'audit et des risques ou comité du Fonds d'épargne) soit immédiatement alerté en cas de franchissement d'un seuil du cadre d'appétit aux risques, la charge lui étant confiée de faire remonter l'information à la Commission de surveillance dès qu'il le juge opportun.

S'agissant du renforcement des moyens, notamment humains, des fonctions de contrôle et de gestion des risques, la Commission de surveillance souligne le recrutement de 145 personnes sur ces fonctions entre 2019 et 2022 (dont 64 prévus au titre de la seule année 2022) auxquels s'ajoutent 63 recrutements au titre de 2023.

[43] Société d'économie mixte, Offices publics pour l'Habitat, Entreprises sociales pour l'habitat
[44] Respectivement 17,28 % pour le Groupe et 13,87 % pour le Fonds d'épargne à fin juin 2022.
[45] Score global : 3 + contre 2 – l'année dernière pour le Groupe comme le Fonds d'épargne.
[46] Rapport datant de juin 2021

Enfin, en lien avec un échange ayant eu lieu lors de l'entretien de surveillance rapprochée du 14 novembre sur la nature des relations entre la Direction des risques du groupe et les directions des risques des filiales (lien « hiérarchique » ou lien « fonctionnel »), la Commission de surveillance prend acte avec satisfaction du fait que l'ACPR s'est montrée ouverte à une réflexion sur une évolution éventuelle de sa recommandation visant à ce que cette direction émette un avis sur les nominations, les rémunérations et l'avancement des responsables des risques des filiales, en la recentrant sur la part variable de leur rémunération.

Dans ce premier domaine de la gouvernance et de la gestion des risques, la Commission de surveillance souhaite souligner les résultats positifs obtenus, que la dégradation d'un cran du score global intégrée à la proposition de pilier 2 du Groupe et du Fonds d'épargne, pour des raisons en partie conjoncturelles, ne reflète pas.

S'agissant du modèle économique du Groupe et du Fonds d'épargne[47], la Commission de surveillance relève la stabilité des scores par rapport à l'année dernière. Pour autant, les courriers du Secrétaire général soulignent la sensibilité de la rentabilité du groupe et du modèle économique du Fonds d'épargne à la dégradation de la conjoncture actuelle.

La Commission de surveillance tient à souligner que le contexte de remontée des taux, après de nombreuses années de baisse et de stagnation à des niveaux historiquement bas, est plutôt de nature à consolider certains revenus tant du Groupe CDC que du Fonds d'épargne. La Direction générale s'est par ailleurs adaptée à ce nouveau contexte en soumettant à l'examen de la Commission de surveillance des trajectoires financières du Groupe CDC et du Fonds d'épargne actualisées en juillet – intégrant la dégradation de la conjoncture liée à l'inflation et à la crise énergétique – et comportant un ajustement des allocations d'actifs à la situation née de ces crises (notamment en titre indexés et variables pour le Fonds d'épargne).

Par ailleurs, la Commission de surveillance relève, comme l'APCR, le fait que l'essentiel des mesures de remédiation, s'agissant du Fonds d'épargne, sont à la main de l'Etat. Elle rappelle que le placement des liquidités, non utilisées sous forme de prêts, en titres financiers fait partie du modèle même du Fonds d'épargne, y compris sous la forme d'actifs permettant une maitrise du risque global de taux que l'ACPR appelle par ailleurs de ses vœux.

S'agissant de la **solvabilité et de la trajectoire de fonds propres**[48], la Commission de surveillance souscrit globalement à l'analyse des risques pesant sur les trajectoires de solvabilité du Groupe et du Fonds d'épargne.

Elle a néanmoins pris note de la recommandation de l'ACPR, tant pour le Groupe que pour le Fonds d'épargne, visant à assortir le cadre d'appétit aux risques d'une mesure et d'une limite contraignante (plancher) au risque de marché. Si elle est favorable à une meilleure information dans ce domaine, elle considère que la logique d'un plancher contraignant pourrait conduire le Groupe comme le Fonds d'épargne à prendre, pour le respecter, des mesures procycliques qui seraient susceptibles d'entrer en contradiction avec le cadre légal applicable.

Sur la **liquidité**[49] enfin, la Commission de surveillance relève comme l'ACPR la situation confortable de la Section générale et du Fonds d'épargne. Pour autant, dans le contexte actuel très volatil, elle porte à ce risque une attention toute particulière ainsi qu'à la bonne mise en œuvre des recommandations issues des rapports sur la gestion actif-passif (risque intra-journalier et pilotage de la réserve de liquidité pour l'Etablissement public, plan de financement d'urgence et procédure TRICP pour le Fonds d'épargne).

Accord concernant un prêt entre la Section générale et le Fonds d'épargne

En application de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Caisse des dépôts et consignations, après accord de sa Commission de surveillance et après autorisation du ministre chargé de l'économie, peut émettre des titres de créances au bénéfice du Fonds d'épargne ou, dans les mêmes conditions, prêter à ce fonds.

A ce titre, elle a été saisie de deux dispositifs de refinancement sur Fonds d'épargne. Ces deux dispositifs concernent des lignes de refinancement auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour un montant total de 1 Md€, réparties comme suit :

- 500 M€ pour le financement des projets du secteur public local ;
- 500 M€ pour le financement des projets de construction des bailleurs sociaux.

Lors de sa **séance du 23 novembre 2022**, après circularisation des éléments du dossier (sans examen préalable par le Comité du Fonds d'épargne), la Commission de surveillance a donné son accord à ce dispositif de refinancement.

[47] Score global : 3+ pour le Groupe (identique à l'année dernière) et 3 pour le Fonds d'épargne (identique à l'année dernière).
[48] Score global : 2- pour le Groupe (contre 2 l'année dernière) et 3 pour le Fonds d'épargne (stable).
[49] Score global : 2 pour le Groupe et le Fonds d'épargne (stable).

Avis concernant le projet d'avenant n°2 à la convention du 17 décembre 2014 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) relative au programme d'investissements d'avenir (action « Fonds national d'innovation », « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat »)

En application de l'article 8 modifié de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relatif au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet d'avenant n°2 à la convention du 17 décembre 2014 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) relative au programme d'investissements d'avenir (action « Fonds national d'innovation », « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat »).

Lors de sa séance du **23 novembre 2022**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable tout en demandant la modification de l'exposé préalable figurant dans les visas dudit projet d'avenant, car la Commission de surveillance n'a pas à être saisie pour « information » mais pour « avis » conformément à la loi susmentionnée.

Séance du 14 décembre 2022

Délibération sur l'indemnité à verser à la Direction générale des Finances publiques (DGFiP) au titre de ses préposés à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) Art. L. 518-14 du code monétaire et financier

Lors de la séance du **14 décembre 2022**, la Commission de surveillance a délibéré sur l'indemnité à verser à la DGFiP au titre de ses préposés à la CDC, dans le cadre du projet de convention de partenariat entre la CDC et l'Etat pour les années 2023-2027.

Après avoir examiné le dossier, elle a validé le dispositif inscrit dans le projet de convention.

Avis relatif au suivi des recommandations de la Cour des comptes (septembre 2021-octobre 2022)

Lors de la séance du **14 décembre 2022**, et sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 17 novembre 2022, la Commission de surveillance a examiné le suivi des recommandations de la Cour des comptes.

La Commission de surveillance a rappelé que cette revue annuelle ne se substitue en rien au suivi effectué par la Cour des comptes de ses propres recommandations, mais lui permet d'être tenue informée des points saillants relevés par la Cour des comptes, ainsi que sur les suites données par la Caisse à ces observations.

La Commission de surveillance revient, à la faveur de cet examen, sur les recommandations antérieures nécessitant un suivi pluriannuel « en lien avec ses missions de gouvernance » ou « en lien avec les domaines règlementaires, comptables ou prudentiels susceptibles d'être contrôlés par l'ACPR ». Une seule recommandation a été examinée à ce titre concernant l'anticipation et l'organisation du transfert à l'Etat, à l'échéance des conventions, des actifs issus des projets en cours au titre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) ou du grand plan d'investissement (GPI).

La Commission de surveillance a relevé que la Cour des comptes a, dans le périmètre du groupe Caisse

des Dépôts, entre septembre 2021 et octobre 2022, clôturé 26 missions, tandis que 17 missions sont en cours et une procédure juridictionnelle.

Concernant l'Etablissement public, la Commission de surveillance a souligné que des recommandations demeurent partiellement mises en œuvre, concernant, d'une part, l'enquête relative au suivi des dépenses de l'Etablissement public (période 2016-2020) et, d'autre part, l'enquête relative à l'épargne règlementée (période 2016-2021). S'agissant de cette dernière, la Commission de surveillance souligne sa vigilance permanente quant au respect du modèle du fonds d'épargne.

Concernant les filiales, la Commission de surveillance partage les constats de la Cour des comptes dans le cadre de son enquête relative à Transdev (période 2017-2020) et suivra, notamment dans le cadre de ses comités stratégiques, la mise en œuvre des recommandations formulées vis-à-vis de cette filiale.

Au titre des enquêtes de portée plus générale, une enquête a concerné la gestion des participations financières de l'Etat durant la crise sanitaire (période 2020-2021). La Commission de surveillance a pris note de la recommandation de la Cour des comptes de veiller à l'articulation des stratégies actionnariales entre la Caisse des dépôts et consignations, Bpifrance et l'Agence des Participations de l'Etat.

La Commission de surveillance a examiné avec la plus grande attention la liste des enquêtes en cours tant sur le périmètre de l'Etablissement public que des filiales et suivra au fil de l'eau les conclusions définitives de ces enquêtes ainsi que le suivi des recommandations afférentes lors de la prochaine revue. La Commission de surveillance n'a pas souhaité modifier le calendrier de sa revue annuelle, notamment en raison du fait que les conclusions d'un nombre significatif d'enquêtes sont rendues publiques dans le cadre du rapport annuel de la Cour des comptes chaque début d'année.

Avis sur les résultats prévisionnels pour 2022 et les perspectives 2023 (sociaux, consolidés, analytiques) et sur la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2023-2027 ajustée

Lors de la séance du **14 décembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné les résultats prévisionnels pour 2022 et les perspectives pour 2023 (résultats sociaux, consolidés et analytiques) ainsi que la PFP révisée pour les années 2023 à 2027, sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 1er décembre 2022.

Sur les prévisions d'atterrissage des résultats sociaux et consolidés pour 2022 et les perspectives 2023 :

La Commission de surveillance prend acte de ces prévisions d'atterrissage, qui – au-delà de l'incertitude sur l'évolution de la conjoncture économique – traduisent certaines tendances :

- Pour 2022, ces prévisions mettent en évidence une baisse des résultats sociaux et consolidés par rapport à 2021 mais également par rapport aux dernières prévisions établies à l'été 2022, traduisant une prise en compte de la dégradation de l'environnement économique. Pour 2023, les perspectives sont positives à la fois pour les comptes sociaux (2,17 Md€ soit + 377 M€ par rapport à 2022 en pro forma) et les comptes consolidés (2,7 Md€, soit + 412 M€ par rapport à 2022 en pro forma).

La Commission de surveillance relève que ces projections sont basées sur un cadrage macroéconomique d'octobre 2022 dont les hypothèses sont rendues très incertaines par la volatilité actuelle des marchés (en particulier un niveau de CAC 40 simulé à 5800 points). Elle observe qu'un CAC à 6500 points se traduirait par une augmentation du résultat social de 350 M€ et, une OAT à 3% avec un spread de 200 bp, par une dégradation de 180 M€.

- En raison du niveau des principaux indices financiers et économiques à date, de la réalisation effective de 900 M€ de plus-values par GDA et de l'intégration d'une provision non affectée de 200 M€ dans les comptes sociaux et consolidés, le risque apparait comme faible d'avoir à constater à la clôture, compte tenu au surplus de sa date prochaine, une dégradation supplémentaire des résultats par rapport à cette projection.

S'agissant des comptes consolidés, dont la lecture est rendue complexe par des éléments exceptionnels, la Commission de surveillance a constaté une dégradation importante de l'atterrissage 2022 par rapport au résultat définitif pour 2021 (– 940 M€) hors éléments exceptionnels.

Cette évolution défavorable s'explique essentiellement par la baisse des actifs comptabilisés en juste valeur par le résultat. Elle a relevé une situation contrastée au sein du groupe La Poste, appelant la transmission d'éléments plus précis sur l'activité et les résultats de la branche courrier-colis et de Geopost qui lui ont été transmis après la séance de la commission.

La Commission de surveillance a par ailleurs relevé que les comptes consolidés étaient impactés par

l'application de la norme IFRS 17 à CNP à compter du 1er janvier 2023, qui se traduit par un retraitement des comptes 2022 en pro forma. D'après les premières études de la CNP, ces nouvelles normes se traduiraient par une moindre volatilité sur les capitaux propres, mais auraient un impact plus significatif sur les résultats. La Commission de surveillance souhaite que les études sur les impacts de cette norme comptable soient poursuivies et approfondies afin de lui permettre d'en mesurer plus finement les conséquences pour le groupe CDC.

Sur la PFP 2023-2027 révisée :

La Commission de surveillance relève que l'ajustement de la PFP se traduit par une augmentation globale des investissements de 1,7 Md€ (de 27,5 à 29,2 Md€) qui concerne à hauteur de 1,6 Md€ le métier Gestions des actifs (GDA), et que cette enveloppe supplémentaire est peu risquée et faiblement consommatrice de fonds propres prudentiels (investissements en taux souverains).

Elle constate que la trajectoire de résultat est à peu près en ligne avec la PFP 2023-2027 initiale examinée par la Commission de surveillance en septembre 2022, mais que la trajectoire de solvabilité présente un écart à la cible de fonds propres plus important, ce qui constitue un point d'attention (autour de – 2 Md€ de 2023 à 2025).

Sur les résultats analytiques prévisionnels pour 2022 et les perspectives 2023 :

La Commission de surveillance a relevé une relative stabilité du résultat agrégé entre 2021 et 2022 (de 4,57 à 4,38 Md€), grâce au niveau exceptionnel du résultat du Fonds d'épargne. Le résultat 2023 devrait chuter de moitié malgré une hausse du résultat consolidé, en raison du passage en négatif du résultat prévisionnel du Fonds d'épargne.

Les besoins en fonds propres augmentent de 6,2 Md€ entre 2021 et 2023, soit environ 10 % dont 1 Md€ pour le Fonds d'épargne et 5,2 Md€ pour le groupe, ce qui reflète une forte mobilisation du Groupe pour soutenir l'économie.

Au total, la Commission de surveillance prend acte des éléments prévisionnels contenus dans le dossier dans un contexte de forte incertitude.

Recommandation :
La Commission de surveillance souhaite que les études soient poursuivies et approfondies, afin de lui permettre de mieux mesurer les conséquences de la mise en œuvre de la norme IFRS 17 pour le groupe CDC.

Avis sur les résultats prévisionnels 2022 et les perspectives quinquennales (2023-2027) du Fonds d'épargne

Lors de la séance du **14 décembre 2022**, la Commission de surveillance a examiné les résultats prévisionnels 2022 et les perspectives quinquennales (2023-2027) du Fonds d'épargne sur la base des travaux du comité du Fonds d'épargne du 6 décembre 2022.

La Commission de surveillance a tout d'abord relevé que les résultats prévisionnels 2022 étaient nettement meilleurs que ceux examinés en septembre 2022 (1,8 Md€ contre 820 M€), en raison notamment d'une stratégie efficace de couverture inflation. Ces prévisions confirment également la grande importance de la collecte de l'épargne réglementée déjà relevée en septembre dernier (20,5 Md€) en particulier sur le LEP (3,6 Md€), dont le niveau est inédit depuis 25 ans. Elle note que l'accroissement du nombre de titulaires de LEP (ouverture de 900 000 livrets nouveaux) est une priorité de politique publique clairement assumée par l'Etat et qui n'a pas encore déployé tous ses effets puisque si, 7 millions de personnes sont à ce jour bénéficiaires d'un LEP, 15 millions y ont droit.

Elle constate que ce cadrage macroéconomique met également en évidence des perspectives de résultat pour 2023 très négatives, même si elles sont substantiellement améliorées par rapport à celles examinées en septembre dernier (– 700 M€ contre – 1,9 Md€).

La Commission de surveillance a pris acte que la conjonction d'un résultat très excédentaire en 2022 (1,8 Md€) et d'un résultat déficitaire en 2023 (– 700 M€) pourrait conduire l'Etat à ne pas prélever le montant théorique maximal en 2022 (1,15 Md€), afin de lisser à la fois les résultats et l'excédent de fonds propres du Fonds d'épargne sur la durée de la quinquennale.

En l'état, le projet de loi de finances pour 2023 retient un prélèvement évaluatif de 300 M€ au titre du résultat 2022. Ce montant sera fixé définitivement au moment de l'arrêté des comptes annuels entre ces deux bornes (300 M€ et 1,15 Md€) mais il est important que la Commission de surveillance, compte tenu de sa compétence en matière de fixation des fonds propres, soit éclairée au plus vite sur le montant envisagé.

S'agissant de la prévision quinquennale ajustée (2023-2027), la Commission de surveillance a pris acte qu'elle était basée sur l'hypothèse d'un prélèvement de l'Etat sur le résultat 2022 d'un

montant de 300 M€, ce qui permettrait de dégager une marge annuelle moyenne de 500 M€ à compter de 2024 ainsi qu'un prélèvement de l'Etat en croissance régulière (de 100 M€ en 2024 à 800 M€ en 2027), après couverture du besoin en fonds propres.

Au total, la Commission de surveillance prend acte des éléments prévisionnels contenus dans le dossier, tout en s'interrogeant sur la nécessité d'émettre un avis formel sur ces éléments.

Recommandation :
La Commission de surveillance demande à être informée au plus vite du montant du prélèvement opérée sur le Fonds d'épargne en rémunération de la garantie de l'Etat au titre de 2022.

Délibération de la Commission de surveillance relative à la stratégie de la Compagnie des Alpes (CDA)

La Commission de surveillance a examiné le **14 décembre 2022** la stratégie de Compagnie des Alpes, à la faveur des travaux du comité stratégique du 30 novembre 2022.

Elle relève la qualité du dialogue instauré avec la direction générale de la CDA lors du comité stratégique s'agissant d'un actif historique, plus stratégique pour le développement des territoires et le soutien à l'écosystème des montagnes, que pour la CDC sur le plan financier et patrimonial.

Alors que la filiale de la CDC a été fortement impactée par la crise COVID en 2020 et 2021, la Commission de surveillance a mesuré et salué la forte capacité de rebond de la CDA. Celle-ci s'est traduite par de très bons résultats au 30 septembre 2022, avec un chiffre d'affaires historique de 953 M€ (versus 814 M€ en 2019 avant impact Covid) porté par la dynamique de l'activité « parcs de loisirs » (49% du chiffre d'affaires) qui, pour la première fois dans l'histoire de la CDA, dépasse celle de l'activité « domaines skiables » (47%).

La Commission de surveillance a pu apprécier les objectifs environnementaux de la CDA à horizon 2030, à savoir : atteindre le Net zéro carbone pour chacun des sites, contribuer positivement en matière de biodiversité en restaurant des écosystèmes impactés par les activités, gérer durablement la ressource « eau » et valoriser tous les déchets. Elle a pris note que les engagements de la CDA en la matière feront l'objet d'une certification par un organisme tiers indépendant.

Sensible au volontarisme, à l'enthousiasme de l'équipe dirigeante et à la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs du groupe CDA, la Commission de surveillance s'est toutefois préoccupée du défi en termes de ressources humaines que représente cette activité, notamment le recrutement et la fidélisation de ses talents. Elle prend note qu'une réflexion va être engagée sur la création d'un dispositif d'actionnariat salarié, à l'image de dispositifs existants dans d'autres filiales du groupe CDC.

La question de l'évolution de l'enneigement dans un contexte de réchauffement climatique, et corrélativement de l'adaptation des infrastructures des domaines skiables, est centrale. Si la CDA considère que l'impact du changement climatique est « gérable » sur ses sites exploités en haute altitude (plus de 1.800 m) jusqu'en 2060, la Commission de surveillance invite à la prudence par rapport à cet horizon de temps, qui pourrait se rapprocher, selon certaines études de la communauté scientifique.

S'agissant du plan d'affaires de la filiale qui annonce un doublement du chiffre d'affaires à un horizon de dix ans (période 2022-2032), la Commission de surveillance aurait apprécié l'éclairage de la contribution au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel de chacun des deux métiers, ainsi que des éléments d'appréciation sur les risques de non-renouvellement de concessions des domaines skiables et la part de la croissance externe. Elle alerte en outre sur le caractère très optimiste de cette trajectoire, en particulier au regard des leviers de croissance limités sur l'activité « domaines skiables » (prix des forfaits, offre foncière limitée dans des espaces naturels protégés, diversification « été » qui reste limitée et ne génère pas de vente équivalente aux forfaits, principale source de revenu des domaines skiables).

Elle rappelle que l'évolution du modèle peut être complexe et longue, car très liée au contexte économique et climatique, et à l'évolution des comportements et modes de consommation des ménages. La Commission de surveillance considère que le non-renouvellement des délégations de service public est un risque à bien mesurer, la filiale ayant notamment des délégations sensibles dont le renouvellement est quinquennal avec un risque d'émergence de nouveaux acteurs, y compris locaux.

S'agissant de la question relative à l'intérêt de la cotation de la CDA, la Commission de surveillance constate que la CDA fait très peu appel au marché pour financer ses activités et ses besoins en capitaux. Elle comprend qu'un retrait de la cote aurait un coût en fonds propres non négligeable pour la CDC, qui contrôle déjà la société.

Avis concernant le projet de décret relatif à l'abondement du compte personnel de formation d'un salarié lanceur d'alerte

Avis émis par circularisation le 14 décembre 2022

En application de l'article L.518-3 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance doit émettre un avis concernant le projet de décret relatif à l'abondement du compte personnel de formation d'un salarié lanceur d'alerte.
Compte tenu de l'urgence et après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable qui porte uniquement sur les dispositions de ce décret dont la mise en œuvre exige le concours de la Caisse des dépôts et consignations.

Avis concernant le projet d'avenant n°3 à la Convention du 28 novembre 2018 signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du Plan d'investissement dans les compétences

Avis émis par circularisation le 14 décembre 2022

En application de l'article 8 de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif au projet d'avenant n°3 à la Convention du 28 novembre 2018 signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du Plan d'investissement dans les compétences.

Compte tenu de l'urgence, après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable à ce projet d'avenant à la convention signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignation

Avis concernant le projet d'avenant n°1 à la convention du 10 décembre 2021 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du plan « France très haut débit »

Avis émis par circularisation le 21 décembre 2022

En application de l'article 8 de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif au projet d'avenant n°1 à la convention du 10 décembre 2021 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative à la gestion des fonds du plan « France très haut débit ».
Compte tenu de l'urgence, après circularisation du projet et délibération par voie électronique conformément à l'article L.518-7 du code monétaire et financier et à l'article 3 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance émet un avis favorable à ce projet d'avenant à la convention signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations.

,

Séances plénières de la Commission de surveillance

COMMISSION DE SURVEILLANCE
1ere séance - Année 2022
26 janvier 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 26 janvier 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format distanciel.

Assistaient à la réunion :
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance.
Mmes Artigalas, Bergeal, Pappalardo, Ratte, Nahon, de Ketelaere.
MM. Carrez, Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Étaient excusés :
M. Sommer et Mme Holder

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point liminaire) ; M. François-Louis Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (point liminaire) ; M. Kosta Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des territoires (point liminaire) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points liminaire, 6 et 7) ; M. Waël Rizk, Directeur adjoint de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point liminaire) ; M. Michel Yahiel, Directeur des politiques sociales (points 3 et 8) ; Mme Mélanie Pauvros, Directrice du cabinet du Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts, Directeur de la Banque des territoires (point 3) ; Mme Anne Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Arnaud Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (points 4 et 5) ; Mme Fabienne Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (point 7) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente, Mme Errante, ouvre la séance à 17 heures 01

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Je suis accompagnée de Gilles Carrez au 27 quai Anatole France. Les principaux participants sont présents, je pense que nous allons pouvoir commencer.
Pour la Commission de surveillance de ce jour, j'ai des absents excusés, Denis Sommer et Françoise Holder.

1 — Propos liminaire

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous avons un propos liminaire. Éric, tu souhaitais intervenir pour évoquer l'augmentation du taux du Livret A (TLA) et certainement le versement à l'État. Éric, je te passe la parole.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Madame la Présidente. D'abord, sur l'augmentation du taux du Livret A à 1 %, j'interviens rapidement parce que cela méritera de longs développements le moment venu, d'abord pour mesurer l'impact sur les résultats des Fonds d'épargne tel que nous l'avons évalué avec les équipes.
D'une part, l'impact sur l'ensemble du passif est de porter son coût à plus de 1 %, puisque s'ajoutent 30 centimes et parfois plus de rémunération des réseaux de distribution.
D'autre part, sur l'actif, il y a un effet de l'augmentation de ce taux sur le coût de la dette

des emprunteurs, que ce soit le logement social ou les collectivités territoriales. Mais en plus, tous les investissements obligataires ne bougent pas, puisqu'ils sont dans les taux que nous avons souscrits dans les années passées.
Nous avons quand même fait l'hypothèse, dans les chiffres que je vais vous donner très rapidement, du fait que cette hausse de taux – et c'est ce que disaient le Gouverneur de la Banque de France et le Ministère de l'Économie et des Finances – anticipe une évolution de l'inflation, dont on voit bien qu'elle est déjà présente, ce qui explique les très bons résultats des Fonds d'épargne en 2021, et qui probablement ne va pas revenir au niveau très modeste où elle était dans le passé.
Cela va nous donner une rémunération plus importante de l'actif, et notamment de notre portefeuille d'obligations indexées. Par ailleurs, nous allons petit à petit réinvestir les flux nouveaux dans des obligations peut-être mieux rémunérées.
En tout état de cause, dans nos projections actuelles, cela mettrait les Fonds d'épargne en perte en 2022 de l'ordre de 300 millions en première analyse. En fonction de ce qu'il advient des résultats 2021 nous ne devrions pas avoir de problème de solvabilité, mais après dotation aux réserves, cela dépend des discussions que nous avons avec le Trésor sur ce qui sera versé ou non à l'État.
Ensuite, le résultat devrait redevenir positif mais rester assez modeste dans l'épure que nous faisons, puisqu'il est clair que pendant les années à venir, la ressource Livret A restera très onéreuse pour les emprunteurs. Nous aurons donc sans doute un effet sur un volume moindre de nouveaux prêts. En revanche, c'est évidemment plus motivant pour les épargnants, surtout aujourd'hui, puisque 1 % liquide net d'impôt, alors que les taux courts sont à -50 centimes, c'est quand même intéressant pour ceux qui ne sont pas au plafond. Nous aurons probablement, mais nous ne l'avons pas encore bien mesuré, un volume de collecte accru.
Je souhaiterai évoquer la conséquence pour le logement social et la façon dont nous réagissons. La conséquence pour le logement social en impact résultat est de l'ordre de 700 millions d'euros en année pleine. C'est un impact important. Ce n'est pas un impact qui nous inquiète sur la solvabilité de nos emprunteurs, parce que les acteurs du logement social sont solides et ont reconstitué leur marge. Cela limitera forcément leurs capacités d'investissement, mais cela ne met pas en risque notre portefeuille, d'autant que l'effet cash est étalé, parce qu'il y a ce qu'on appelle une double révisabilité.
Pour vous expliquer très vite et sans entrer dans la technique puisque nous le ferons ultérieurement, une bonne partie de cette augmentation va s'imputer sur un allongement de la durée d'amortissement des prêts, ce qui fait que l'effet cash ne sera pas de 700 millions d'euros, mais plutôt de 250 millions d'euros en année 1. En cash, l'effet sera, donc modeste : en effet, 250 millions d'euros pour l'ensemble des acteurs, c'est modeste.
Nous avons deux sujets. Nous avons le sujet de la collecte, sur lequel nous ne pouvons pas grand-chose, et nous avons le sujet de l'attractivité de nos prêts. Nous travaillons. Nous avons eu une réunion constructive avec Emmanuel Moulin, Gabriel Cumenge et les équipes du Trésor, pour réfléchir à la façon de structurer une offre et notamment une idée de la Banque des territoires que l'on appelle le Primo-fixe : les prêts du Fonds d'épargne seraient à taux fixe les premières années, période pendant laquelle la ressource est chère, et redeviendraient indexés sur le Livret A quand la hiérarchie des taux sera rétablie, si elle l'est. Nous pouvons prendre l'hypothèse qu'elle le sera.
De cette façon, nous espérons maintenir un intérêt pour les emprunteurs de continuer à choisir nos prêts des Fonds d'épargne, et parce que par ailleurs nous devons aussi soutenir nos clients, le logement social et les collectivités territoriales, nous travaillons sur des offres alternatives, soit des offres à taux fixe financées par Sfil, soit les offres, que nous devons d'ailleurs déjà distribuer, de la Banque européenne d'investissement.
Voilà, en très grand résumé, la façon dont nous réagissons à ces questions et dont nous travaillons sur des offres qui permettraient à la fois de couvrir les besoins de nos partenaires et de maintenir, autant que faire se peut, l'utilisation des Fonds d'épargne. Je ne veux pas être plus long à ce stade, mais s'il y a des questions ou des remarques, j'y répondrai.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour ce propos, Éric. Jean-Yves et Gilles ?

M. Perrot :
J'aurais volontiers laissé la parole à Gilles, mais c'est lui qui m'invite à intervenir donc je le fais volontiers. D'abord, je veux remercier le Directeur général de ces explications.
Je note ensuite que la sensibilité de ce sujet n'échappe à aucun d'entre nous, a fortiori dans la période que nous traversons, à quelques mois des deux échéances décisives pour notre pays que sont, d'une certaine façon au même degré, même si on parle aujourd'hui beaucoup moins de la seconde que de la première, l'élection présidentielle et les élections législatives.
Pour autant, je voudrais faire une ou deux réflexions. D'abord, sur la méthode, les équipes de la Caisse des Dépôts ont fait, et on doit leur en donner acte, à la fois un travail en amont pour essayer d'anticiper ces décisions, et un travail à chaud pour nous éclairer le mieux, c'est-à-dire le moins mal possible, sur le premier impact que l'on peut aujourd'hui estimer. Je pense qu'il faudra que nous continuions à être informés de façon fine parce que comme l'a très bien dit le Directeur général, et je ne saurais le paraphraser, il y a quand même encore beaucoup d'incertitudes à affiner sur les conséquences fines de l'ensemble de ce sujet.
Le principal sujet, et c'est pour cela que je m'autorise à intervenir, est évidemment celui du

Fonds d'épargne. Il y a aussi un sujet sur la Banque postale, pour lequel on nous a également donné une première note. À chaque fois c'est bien une première note, et je pense que par définition, une première note en appelle une deuxième et peut-être plusieurs, compte tenu des incertitudes sur l'inflation, sur la durée d'application de ces mesures et sur les incidences qu'elles auront sur les comportements des différents acteurs économiques. Je pense donc que tout cela est implicite, mais cela va mieux en le disant.
Après, on pourrait aller un peu plus loin. Je suis encore naïf, et à mon âge cela va peut-être commencer à être une vertu, mais nous pourrions nous dire que dans les relations que nous avons avec la Direction du Trésor, et je pense à certaines rencontres au moment du séminaire ou à d'autres épisodes, nous aurions peut-être pu être un tout petit peu éclairés, non pas sur le point de décision, puisque ce n'est pas la question, mais sur des fourchettes et sur une approche partagée en termes d'étude d'impact. Je ne trouverais pas cela totalement inconvenant, chacun restant dans ses responsabilités bien évidemment, et notre Commission, et a fortiori celui qui s'exprime, ne s'élevant pas à cet instant au-dessus de sa condition.
Le dernier élément est le suivant. Si on rapproche ce que nous sommes en train d'évoquer de certains articles de presse qui nous ont été communiqués — et je remercie Jean-Luc et le Secrétariat de la Commission, qui sont toujours très diligents sur ce point comme sur tous les autres — concernant des évolutions envisagées sur la doctrine d'emploi du Fonds d'épargne, ce qui est très bien dans le principe, ou sur des façons de remédier de manière plus structurelle aux fragilités du Fonds d'épargne que nous avons relevées ensemble à plusieurs reprises, notamment en jouant sur un degré de disponibilité de cette épargne à hauteur de tel ou tel plafond ou de tel ou tel montant, il me paraîtrait convenable, pour parler le langage de Monsieur Couve de Murville, tout en étant conscient que c'est un adjectif qui n'a pas forcément cours aujourd'hui, que nous ayons des relations un peu plus fluides sur ce point entre la Direction du Trésor et notre Commission à travers la Direction générale. D'ailleurs, pardon de le dire aussi directement, j'exonère complètement la Direction générale de toute critique dans mon propos.

Merci beaucoup, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Gilles ?

M. Carrez :
Bonjour, chers collègues. Pour avoir vécu depuis bientôt trente ans les décisions concernant le taux du Livret A, j'estime que cette décision est normale. C'est une décision de nature économique, macroéconomique, financière, avec un contenu politique. Nous nous attendions plutôt à 0,8 %, au plan technique. C'est 1 %, cela ne me choque pas outre mesure. Comme l'a dit le Gouverneur de la Banque de France, nous sommes dans un processus d'augmentation assez rapide de l'inflation et il y a une forme d'anticipation.
Je n'ai rien à dire de particulier à ce sujet, sauf une chose en tout cas. Il n'était pas possible pour le gouvernement en place de ne pas augmenter le TLA. Il aurait peut-être pu gagner un mois ou deux, mais sur le fond, je n'ai aucun état d'âme.
En revanche, dans les premiers documents qui nous ont été fournis, qui sont extrêmement intéressants — et j'exprime mes remerciements également comme Jean-Yves l'a fait —, l'impact est très important, puisqu'il est de l'ordre de 800 millions d'euros. On passe de +300 millions à -500 millions en 2022 et, c'est mon observation, à volume constant. Or, avec un taux à 1 % sur la collecte, on rejoint exactement le taux, quand on tient compte de la fiscalité, de la rémunération des 1 600 milliards d'assurances vie en euros. Je suis donc persuadé que le produit Livret A va connaître une collecte supplémentaire. Cela me paraît évident.
À l'inverse, du côté de l'actif, et là je voulais interroger le Directeur général même s'il est difficile de faire des prévisions, si nous continuons à avoir dans le temps une dissociation entre l'inflation et les taux d'intérêt, si nous restons avec un TLA assez élevé et des taux d'intérêt qui restent bas, nous allons avoir de gros problèmes.
Je comprends bien votre réflexion sur les nouveaux types de produits en garantissant un taux fixe dans un premier temps, mais nous allons aussi être exposés à des demandes de renégociation. Je crois que très rapidement, il faut que nous regardions une fourchette d'hypothèse à volume non constant.
Je voudrais terminer avec la même observation que Jean-Yves. J'ai un regret, et je le dis à la Direction du Trésor et à la Direction générale. Je ne trouve pas normal que dans le cadre de relations confiantes nous n'ayons pas eu un certain nombre de simulations sur un spectre plus large. J'ai le sentiment ici, et nous allons encore plus en parler tout à l'heure avec la question du versement à l'Etat, que nous ne sommes pas dans une relation de véritable confiance. C'est contraire à ce que nous espérions quand nous avons voté la loi PACTE. Je le dis à la Direction du Trésor, mais aussi à la Direction générale.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je rejoins ce propos, Gilles. J'ai une demande de prise de parole de Jean, puis de Gabriel.

M. Pisani-Ferry :
Très brièvement, je veux m'inscrire dans la lignée des questionnements de Gilles.
Je pense que les choses sont assez différentes selon que l'on considère qu'on fait face à une mesure conjoncturelle liée à une période de choc inflationniste à laquelle les ménages sont très sensibles, et dont le gouvernement veut faire en sorte de protéger autant que possible les

épargnants dans une période particulière, ou selon qu'on pense qu'on s'inscrit dans quelque chose de plus durable dans lequel on aurait un écart de 100 points de base entre le taux des OAT et le taux du Livret A.
Il me semble qu'il faut être très explicite, dans les exercices qu'on va faire, sur la nature des hypothèses que l'on fait. En effet, ce n'est pas du tout la même chose.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean. Je donne la parole à Jérôme, puis Gabriel. Comme cela, Gabriel pourra répondre à tout le monde.

M. Bascher :
Non, Gabriel peut y aller, ma question sera pour Olivier Mareuse.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
D'accord. Gabriel ?

M. Cumenge :
Merci, Madame la Présidente. Je vais essayer d'être bref. Pour répondre à Jean-Yves, j'aurais été bien en peine de fournir des fourchettes de simulation. Comme vous l'avez vu, je pense, la décision de proposer le taux de 1 % en faisant usage de la flexibilité des circonstances exceptionnelles par rapport à l'application de la formule n'est pas venue du Gouvernement, mais du Gouverneur de la Banque de France.
Après, sur la relation de confiance, cela me peine un peu d'entendre Gilles Carrez formuler les choses ainsi.
Pour rebondir sur le deuxième point de Jean-Yves, ce que je peux vous dire, c'est qu'en effet à l'occasion des débats sur le Livret A, puis avec le retour de la question du pouvoir d'achat, de l'inflation, des taux, nous avons vu fleurir des papiers divers et variés sur des idées de réforme des produits ou sur des idées de modifications de la manière dont on peut employer cette épargne réglementée. À ce stade, nous n'avons pas mieux à vous dire que ce qu'Éric a dit en propos liminaire. Clairement, en tant que Direction du Trésor, donc sous l'autorité du gouvernement, nous nous plaçons dans une perspective de travaux menés sereinement ce printemps pour prendre en compte les problématiques qui, je pense, ont été bien énoncées par Gilles Carrez et qui ne sont effectivement pas simples. Il n'y a pas de plan secret en train d'être travaillé et dont vous n'auriez pas connaissance.
Je pense que ce qu'il faudra que nous discutions, dans la suite de l'échange qu'il y avait eu avec Emmanuel à l'automne dernier, c'est la question de savoir s'il y aurait matière à monter une réunion de ce type dans la phase de préparation avant qu'un nouveau gouvernement n'arrive ou juste après qu'un nouveau gouvernement soit arrivé, sur un échange peut-être plus informel de pistes techniques auxquelles nous pouvons réfléchir.
Après, ce sera évidemment sans engagement puisque le Trésor fera ce que le nouveau gouvernement voudra faire. Je suis ouvert à ce que nous ayons ce type d'échange notamment pour que cela permette de partager les diagnostics de fond que nous pouvons avoir, qui sont généralement assez cohérents avec ceux que font les équipes de la Caisse des Dépôts, mais avec un angle différent et parfois des perspectives complémentaires ou un peu différentes. Cela me semblerait tout à fait envisageable et utile à tout le monde.
Je vais m'arrêter là. Voilà ce que je voulais dire en réaction à ces points.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gabriel. C'est vrai que cela va mieux en le disant. Dans nos relations, créons quelque chose qui soit gagnant-gagnant pour tout le monde. Jérôme ?

M. Bascher :
J'ai vu qu'Éric avait levé la main. Peut-être voulait-il compléter le propos. Je ne veux pas faire Monsieur Loyal à ta place. Ma question est à la fois pour Olivier et Éric, mais qui peut le plus peut le moins.
Certes, eu égard aux rigidités, on voit bien l'impact sur le Fonds d'épargne de la remontée du taux du Livret A. J'ai quand même un sujet sur l'hypothèse que vous faites sur la partie placée du Fonds d'épargne et sur ce que vous attendez comme amélioration.
Je ne sais plus quelle est la répartition entre les obligations et les actions sur les 100 milliards placés, etc. Vous avez fait une hypothèse toutes choses égales par ailleurs, donc grosso modo avec les emprunts, le stock des bailleurs identiques, en regardant le Livret A à condition qu'il n'y ait pas de décollecte ou recollecte importante. Vous n'avez fait aucune hypothèse sur la partie financière ? C'est juste pour que je comprenne bien.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je peux répondre ou réagir à deux points, puis je demanderai à Olivier Mareuse de redonner une vision synthétique de l'effet sur le bilan, ce qui permettra de rassembler un certain nombre de questions que vous avez posées les uns et les autres.
D'abord, effectivement, j'ai omis de parler de l'impact sur la Banque postale, ce que j'aurais dû faire. Il est légèrement supérieur à 100 millions d'euros en PNB, donc il y a un effet d'impôt de l'ordre d'un bon 25 millions d'euros. Nous prenons les deux tiers de cela, donc l'impact pour nous est de l'ordre de 50 millions d'euros de résultat. Ce n'est pas négligeable, mais c'est moindre. En revanche, cela touche évidemment la section générale dans ses comptes consolidés.
Pour répondre à la remarque notamment de Gilles Carrez sur la relation de confiance, je vais y répondre positivement. Je suis très demandeur que

nous passions plus de temps à travailler sur la structure de nos résultats, puisque c'est de cela que nous parlons. C'est un sujet sur lequel nous ne passons pas beaucoup de temps en Commission de surveillance. Nous, Direction générale, y passons un temps considérable, car nous sommes garants de la tenue de ces résultats.
Dans l'analyse des résultats, il y a évidemment la liste de tout ce qui peut les faire varier, et les hypothèses qui peuvent faire varier les résultats d'un groupe comme la Caisse des Dépôts sont nombreuses. Nous essayons donc à chaque fois de regarder les sensibilités de tel ou tel aspect, et encore une fois, nous sommes tout à fait à votre disposition pour partager avec vous non seulement une analyse plus détaillée de nos résultats, mais également de ce qui risque de les faire varier, dans les planifications de moyen terme ou au-delà des stress tests que nous vous présentons aussi.
Nous sommes vraiment à disposition et si la Présidente en est d'accord je pense qu'Olivier peut compléter dans la description de l'impact sur ce bilan dont il a la charge.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Allez-y, Olivier.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Merci, Madame la Présidente. Je peux commenter très rapidement les quelques slides qui vous ont été communiquées, si vous en êtes d'accord.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui, Olivier. Assez rapidement, parce que nous avons encore le sujet du versement à l'État. Allez-y.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
On vous a communiqué quelques slides très synthétiques. La page 2 rappelle les hypothèses qui avaient été prises dans les prévisions à cinq ans présentées à la Commission de surveillance le 15 décembre dernier et qui faisaient état d'un relèvement du TLA que l'on estimait à 0,7 % en février et d'un retour à 0,5 % après quelques mois.
Dans cette hypothèse, vous aviez un résultat tout à fait exceptionnel pour 2021, que nous avons déjà évoqué, et ensuite 300 millions d'euros de résultat en 2022, puis, les années suivantes, entre 200 millions et 500 millions d'euros par an de résultat.
À la page 3, nous avons simulé l'impact du relèvement du TLA à 1 %, sans modifier à ce stade les hypothèses d'inflation des prévisions quinquennales, avec un retour du TLA à 0,5 % en février 2023, cohérent avec les prévisions d'inflation que vous voyez, qui comportent un retour de l'inflation à 1,2 % en 2022 et à 1,2 % en 2023 également. Là, c'est simplement l'impact du relèvement du TLA à 1 % sans modifier aucune autre hypothèse sur les taux de marché et sur l'inflation.
On voit que notre résultat 2022, qui était un bénéfice de 300 millions d'euros, devient une perte de 500 millions d'euros. C'est l'impact de la hausse du coût de la ressource, alors que sur les revenus des prêts nous n'avons que très peu d'impact positif puisque comme vous le savez, l'indexation des prêts TLA se fait avec un différé de plusieurs mois, en moyenne d'un peu plus de six mois.
Nous passons donc en perte en 2022 pour un montant significatif en sachant que le résultat s'améliore en 2023 parce que comme je l'évoquais, le taux du Livret A est supposé rebaisser, et qu'à l'inverse la majoration des intérêts sur les prêts indexés prend effet avec retard. Il y a donc un petit effet d'amélioration du résultat en 2023, après une dégradation très nette en 2022 et une perte en 2022 qui pourraient nous mettre en position d'insuffisance de fonds propres, ce qui est une différence évidemment notable par rapport aux prévisions à cinq ans qui vous ont été présentées en décembre.
Nous avons fait ensuite une prévision un peu plus complète intégrant un surcroît d'inflation par rapport à nos prévisions initiales. Comme la Caisse des Dépôts n'a pas encore produit un nouveau scénario macroéconomique avec des hypothèses d'inflation nouvelles, nous nous sommes basés pour cela sur le consensus de marché tel qu'il est aujourd'hui, que vous voyez résumé sur ce graphique de la page 4. À gauche de la page 4, ce sont les chiffres d'inflation prévisionnels. En pointillés, ce sont les chiffres des prévisions Caisse des Dépôts présentés en décembre. En trait plein, c'est le consensus de marché actuel. En bleu, c'est l'inflation française. En vert, c'est l'inflation européenne.
Pour ces simulations, nous avons pris le consensus de marché sur l'inflation à la place des anciennes prévisions Caisse des Dépôts. Vous voyez que ce consensus de marché est nettement plus élevé que nos dernières prévisions de cadrage macroéconomique, mais elles convergent en revanche à moyen terme. C'est sur la période de court terme qu'il y a un écart important.
En page 5, vous avez l'impact sur les résultats du Fonds d'épargne si on retient donc à la fois la hausse du TLA décidée à 1 % au 1er février et ces prévisions d'inflation de consensus de marché. Là, nous avons un supplément de revenus sur nos portefeuilles d'obligations indexées, qui est un élément évidemment positif, mais en même temps, l'évolution du TLA est un peu moins favorable puisque l'inflation prévisionnelle est plus élevée, donc le TLA baisse en février 2023 mais moins que dans le scénario initial.
Ici, nous avons en 2022 une perte, mais elle est moins élevée. Elle est de 300 millions d'euros, puisque nous avons environ 200 millions de revenus supplémentaires sur les obligations indexées qui compensent en partie l'effet de la hausse du TLA. Pour 2023, nous sommes sur un résultat positif de 600 millions.
Je dois préciser que dans ces estimations, pour répondre à la question de Monsieur Bascher, l'allocation d'actifs n'a pas été modifiée. Nous

sommes donc toujours dans un scénario où nous réduisons progressivement la part des placements à court terme qui ont été constitués pendant la période de surcollecte de 2020-2021, et nous ne modifions pas l'allocation actions, dont vous savez qu'elle est contrainte par le niveau des fonds propres disponibles, puisque ce placement plus risqué est consommateur de fonds propres et que le Fonds d'épargne n'a pas, de ce point de vue, des ressources élastiques. Nous sommes donc à allocation d'actifs constante, modulo cette réduction de la poche de trésorerie que nous avons planifiée et que nous continuons d'effectuer dans les différents scénarios que je viens de vous présenter.
Il est important de préciser que ces travaux sont faits à prévision de collecte et à prévision de production de prêts inchangées. Néanmoins, comme on le souligne à la page 6, le rehaussement du taux du Livret A aura un effet significatif sur la collecte dès 2022, collecte qui s'était beaucoup calmée, si je puis dire, à la fin de 2021, et qui était devenue négative ces derniers mois mais qui nous paraît susceptible d'être soutenue par un taux à 1 %, comparable maintenant à celui des fonds en euros d'assurance vie, qui ont un peu baissé encore en 2021 et qui sont souvent autour de 1 %.
Je passe à la slide 6. Le taux de 1 % est un seuil significatif pour les épargnants, beaucoup plus que des taux entre 0 et un, et il pourrait donc accélérer des mouvements de bascule des dépôts à vue vers les livrets. Vous savez qu'il y a énormément d'argent sur les dépôts à vue. Cela a été le principal vecteur d'accumulation d'épargne pendant la période de crise sanitaire, donc on peut craindre qu'un taux de 1 % attire une partie de ces dépôts à vue excédentaires, modulo l'effet des plafonds qui évidemment freine ce mouvement pour tous les épargnants, notamment aisés, qui peuvent être déjà au plafond.
Il y a donc cet effet que l'on peut redouter d'une collecte accrue, mais également et surtout l'effet sur les prêts. En effet, on prévoit un impact défavorable sur la production de prêts, avec une compétitivité dégradée de nos offres à la fois sur la production nouvelle de prêts, modulo les limites, puisqu'il y a un certain nombre d'emplois qui impliquent le recours aux financements du Fonds d'épargne, et sur une pression accrue à la renégociation des prêts anciens indexés sur le taux du Livret A, avec une tentation encore plus aiguë pour nos clients de renégocier, de rembourser par anticipation et de mettre en place des financements à taux fixe pour la période résiduelle de leur engagement, créant donc une pression sur nos marges et sur nos encours de prêts indexés sur le TLA.
Ces éléments vont être pris en compte dans les nouvelles prévisions sur lesquelles nous allons travailler avec la Banque des territoires et qui vous seront présentées, mais nous pouvons redouter que la conjonction d'une collecte rehaussée et d'une production de prêts sous pression n'accroisse un déséquilibre, dans l'adossement du bilan emplois-ressources, qui ne serait pas favorable à la situation du Fonds d'épargne.
Voilà de manière très résumée, Madame la Présidente, l'état actuel de ce que l'on peut dire sur ces impacts.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Même si la présentation était résumée, elle reste longue mais essentielle parce que tous nos commissaires surveillants ne participent pas au CAR et au CFE. Ces sujets seront évoqués lors de prochains comités. J'ai une remarque de Claude, puis je passerai la parole à Éric pour passer au sujet suivant, concernant le plafond de versement à l'État.

Mme Nahon :
Merci, Madame la Présidente. Je voulais d'abord remercier Olivier pour cette présentation, parce qu'en fait c'est exactement celle que nous aurions bien aimé avoir vers le 15 décembre pour avoir une petite idée de ce qui pouvait nous attendre.
Pour revenir un peu sur la remarque de Jean-Yves ou Gilles, lorsque nous avons des présentations, nous aimerions bien ne pas avoir qu'un seul scénario et avoir quelque chose d'un peu plus large sur les risques quand on commence à les entrevoir. Cette présentation-là est pour moi très intéressante, parce que justement elle commence à élargir un peu le spectre des possibles, et à le refermer par moment, mais elle permet au moins de nous donner une vision plus large de ce qui nous attend. Encore une fois, merci beaucoup pour ce document, Olivier.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Jean a une remarque avant de passer la parole à Éric.

M. Pisani-Ferry :
Oui, j'ai juste une toute petite remarque dans le prolongement de ma question précédente. Tout ce qui vient de nous être présenté interprète ce qu'il s'est passé comme un choc inflationniste plus ou moins durable. La question est de savoir si c'est un choc inflationniste ou si c'est aussi un choc de politique publique, autrement dit une politique différente de protection de l'épargne dans un contexte dans lequel la crainte inflationniste est revenue. Si c'est cela, cela a des impacts structurels plus prononcés et j'aimerais bien que l'on essaie de distinguer finement les choses.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean. Nous passons au sujet suivant, Éric, si tu veux.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je répète que tous nos scénarios de perspective sont accompagnés d'un scénario plus défavorable et d'un scénario plus positif. La

variabilité existe, et nous sommes prêts à y passer plus de temps, mais elle est présentée dans les dossiers évidemment. Nous faisons nous-mêmes diverses hypothèses.
Pour en revenir au versement, nous avons trois sujets que nous présenterons plus en détail en CAR dans les discussions qui ont bien avancé avec la Direction générale du Trésor. D'abord, nous sommes toujours dans le cadre d'un versement cible de la moitié des résultats consolidés de la section générale. Ce cadre n'est pas modifié et il nous paraît de part et d'autre tout à fait conforme ; je parle pour la Direction générale mais je crois que la Direction générale du Trésor est d'accord avec cela.
Ensuite, nous prenons acte de la transformation de la structure du Groupe après l'opération Mandarine, qui fait qu'une partie plus importante du résultat social de l'Établissement public provient de dividendes, dont certains sont à la main de la Caisse des Dépôts, et je pense notamment aux dividendes qui remontent de La Poste puisque nous y sommes majoritaires, ou de situations de dividende un peu particulières comme Bpifrance, où le dividende représente seulement un tiers du résultat et non pas la moitié. De ce fait, nous proposons, puisque je suis d'accord avec cette idée, que le plafond qui était auparavant de 75 % du résultat social soit rehaussé à 100 % du résultat social.
On voyait bien que dans la trajectoire de résultat prévue dans les années qui viennent dans le scénario central, le plafond de 75 % mordait, d'abord parce que cela n'a pas de sens de maximiser le résultat social de l'Établissement public. Encore une fois il y a des contraintes différentes qui s'imposent, donc je pense que s'il est hors de question de distribuer plus de 100 % du résultat puisque ce serait déraisonnable, nous pouvons sans risque mettre le plafond à 100 % du résultat social. Cela évitera de faire des contorsions pour piloter le résultat social.
Le troisième élément est que nous nous mettons quand même quelques barrières de sécurité, même si nous avons ces deux éléments que sont la moitié du résultat consolidé et les 100 % du résultat social. Nous nous mettons des barrières par rapport aux ratios européens qui, dans l'épure actuelle, pour être très simple, consistent à dire que si nous touchons le ratio de 15,5 % dans la configuration actuelle de notre solvabilité, nous discutons. Si nous touchons le taux de 14,5 %, là, clairement, nous pouvons commencer à réduire le versement si cela nous fait passer au-dessous de ce seuil. Nous proposons qu'il y ait ces deux seuils, l'un qui soit un seuil de discussion et l'autre qui soit plus dur.
Il nous paraît aussi important, dans les seuils à prendre en compte au moment de la décision finale de versement, de regarder le modèle interne de solvabilité de la Caisse des Dépôts, dont vous êtes garants et nous aussi, et qui est l'autre indicateur de solvabilité que nous suivons.
En résumé, nous gardons le cadre général de versement de la moitié de notre résultat consolidé, avec deux garde-fous, l'un à 100 % du résultat social et un autre sur les principaux marqueurs de solvabilité de l'Établissement.
Tout cela peut faire l'objet de commentaires plus détaillés que l'on fera encore une fois au CAR, mais en un mot et en accord avec la Présidente, ce qui ne veut pas dire qu'elle a donné sa bénédiction sur cela, voilà ce que je pouvais vous dire de nos discussions avec la Direction générale du Trésor.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Éric. Je vais passer la parole à Gilles concernant l'organisation de la discussion que nous souhaiterions mettre en place. La Commission de surveillance doit donner un avis sur le montant annoncé dans un décret prévu comme devant paraitre au mois de juin. Par ailleurs, nous avons inscrit cette discussion dans le CAR du mois de mars. Je vais passer la parole à Gilles, qui est le Président du CAR qui pourra nous faire de ses propositions d'améliorations du calendrier à venir.

M. Carrez :
Merci, Présidente.
C'est vrai que j'étais un peu surpris de découvrir cette note en date du 24 janvier adressée à la Présidente, que je remercie d'ailleurs de me l'avoir transmise immédiatement. Je suppose que notre Présidente n'a pas été informée préalablement à cette note.
Voici les raisons de ma surprise. Premier point, lorsque nous avons discuté de la loi PACTE, et j'étais dans la commission spéciale, ce sujet a été abordé de façon approfondie et il a été demandé à ce que la Commission de surveillance soit informée en amont et même associée, pas seulement à la décision concernant le montant, mais également à la fixation des règles, avec le souhait que ces règles fassent l'objet de visibilité et de stabilité.
Cela a été un point essentiel dans la discussion de la loi PACTE. J'ai été vraiment très surpris de découvrir que par un processus qui en tout cas jusqu'à avant-hier était totalement interne à la Direction générale et à la Direction du Trésor, ces règles soient modifiées. Ce qui me surprend encore plus, c'est qu'elles soient modifiées dès l'exercice 2021. Ce n'est pas dans la note, mais l'effet sur l'exercice 2021, les comptes 2021, conduirait à une augmentation de près de 400 millions d'euros du versement à l'Etat.
Sur le fond, je ne comprends pas. L'alimentation en fonds propres, en vrais fonds propres, les fonds propres comptables — je ne parle pas des plus-values latentes dans le capital économique — se fait à partir du résultat social. Par conséquent, je trouve qu'avoir une règle dans laquelle on écrit noir sur blanc que l'on va prendre chaque année 100 % du résultat social, dans le principe, dans la philosophie, est incompréhensible. Cela veut dire que la totalité, du résultat après impôt, va à l'Etat.
Dans notre programmation financière pluriannuelle, qui n'est pas ancienne puisqu'elle date du mois de décembre, nous avons une séquence dans laquelle on alimente de façon régulière les fonds propres à partir du résultat social

à peu près à hauteur de 500 millions par an. Une entreprise n'est pas faite pour distribuer la totalité de ses résultats à ses actionnaires. Il faut qu'il y ait du report à nouveau qu'elle fasse remonter dans ses fonds propres. Je trouve donc l'idée même des 100 % tout simplement choquante.
Je me demande, contrairement à ce que disait Éric Lombard, si cela ne va pas au contraire générer des comportements non vertueux. Avec une règle de 100 %, quelle motivation à réaliser des plus-values importantes ? Au contraire — je vais à l'extrême — l'intérêt est de céder quand la plus-value est la moins élevée, ou, pour la Direction du Trésor, de dire que l'on va gérer le résultat social et le faire monter au maximum et stimuler des plus-values. Tout cela mérite d'être étudié. Cela ne va-t-il pas générer des comportements déviants ?
Sur l'argumentation technique, c'est vrai qu'il y a des éléments positifs. Je suis le premier à le reconnaître. J'ai apprécié que l'on relie cette règle au ratio de fonds propres. L'idée de prendre le Pilier 1, plus le Pilier 2, plus 500 points de base et qu'en dessous de 14,5 % il n'y ait pas de versement, que l'on ajoute 600 points avec un versement qui serait modulé, si j'ai bien compris, avec une discussion entre 14,5 % et 15,5 %, pourquoi pas ?
D'ailleurs, je rappelle au passage que nous n'avons jamais discuté de cela. C'est la première fois que l'on nous dit que 15,5 % correspond grosso modo à notre ratio prudentiel de notre modèle qui déclenche le seuil de surveillance. C'est-à-dire que dès que nous rejoignons les 15,5 %, on commence à faire attention en termes de modèle prudentiel. Il y a des éléments qui sont intéressants, je ne le nie pas, mais on découvre tout cela au dernier moment.
Si mes collègues en sont d'accord, j'aimerais que nous ayons un minimum de discussions, que nous organisions un Comité d'audit consacré à cela. En tout cas, il y a des arguments, mais je ne suis pas d'accord sur les 100%. Vous savez, je connais suffisamment la musique. Que se passe-t-il ? Il y a besoin de 400 millions d'euros dans le budget de l'État, et là on décide donc un prélèvement exceptionnel. C'est tout.
Peut-être que telle ou telle grande entreprise publique que je ne citerai pas n'a pas été en l'état de verser les dividendes que l'on souhaitait en 2021. Nous avons un beau résultat 2021, on décrète qu'il faut 400 millions d'euros de plus et on veut les voir apparaître quand on versera le solde au printemps 2022, lors de l'arrêt des comptes 2021. Ce ne sont pas des méthodes loyales.
Si vous proposiez cette règle en disant « nous l'appliquerons à partir des résultats 2022, nous allons en discuter d'ici là pour voir si cela ne comporte pas des inconvénients, si cela ne risque pas de générer des décisions non vertueuses, tout en étudiant l'articulation entre ces modalités et notre modèle prudentiel, nous pourrions parfaitement comprendre.
Ecrire noir sur blanc que l'on prend 100 % du résultat social, je n'arrive pas à le comprendre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci, Madame la Présidente. Je ne vais pas revenir sur ce qu'a dit excellemment Gilles Carrez. Je crois qu'il y a un problème également de méthode, et c'est surtout le point sur lequel je voudrais intervenir. Évidemment, nous aurons l'occasion de reparler de tout cela en CAR, Éric Lombard l'a très bien dit, et c'est indispensable. Nous aurons l'occasion d'y revenir à propos des comptes 2021. Nous aurons l'occasion d'y revenir à propos de la fixation 2021 du versement, mais c'est vrai qu'il est quand même assez regrettable que nous découvrions aussi tardivement un sujet aussi important. Je ne vais pas répéter ce qu'on a dit.
Pour moi, la remarque est plus encore de méthode que de fond, même si je comprends et partage tout à fait l'interrogation de Gilles sur cette histoire de 100 %. Il est quand même assez curieux que sur un sujet comme celui-là, nous soyons mis devant une sorte de fait accompli.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. La demande de Gilles est donc celle d'un CAR dédié à ce sujet. Jérôme a un point avant de passer la parole à Éric.

M. Bascher :
Oui. Merci, Madame la Présidente. Je ne reviens pas sur le sujet de méthode. Il y a des éléments positifs, il faut le dire, notamment sur les ratios qui doivent être pris en compte, mais c'est vrai que je rejoins totalement Gilles Carrez sur l'idée du 100 %, même si j'ai entendu Éric Lombard disant « cela nous évite de piloter parfois à 75 % un peu trop finement le résultat social ».
En vérité, je crains que l'on fasse exactement la même chose pour arriver à 100 % et pour que le 100 % tombe juste, c'est-à-dire sur le pied de colonne des besoins du Trésor, ou plus exactement de la Direction du budget.
Je peux le dire très simplement, je l'ai fait dans ma carrière plusieurs fois, dans différentes fonctions, sous différents ministres. Je peux le dire, donc je sais ce que c'est. C'est un pilotage clair des recettes non fiscales par ce genre de méthode. Cela, le parlementaire que je suis d'une part, et surtout le commissaire surveillant en l'occurrence, ne peut pas en être d'accord car alors même que l'État a demandé à la Caisse des Dépôts, qui l'a bien voulu dans le processus Mandarine, de reprendre une Poste bien mal en point pour la capitaliser et pour pouvoir faire son modèle de transition, il dit ensuite « en plus, je vous reprends l'argent qui vous resservirait potentiellement à encore la recapitaliser ». C'est aussi ce dont il s'agit.
Or, je trouve qu'on ne peut pas avoir le beurre, l'argent du beurre et ainsi de suite ad vitam aeternam. Je rappelle, mais là je suis très ferme, que le Trésor eût voulu que la Caisse des Dépôts

restât sous le seul contrôle de l'État, mais hélas, les parlementaires s'y sont opposés, et j'aimerais bien que la volonté du Parlement soit respectée, dans les deux assemblées.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Je partage. Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ai un certain nombre de désaccords. Je commence par le plus important. Je vous en ai déjà parlé à plusieurs reprises en précisant que la nouvelle organisation du Groupe faisait que les remontées de dividendes étaient différentes de ce qu'elles étaient auparavant, et que donc nous réfléchissions avec le Trésor — et vous ne m'avez pas demandé de ne pas le faire — à une façon d'assouplir les règles de plafonnement par rapport au résultat social pour pouvoir rester dans cette règle fixée d'un commun accord depuis cinq ans entre l'État et nous de versement de la moitié du résultat consolidé.
Je souhaite depuis longtemps que nous passions plus de temps à partager sur nos résultats et nos prévisions de résultats. Là, je pense que nous sommes d'accord pour y passer plus de temps. Nos résultats sont très détaillés, nous avons les scénarios, et tout cela existe. Nous sommes heureux d'en débattre avec vous. Cela rendrait les décisions plus partagées. Je vous ai déjà parlé de cette question du versement. La dernière fois c'était lors du séminaire, et de façon assez précise.
Il me paraît logique que votre Direction générale, munie de ces échanges préalables, travaille avec le Trésor pour vous rendre compte ensuite des résultats de ces travaux, qui de toute façon n'ont pas de valeur tant que vous ne les avez pas approuvés. Je considère donc qu'à cet égard, je ne suis pas d'accord avec la critique sur la méthode.
Ensuite, j'ai deux points de fond importants. Le pilotage des résultats du groupe Caisse des Dépôts ne se pilote pas comme les résultats d'un fonds d'investissement qui a cinq lignes de private equity. Je vous invite à vous reporter à la dernière présentation des résultats. C'est un exercice extrêmement contraint compte tenu du fait que pour l'essentiel, ce sont les résultats économiques de grandes entités, que ce soit La Poste ou Bpifrance dont je rappelle que nous copilotons avec l'État, ou que ce soit nos participations industrielles, qui font de leur mieux.
Par ailleurs, la gestion des plus-values, qui nous donne effectivement un peu de marges de manœuvre et qui est pour partie sous l'autorité d'Olivier Sichel à la Banque des territoires ou d'Olivier Mareuse aux gestions d'actifs, est quelque chose que nous ne faisons pas dans une idée de pilotage de résultat, parce que nous sommes attentifs dans la durée à garder un stock de plus-values qui se renouvelle et dans lequel il n'y ait pas trop d'à-coups.
Dernier point, les règles IFRS, qui sont les règles qui s'appliquent à nos comptes consolidés, sont des règles qui donnent infiniment moins de marges de manœuvre que ce que nous avions dans le passé. J'ai commencé à travailler à un moment où les règles comptables étaient plus souples et où il y avait en plus un fonds pour risques bancaires généraux, que nous avons d'ailleurs encore dans les Fonds d'épargne. Sur les résultats consolidés, la réalité est que nos marges de manœuvre sont extrêmement modestes, naturellement modulo la qualité de la gestion, qui est un autre sujet, mais là nous faisons évidemment de notre mieux.
Penser que cette gestion est orientée par le pilotage des résultats est une critique que je ne peux pas accepter parce qu'en termes d'intégrité, nous ne sommes pas dans un fonds d'investissement où les agents de la Caisse des Dépôts essaient de maximiser les profits pour maximiser leur carried interest ou leurs options. Nous n'avons ni l'un ni l'autre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Ce n'est pas ce qui a été dit, Éric. Après, sur la méthode, je ne dis pas que nous n'en avons jamais parlé. Cela fait huit mois que le sujet est sur la table. Je reviens juste sur ce que nous disions en préambule. Ce qui est compliqué, dans cet exercice, c'est qu'effectivement, au regard de la loi, en tant que Commission de surveillance nous donnons un avis sur un décret par rapport à un montant, mais comme l'a dit Gilles, nous avions travaillé aussi à ce qu'il y ait une autre relation sur l'élaboration d'une nouvelle règle. Cela fait un moment qu'on en parle.
Cela fait quand même une heure que nous sommes sur ce sujet en Commission de surveillance, même s'il y a eu le TLA, et ce n'est pas logique puisque cela aurait dû être en Commission de surveillance post-CAR. Ce qui est gênant, c'est que la logique aurait été que nous puissions nous dire que vous évoquez avec le Trésor une solution, mais pas que vous nous disiez « banco, nous avons tapé dans la main, nous sommes d'accord, point ».
Là, le sujet n'est même pas de savoir si nous avons un mot à dire ou pas. Ce qui serait bien, c'est de nous dire « nous avons une proposition à vous soumettre dans un CAR exceptionnel, qu'en pensez-vous ? » On change les règles qui existent depuis 2010, cela nécessite quand même que l'on se penche sur la question.
On a changé la gouvernance de cette Commission de surveillance, on lui a donné plus de pouvoir, mais sur un sujet tel que le versement à l'État qui n'est pas neutre, c'est quand même important et cela nécessite que nous nous parlions autrement. C'est juste cela. Je ne dis pas que nous le découvrons.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est de cela que nous parlons.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui, mais il n'est pas normal que nous le fassions aujourd'hui en Commission de surveillance en propos liminaire.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Ce n'est pas moi qui organise les travaux de la Commission de surveillance, chère Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Non, mais tu m'as demandé d'informer en propos liminaire alors que nous avons une Commission de surveillance le 23 mars qui doit acter un CAR qui est sur le versement. Il était important que tu nous informes du fait que vous aviez une proposition à nous faire sur un accord potentiel de formule du versement.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est ce dont nous parlons.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui, mais là nous sommes quasiment en train de débattre sur le fond du sujet, et c'est dans un propos liminaire qui normalement devrait être l'objet d'une Commission de surveillance après avoir fait un CAR exceptionnel ou un CAR d'une manière normale. C'est juste cela.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Mon propos liminaire était court. Il était supposé qu'il n'y ait pas de débat, et nous pouvions tout à fait ne pas faire le propos liminaire, puisque nous parlons avant de ce que je raconte ou pas.
Je voudrais revenir sur deux autres points qui sont importants, puisqu'ils sont sur la table. Je ne suis pas d'accord, Gilles, sur les vrais fonds propres et les faux fonds propres. Les fonds propres du Groupe, ce sont les fonds propres consolidés. Le fait que les fonds propres soient localisés dans les filiales, et donc intégrés dans les comptes consolidés, ou en haut à l'Établissement public, en termes de richesse que représentent les fonds propres de la maison, je pense que c'est neutre. Je suis d'accord que l'on peut en débattre, mais ma conviction est que c'est neutre.
Nous avons d'ailleurs eu le débat il n'y a pas longtemps en préparant un Conseil de Bpifrance. Ce n'est pas forcément indispensable de faire remonter des fonds propres, puisqu'on y a accès quand on veut. Voilà ce que je voulais répondre sur ces questions.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Éric. Gabriel ?

M. Cumenge :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Je vais essayer d'être bref. Je suis nommé comme commissaire surveillant par la Direction Générale du Trésor au sein de la Commission de surveillance. Le Trésor n'est pas une entité qui aurait une volonté propre. Je le dis à Jérôme, en tant qu'ancien des maisons de Bercy.
Il y a une volonté parlementaire, il y a la loi, et je rappelle l'article 20 de la Constitution. Par définition, l'administration est à la disposition du gouvernement et agit dans le cadre légal. Le cadre légal a été fait dans le cadre de la loi PACTE. Elle est votée, nous la mettons en œuvre et nous essayons de faire vivre cette nouvelle gouvernance. Il me semble qu'il n'y a pas, en tout cas de notre point de vue, autre chose que cela.
Du coup, par rapport à cela, je ne vais pas revenir sur ce qui a été dit. Le 100 %, de notre point de vue, côté État, c'est écrire dans la nouvelle formule ce qui est effectivement une évidence, qui est de ne pas aller prendre dans les réserves constituées juste pour constituer le dividende. Simplement, avant il y avait un double seuil avec un 75 %. Le 100 %, en fait, n'aurait même pas besoin d'être écrit. On l'écrit parce que cela va toujours mieux en le disant, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté. Cela permet un garde-fou.
L'idée est bien de se dire que le principe reste de 50 % du résultat consolidé, le principe actuel, et qu'en revanche il faut des garde-fous. Compte tenu de la déformation du rapport entre le social et le consolidé dans le nouveau groupe Caisse des Dépôts, nous avons besoin d'être un peu plus subtils, ou un peu plus robustes, plus exactement, dans la manière d'expliquer ce que sont ces garde-fous.
De ce point de vue, dans les discussions techniques, nous avons fini par nous dire que c'était une bonne manière de faire que de le faire par rapport à une métrique de fonds propres et de capitalisation et par rapport aux ratios réglementaires, ce qui n'est pas quelque chose de très innovant puisque c'est la manière dont fonctionne le pilotage des institutions financières régulées.
On tombe là sur la zone des 14 % à 15 %. Grosso modo, elle est à peu près dans la même zone que des institutions financières comparables. Elle est à peu près en ligne aussi avec ce sur quoi est basé l'outil de pilotage interne de la Caisse des Dépôts qu'est le modèle prudentiel. Il n'y a donc pas d'intention cachée.
Sur la question du pilotage du versement à l'État, il n'y a pas d'intention de dire que l'on a besoin de plus ou moins tant de centaines de millions pour boucler les fins de mois. Évidemment, je sais bien qu'il peut toujours y avoir la tentation de se demander ce que l'on peut trouver comme ressources ici ou là. La réalité est qu'honnêtement, l'État n'a pas vraiment les moyens, autrement que dans un dialogue éventuellement avec le Directeur de la Caisse des Dépôts, de dire « il faut faire précisément +X » ou « il faut faire précisément -X ».

Sur les participations conjointes entre l'État et la Caisse des Dépôts, je rappelle que la Caisse des Dépôts a le contrôle. L'État est minoritaire sur La Poste et l'État ne peut pas imposer sur Bpifrance. Évidemment que cela fait toujours partie de la discussion, de la même manière que quand la tête de groupe discute avec ses filiales, elle peut avoir besoin à un moment ou à un autre de dire « est-ce que tu ne peux pas faire un effort pour verser un peu plus sur cette année ? ».
Après il y a un dialogue qui se fait, mais de mon point de vue, la formule est relativement neutre. En tout cas, le nouveau cadre qui serait issu de cette discussion, honnêtement, n'est ni beaucoup plus ni beaucoup moins protecteur ou biaisé que ne l'est la formule précédente avec le double indicateur de 50 % et le seuil qui est un seuil de réassurance de 75 %.
En revanche, en tant que commissaire surveillant, il me semble que se baser sur une métrique de fonds propres et de trajectoire de fonds propres est mieux que de se baser sur un seuil en dur par rapport à un résultat d'une année N, parce que c'est en pluriannuel que l'on pilote des fonds propres. Par conséquent, le fait d'avoir ce système avec un seuil minimal où l'on dit « non, là on ne peut pas toucher » et un seuil qui signale que l'on est peut-être en train de commencer à entrer dans une zone dangereuse et qu'il faut donc en discuter, est la bonne manière de piloter.
En tant qu'État, il nous semble que c'est mieux adapté à la réalité nouvelle du Groupe et aux évolutions entre ce qui concerne de la section générale en tant que telle et ce qui est dans le périmètre du Groupe consolidé. Je n'ai pas beaucoup mieux que cela, mais c'était pour vous dire qu'il n'y a pas d'intention autre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous avons besoin d'en débattre. Cela revient à laisser la parole à Gilles Carrez.

M. Carrez :
Ce que je retire de cet exposé de Gabriel, c'est que finalement, cette nouvelle formule est un peu neutre par rapport à l'ancienne. Je lui pose donc la question suivante. Sur les comptes 2021, que donnerait l'application de cette nouvelle formule par rapport à la formule actuelle ? Quelle est l'incidence ? Ce n'est pas dans la note à la Présidente alors que c'est un élément essentiel. Si vous me dites que l'application de cette nouvelle formule conduit à 50 millions d'euros de plus au titre des comptes 2021, je suis prêt à vous suivre, mais j'aimerais bien avoir le chiffre. Combien cela fait-il en plus au budget de l'État ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En plus ou en moins. Nous avons un résultat consolidé d'un peu plus de 3 milliards d'euros, puisque nous avons un résultat qui a rebondi fortement à la suite des reprises de provisions à La Poste, alors que nos résultats étaient auparavant plutôt de l'ordre de 2,5 milliards d'euros par an.
Nous avons un résultat social, sur lequel nous n'avons pas voulu faire un effort particulier parce que cela nous semble précisément déraisonnable dans le pilotage des filiales, qui va atterrir à 1,5 milliard d'euros.
C'est vrai que si par rapport à ces 1,5 milliard d'euros de résultat social on applique le plafond de 75 %, cela fait 375 millions d'euros de moins pour l'Etat.

M. Carrez :
S'il y avait eu 375 millions d'euros de plus en 2022 ou 2023, à la limite, mais en 2021, cela me paraît un peu rétroactif, Monsieur Lombard, nous avons eu des discussions sur le fait qu'on risquait de voir percuté, mais à la marge, le plafond à 75 % du résultat social. Nous l'avions vu sur la séquence et avions convenu de réfléchir pour que l'Etat ne se trouve pas pénalisé.
Mais cela exige un travail associant la Commission de surveillance sur différentes options. À partir de là, on examine cela en CAR et ensuite on l'inscrit à l'ordre du jour de la Commission de surveillance. La bonne démarche est celle-là.
Ce que je propose, c'est que nous fassions un CAR exceptionnel. À l'occasion de ce CAR, je souhaite que les commissaires surveillants réfléchissent à une proposition que nous discuterons ensuite en Commission de surveillance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des remarques ou des sujets de précision sur cette proposition ? Cela vous convient-il ? Merci beaucoup. Nous partons donc sur la mise en place d'un Comité d'audit et des risques présidé par Gilles à une date que nous vous proposerons ultérieurement. Merci beaucoup. Nous allons entrer dans notre ordre du jour.

2 — Approbation du procès-verbal du 15 décembre 2021

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
S'agissant de l'approbation du procès-verbal du 15 décembre, je pense que les modifications ont été prises en compte et je n'ai pas eu de demande de prise de parole particulière sur ce sujet, je le considère donc comme approuvé.

3 — Délibération relative à la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la CDC (bilan 2021 et perspectives 2022)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Marc Janaillac est notre rapporteur. Je vais lui laisser la parole, mais je vais juste repréciser, et cela a été dit pendant que nous étions en Comité stratégique, que parfois les directions peuvent avoir l'impression que les commissaires en demandent un peu trop ou toujours trop et ne sont jamais satisfaits. Ce n'est pas le cas, puisque nous avons quand même réussi à nous satisfaire de beaucoup de choses dans ce Comité stratégique. Il n'empêche, et cela a été dit dans notre souhait et dans notre avis de 2021, que nous aurions souhaité pouvoir avoir un tableau peut-être plus accessible, en tout cas pour nous faire mieux comprendre l'affectation des prêts et les quelques données extra-financières.
Jean-Marc, je te laisse la parole pour nous faire ce rapport sur ce Comité stratégique.

M. Janaillac :
Madame la Présidente, merci. Je suppose que vous avez tous lu le rapport donc je vais aller assez vite pour essayer de rattraper l'important retard que nous avons.
Le premier point est que nous devons délibérer annuellement sur la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts et de Consignations, et il y a eu une nouveauté cette année puisque l'année dernière la Commission avait souhaité que cette délibération soit précédée par une séance du Comité stratégique.
Les deux points généraux sont :

- que le Comité stratégique a tenu à souligner l'exhaustivité, la qualité et la pertinence des dossiers, qui nous ont permis de constater le haut niveau d'activité et le dynamisme, tant de la Direction des politiques sociales que de la Banque des territoires ;
- que le Comité a toutefois regretté, comme vient de le dire la Présidente, que la présentation sous la forme d'un catalogue des actions menées ne permette pas d'apprécier la vision stratégique, ni de se prononcer sur la réalité de la mise en œuvre, par rapport aux objectifs, des missions d'intérêt général sous la forme d'un tableau.

Nous avons d'abord examiné les actions de la Direction des politiques sociales pour constater que l'année 2021 avait été marquée par le changement de dénomination, la DRS devenant en mars la DPS, traduisant une ambition plus grande de devenir un acteur de référence des politiques sociales. Tous les éléments ont montré que chacun des domaines avait connu un niveau d'activité très soutenu. Pour les retraites, la coopération avec le SRE avance, et un objectif pour 2023 a été avancé.
Pour la formation professionnelle, les nombres des comptes activés et des formations validées ont fortement augmenté. Le dispositif concernant les élus, dont nous avons parlé, fonctionne correctement. Nous avons noté que la fraude, même si elle demeure faible en proportion, reste préoccupante malgré les mesures qui ont été prises pour y remédier. Nous avons effectivement constaté qu'il serait efficace que le démarchage téléphonique, qui fait des ravages, puisse être interdit par le Parlement comme cela a été fait pour la prime Rénov'.
Un point caractéristique de 2021 a été la mise en œuvre de plateformes digitales, avec la montée en puissance de Mon Compte Formation, de Mon Parcours Handicap ainsi que de PEP's, la plateforme employeurs publics, qui ont été lancées en 2021, et la création en 2021 de Ma Retraite publique et en novembre de DPS Innov, la plateforme d'innovation ouverte de la DPS.
Pour 2022, l'idée est d'étendre ces missions et de faire des innovations au service de l'efficience, avec deux nouveaux mandats. Il s'agit, en octobre 2022, du Passeport de prévention concernant les formations santé-sécurité au travail, et en 2023 de la plateforme de répartition du solde de la taxe d'apprentissage. Par ailleurs, en 2022, la DPS va effectuer certaines prestations techniques au profit de la BDT.
Le Comité stratégique, tout en saluant et en félicitant les équipes de la forte activité sur ses missions, a exprimé plusieurs souhaits. Le premier, pour les missions traditionnelles retraite et formation, est de pouvoir disposer des objectifs de chacune, puisque nous avons les résultats mais nous n'avons pas les objectifs. Pour reprendre ce que disait la Présidente, ces objectifs existent puisqu'ils figurent dans les conventions d'objectifs et de gestion qui sont signées avec l'État pour les retraites, et dans les conventions d'objectifs et de performance signées pour le CPF.
Pour les missions nouvelles, nous avons compris que les missions étaient acceptées en fonction de trois critères :

- le statut de tiers de confiance de la Caisse des Dépôts ;
- le fait que ce soit des missions connexes à une activité déjà existante ;
- le savoir-faire des services de la Caisse des Dépôts.

Nous souhaiterions donc pouvoir disposer, pour chaque nouveau mandat, d'un plan pluriannuel avec les dépenses, les objectifs et les indicateurs. Ce n'est pas non plus du travail supplémentaire puisque cela figure dans les contrats de mandat.
Le troisième point était d'avoir plus d'informations sur la mission Grand âge et Santé. Nous avons formulé un souhait qui a été exaucé, puisque nous avons reçu la lettre de mission adressée par le Directeur général au Directeur de la DPS.
Sur l'aspect ressources humaines, la Direction va connaître, dans les trois ans qui viennent, une vague massive de départs à la retraite. Nous avons souhaité avoir des informations sur l'évolution quantitative des effectifs par bassin d'emploi de la DPS — au nombre de trois, à Bordeaux, Angers et Paris —, mais aussi sur leur évolution qualitative, en

particulier liée aux besoins des métiers nouveaux, notamment digitaux, ainsi que les éléments sur la gestion managériale de cette évolution qui va être lourde et difficile à gérer.
En ce qui concerne la Banque des territoires, le document débutait par une présentation exhaustive et très claire des différentes missions, mandats, grands programmes nationaux qu'exerce la Banque des territoires dans l'intérêt général, ainsi que sur le plan de relance et le plan Climat. Nous avons d'ailleurs eu l'occasion à plusieurs reprises d'examiner telle ou telle action de la Banque des territoires. Pour certains points, c'était donc un peu une redite.
L'année 2021 se caractérise également par un maintien du haut niveau de financement des grandes missions, avec une montée en puissance des programmes liés à la politique du territoire, à savoir Cœur de Ville, Petites villes de demain et Territoires d'industrie, ou le plan d'urgence numérique avec le mandat sur les conseillers numériques.
Nous avons eu des informations un peu plus actualisées sur le plan de relance, puisqu'avec 15 milliards d'euros au 30 septembre, il a été indiqué que le plan de relance avait réalisé 64 % de ses objectifs pour 2021 et 38 % des objectifs globaux jusqu'en 2024, ce qui va d'ailleurs nécessiter une assez forte accélération pour atteindre l'objectif de 80 % de réalisé fin 2022, tel que cela a été annoncé par le Directeur général fin septembre.
Nous avons noté aussi que nous avions, dans ce rapport, une présentation de quelques mesures d'impact, à la fois en termes de développement durable et de résultats extra-financiers. C'est vraiment une avancée très positive. Une autre avancée est le déploiement de la démarche opérationnelle, avec la mise à disposition d'indicateurs de pilotage.
Comme je le disais, le Comité stratégique a apprécié la présentation de l'ensemble des activités sous une forme claire et concrète. Nous avions énormément d'éléments chiffrés, mais cette abondance permettait de prendre en compte à la fois l'importance et la diversité des activités, qui montraient la poursuite de l'engagement de la Caisse des Dépôts pour les missions confiées par les pouvoirs publics, alors que le contexte reste toujours difficile, à la fois lié à la crise sanitaire et aux taux bas. Nous avons également une appréciation positive du fait que l'on nous ait fourni des éléments sur l'avancée du plan de relance ainsi que sur les résultats extra-financiers.
Nous avons apprécié aussi que l'invitation qu'avait faite la Commission l'année dernière à la Direction générale de renforcer les actions de communication de la Banque des territoires pour mieux faire connaître ses actions auprès de l'ensemble des élus ait été mise en œuvre. Nous avons pu constater la réalité des conséquences de ces actions.
Nous gardons donc la demande dont parlait la Présidente, formulée dans l'avis du 27 janvier dernier, que l'on nous fournisse pour chaque grande mission quelques éléments synthétiques permettant d'en connaître à la fois les objectifs financiers et extra-financiers, les moyens mis en œuvre et le résultat atteint, par des indicateurs financiers et extra-financiers, sans pour autant alourdir le travail des métiers de la Caisse des Dépôts, et ce en utilisant les données qui doivent forcément exister en interne pour le pilotage de ces opérations.
De même, pour les missions fondamentales, et nous pensons en particulier au logement social et à la politique de la ville, donc les domaines pour lesquels la Caisse des Dépôts joue un rôle important, il serait intéressant de replacer l'action de la Caisse des Dépôts dans l'ensemble de l'action publique pour déterminer quelle est la part de la Caisse des Dépôts dans cette mission d'intérêt général.
Olivier Sichel ayant été très clair, nous avons compris que l'adaptation au changement climatique ne faisait pas partie des mandats donnés spécifiquement à la Caisse des Dépôts dans le plan Climat. Nous avons regretté que les actions que mène la Banque des territoires, nombreuses dans ce domaine, ne soient pas mentionnées.
Nous nous sommes posé des questions sur le rôle de la plateforme digitale Banque des territoires. Nous avons bien compris qu'elle était principalement à destination des organismes de logement social et des professions juridiques. Ceci étant, l'articulation entre le digital et le réseau humain des directions régionales, qui nous paraît jouer encore un rôle très important, reste à préciser.
Nous trouvons les éléments sur les perspectives 2022 très succincts. Ils justifieraient des données complémentaires sur les objectifs.
Enfin, ce bilan d'année en janvier ne permet pas de disposer de données complètes sur l'année. D'ailleurs, pour chacun des éléments, nous avions des dates utilisées pour produire les statistiques totalement différentes. À partir de fin septembre, c'était pratiquement des dates à la fin de chaque mois. Un bilan effectué plus tard dans le semestre permettrait donc d'avoir une cohérence des données et d'avoir donc une plus grande clarté dans la présentation des résultats.
Voilà les différents éléments sur lesquels a travaillé le Comité stratégique dans sa séance de jeudi dernier.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Marc. Y a-t-il des demandes de précisions de la part de mes collègues ou des points de réponse ou de précision de la part de la Direction générale ? Olivier, je te passe la parole.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :
Je prends bonne note de la demande de tableaux synthétiques. Nous nous y attelons dès maintenant dans une démarche d'amélioration continue, de la même façon que vous nous aviez dit d'améliorer

la communication et que nous l'avons fait. Nous allons donc travailler sur les tableaux.
J'attire aussi votre attention sur le fait que nous avons sorti hier un communiqué de presse sur l'accès en open data à tous nos éléments sur le plan de relance, avec donc des data régionalisées, calendarisées sur des périodes, avec des indicateurs financiers et des indicateurs extra-financiers.
Je souhaitais vous signaler aussi que j'ai fait passer à la Commission de surveillance, sous couvert du secrétariat général, une note un peu plus détaillée sur la plateforme digitale banquedesterritoires.fr, que nous avons voulue à la fois la plus synthétique et la plus pédagogique possible. Nous sommes à votre disposition pour creuser ces éléments.
Je termine sur l'adaptation au changement climatique. Je pense que la Commission est très avancée sur cette notion qui a encore du mal à passer. J'avais encore il y a peu des échanges vraiment à un bon niveau et les gens confondent l'adaptation au changement climatique et la transition écologique et environnementale. Parfois, c'est même perçu par certains comme « vous baissez les bras, vous êtes déjà dans le déni, vous êtes déjà dans la fatalité, ce n'est pas cela du tout ». Je pense que nous sommes totalement en phase avec la position de la Commission sur le fait que l'adaptation au changement climatique doit être un chantier, mais je pense que même la notion d'adaptation au changement climatique n'est pas encore bien comprise. Je le signale, donc je pense que cela fait partie de nos priorités pédagogiques.
Nous notons aussi que pour l'an prochain, quand nous serons sur 2023, nous donnerons plus de perspectives.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Olivier. Michel Yahiel ?

M. Yahiel, Directeur des politiques sociales :
Merci. J'interviens rapidement, après avoir remercié Jean-Marc pour ses appréciations élogieuses, auxquelles nous sommes sensibles.
Concernant les demandes d'informations complémentaires, les COG sont des bibles assez épaisses. Pour vous donner un ordre de grandeur, celle que nous venons de prolonger avec l' ERAFP fait cent pages. Nous devons pouvoir extraire de cela les grands objectifs qui nous sont assignés et qui le sont par le cosignataire qu'est l'État, par l'intermédiaire des ministres ou des directeurs d'administration centrale qui lui prêtent leur plume. Ircantec, CNRACL, Compte personnel de Formation et Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique représentent à peu près les trois quarts de notre activité sur le plan budgétaire, puisque cela fait à peu près 250 à 280 millions d'euros. Nous allons donc nous y atteler.
Sur le point relatif aux ressources humaines, qui est probablement le plus délicat, je voudrais indiquer que la DPS va connaître une vague massive de départs, mais que cette vague massive a déjà commencé. D'une certaine manière, nous commençons à être un peu amarinés à cette chose-là, puisque nous avons eu cette année une centaine de départs et que la tendance va augmenter à mesure que nous serons rattrapés par un cycle démographique qui veut que tous les personnels recrutés en masse dans les années 1980 font valoir leur droit à la retraite.
Il y avait, dans le document fourni au Comité stratégique — et ce sont les deux seuls chiffres que je citerai — un tableau montrant la variation des effectifs depuis 2017. En 2017, nous avions 1 795 agents. Nous sommes à 1 767. Ce qui est intéressant, c'est la progression interne. En effet, sur l'activité constante, c'est-à-dire en particulier les retraites, nous avons diminué de 200. Sur les activités nouvelles nous avons augmenté d'environ 190, essentiellement orientés vers la formation professionnelle.
Nous avons donc un gros travail de GPEC en cours, sur lequel nous pourrons revenir, avec l'aide et l'appui de notre Direction des ressources humaines. Ce n'est pas une garantie absolue de succès, et nous sommes déjà dans ce cycle-là. Ta perception du problème est donc tout à fait exacte et cela fait partie de notre actualité quotidienne que d'essayer d'adapter nos équipes aux nouveaux aspects de leurs métiers, en particulier au digital, avec l'idée aussi de stabiliser nos bassins d'emploi, ce qui veut dire faire de la productivité et essayer d'y inscrire, ce que nous faisons pour l'instant, des activités nouvelles connexes à celles que nous menons déjà pour assurer leur avenir, ce qui est quand même un début d'opération dans un organisme comme le nôtre.
Merci, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Michel. Michèle Pappalardo ?

Mme Pappalardo :
Merci beaucoup. D'abord, je souhaite répondre à Olivier Sichel, et d'abord lui dire que je suis allé voir sur la plateforme d'open data et que je le remercie de nous avoir envoyé le communiqué de presse. J'ai essayé de voir ce que cela donnait. J'ai un peu pataugé au début, mais j'ai fini par obtenir des informations et des résultats, donc bravo pour cet exercice. Cela montre aussi que les indicateurs extra-financiers restent encore assez limités, puisqu'en fait c'est le nombre de logements rénovés, c'est le nombre de foyers alimentés par l'eau des prêts pour l'eau. C'est vrai que ce sont des informations qui ne sont pas financières, mais ce ne sont pas des informations extra-financières qui portent sur d'autres données que celles qui sont directement en relation avec les opérations réalisées, en termes d'impact sur l'environnement, par exemple ; mais c'est déjà très intéressant.
Le second point concerne bien sûr l'adaptation au changement climatique. Je suis complètement d'accord avec ce qui a été dit. Il est clair qu'aujourd'hui ce sont encore des notions qui ne

sont pas complètement comprises, et qui sont relativement complexes. Il y a différentes formes d'adaptation, il y a l'adaptation et la résilience, mais c'est parce que la Caisse des Dépôts a du poids et parce qu'elle a la possibilité de faire de la pédagogie et d'entraîner que je pense qu'il est intéressant que nous y travaillions et que nous en discutions. Nous vous posons des questions sur ce thème très régulièrement, mais nous pourrions peut-être prendre le temps d'en discuter à un moment de manière un peu plus approfondie.
En pratique, il y a les risques qui viennent du fait qu'on ne travaille pas toujours suffisamment à réduire les émissions, mais aussi les risques qui sont liés au fait que les conséquences du changement climatique vont avoir des impacts sur les activités, d'où l'intérêt de travailler à l'adaptation. Même si les gens ne comprennent pas encore très bien ce dont on parle, le sujet est quand même bien au cœur de vos activités, comme de toute l'économie, d'ailleurs, nous en sommes bien d'accord. Merci beaucoup.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Michèle. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci, Madame la Présidente. Clairement, adaptation n'est pas résignation. Nous en sommes convaincus et il faut que tout le monde le soit, nous en sommes d'accord.
Je voudrais d'abord remercier Jean-Marc de la fidélité de son rapport à nos échanges et saluer les services. Typiquement, sur ces dossiers, les dossiers s'améliorent d'année en année. Du coup, l'appétit de la Commission de surveillance pour pousser encore plus loin cette amélioration continue, mais enfin il faut être très conscient des progrès énormes qui sont accomplis d'une année sur l'autre et je crois que cela mérite d'être dit.
Mon intervention porte essentiellement sur les questions d'effectifs en écho à ce qu'a dit Michel, et je l'en remercie. Nous avons eu un échange à ce sujet dans le comité préparatoire. Je veux simplement souligner la grande sensibilité de ces questions d'évolution des effectifs, à la fois quantitativement et qualitativement. Il a parlé du chantier GPEC qui me paraît vraiment central, non seulement du fait du poids de ces services par rapport aux évolutions budgétaires que nous essayons d'accompagner, en lien avec Catherine Mayenobe, mais aussi parce que c'est un élément clé de la compétitivité même, même si ce mot peut paraître un peu impropre, de la Caisse des Dépôts par rapport à la pérennité de ses mandats. La crédibilité de la Caisse des Dépôts ne se joue pas seulement là-dessus, mais elle se joue aussi là-dessus et il est important que nous l'ayons tous en tête. J'ai bien noté que c'était parfaitement le cas de Michel, et je le remercie de nous avoir éclairés aujourd'hui et l'autre jour sur cet aspect des choses.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Y a-t-il d'autres points ? Je n'ai pas de demande de prise de parole supplémentaire. Merci à toutes et à tous. Nous prenons donc la proposition de Jean-Marc pour cette délibération et nous passons au point 4, sur l'approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne et avis sur le plan pluriannuel d'audit.

4 — Approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne et Avis sur le plan pluriannuel d'audit

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Notre rapporteure est Évelyne Ratte. La parole est à vous.

Mme Ratte :
Merci, Madame la Présidente. Comme tous les débuts d'année, puisque cela fait maintenant la troisième fois – en tout cas en ce qui me concerne –, la Commission de surveillance est amenée à approuver l'organisation générale et les orientations du contrôle interne, d'une part, et à rendre un avis sur le plan pluriannuel d'audit d'autre part.
Comme j'imagine que vous avez tous lu les centaines de pages qui constituent le dossier sur ces sujets de contrôle interne, et pour répondre à la demande de certains commissaires surveillants qui souhaitent des rapports un peu moins longs ou bavards, je vais donc aller à l'essentiel.
Pour ce qui concerne l'organisation générale et les orientations du contrôle interne, nous nous situons dans l'article L. 518-7 du code monétaire et financier. Cet article dit explicitement que la Commission de surveillance « approuve l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe proposées par le Directeur général ».
Le dossier présenté par la direction générale est dense et très complet. Il est accompagné d'un document de synthèse comme nous l'avions demandé l'année dernière, établi conjointement par les directions qui ont un rôle en matière de contrôle interne. Je rappelle qu'il y en a quatre : le Secrétariat général du Groupe au titre de la coordination, la Direction des risques du Groupe, la Direction du contrôle permanent et de la conformité et la Direction de l'audit interne du Groupe.
Cette note comporte une partie commune et un focus sur chacune de ces directions. La qualité du document marque les importants progrès qui ont été réalisés en 2021 en matière de coordination des trois fonctions du contrôle interne, dont je rappelle

qu'elles sont le contrôle permanent et de conformité, la maîtrise des risques et l'audit des différentes lignes de défense. Nous avons vu tout cela se mettre en place depuis fin 2020. Il n'est pas nécessaire d'y revenir.
À ce document de synthèse sont associées des annexes qui doivent être communiquées réglementairement : les chartes et politiques de la Direction du contrôle permanent et de la conformité, qui seront applicables en 2022, et la charte de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts dans sa version actualisée au 31 décembre 2021. Nous avions déjà travaillé sur la version précédente. Une version actualisée à la fin 2021est fournie.
En ce qui concerne l'organisation générale de la fonction contrôle interne, le CAR a formulé un constat très positif : le Groupe dispose d'une organisation stabilisée et mature du contrôle interne. Elle couvre l'ensemble des risques à l'échelle du Groupe dans sa nouvelle dimension. A preuve, les chartes et politiques qui sont établies sur une base Groupe par les directions du contrôle interne et mises en œuvre à l'intérieur du Groupe par des animations de réseau.
La surveillance des risques se fait désormais sur une base consolidée. En matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), le pilotage de la conformité dans ce secteur se fait au niveau Groupe. Les contrôles de deuxième niveau sur les dispositifs de contrôle interne des filiales se font de façon très régulière, de même que l'articulation des contrôles périodiques, c'est-à-dire des audits, entre l'Établissement public et les filiales.
Le CAR a souhaité rendre hommage au travail accompli par les équipes dans ces activités.
En matière d'organisation, trois ajustements ont été apportés en 2021 pour renforcer l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

- la création d'une fonction de pilotage des risques opérationnels du Groupe à la Direction des risques Groupe, un domaine particulièrement surveillé par l'ACPR ;
- la création d'un département de la sécurité financière directement rattaché à la directrice de DCPC, comme nous l'avions vu au printemps dernier ;
- la création d'un département systèmes d'information et data à la Direction de l'audit interne du Groupe à compter du 1er janvier 2022.

Deux nouveautés sont prévues en 2022 pour renforcer l'articulation entre les différentes activités du contrôle interne et pour favoriser, ce qui paraît intéressant, l'émergence d'une culture commune.
Deux initiatives vont donc être déployées en 2022, au niveau de l'Établissement public dans un premier temps. Il s'agit d'abord de la création d'un Comité de coordination du contrôle interne, dit 3CI, structure légère mais néanmoins bien organisée lancée en septembre 2021. Un programme de travail a été fixé portant notamment sur la convergence des méthodes de cartographies des risques majeurs et opérationnels, sur l'harmonisation des référentiels. Le comité doit aussi définir des cercles de filiales et proposer les moyens de toujours mieux les associer dans la perspective de renforcer le travail en commun.
La deuxième initiative est la création d'une école du contrôle interne, qui est d'ailleurs ouverte depuis le 20 janvier et qui a pour vocation de proposer à l'ensemble des agents de la Caisse des Dépôts des formations en matière de contrôle interne adaptées à chaque filière et à chaque métier. D'ores et déjà, l'ensemble des filières de l'Établissement public sont visées. L'école ne part pas de rien puisque tout au long de l'année 2020, et surtout en 2021des modules de e-learning ont été déployés avec succès auprès des personnels.
L'idée est d'inclure progressivement les filiales dans ces deux structures.
Voilà pour l'organisation générale. C'est d'ailleurs l'essentiel de mon rapport sur cette première partie puisque les orientations proprement dites proposées pour le contrôle interne en 2022 n'ont pas appelé d'observation particulière lors du CAR. Le CAR propose donc de les adopter.
Sur cet ensemble, organisation et orientations, le CAR a cependant formulé trois points d'attention.
Le premier porte sur la manière précise dont les trois directions interviennent dans les filiales. Par exemple la Direction des risques a précisé qu'elle n'intervenait pas dans les filiales directement, mais à travers les systèmes d'information.
La Direction du contrôle permanent et de la conformité, quant à elle, interagit davantage avec les filiales, ne serait-ce que par l'édiction de normes Groupe dans le domaine de la conformité (sujets de déontologie et de conflits d'intérêts, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme), et par des équipes qui vont sur place. C'est ainsi qu'une équipe dédiée de quatre personnes se rend dans les filiales importantes tous les ans. Elle peut prescrire des contrôles à effectuer directement par les filiales. Une note plus complète est parvenue après le CAR qui apporte les précisions attendues.
Le deuxième point d'attention porte sur le traitement du risque opérationnel, qui est un point relevé par l'ACPR. La Direction des risques va se structurer en 2022 pour mieux le prendre en compte : un nouveau responsable est arrivé en janvier à la tête d'un nouveau département, et il y aura six personnes à terme. L'articulation avec le contrôle permanent est importante sur ce secteur du risque opérationnel et il convient de bien préciser qui fait quoi.
Enfin, le dernier point d'attention et qui n'est pas le moindre concerne la couverture du risque informatique et du risque de sécurité des systèmes d'information. Le dossier Sigma en est l'illustration. La question de savoir pourquoi DGAU n'était pas intervenue plus précocement sur ce projet informatique a été posée.
Le CAR vous propose donc d'approuver l'organisation générale et les orientations du contrôle interne, tout en maintenant les trois points de vigilance évoqués.
La Commission de surveillance doit rendre un avis annuel sur le plan pluriannuel d'audit 2022-2026. Le

dossier comporte une note de synthèse très complète et une présentation détaillée de la stratégie d'audit, les liens avec les orientations stratégiques du Groupe, les ressources humaines nécessaires.
Le CAR a salué le travail important d'adaptation de la charte de l'audit interne du Groupe, qui intègre désormais les recommandations de l'IFACI. L'enjeu est évidemment de conserver la certification IFACI.
Le CAR a bien noté, au sein de DGAU, la création d'un département systèmes d'information et data. C'est un progrès tout à fait nécessaire compte tenu de l'importance croissante de ces sujets (cf. Sigma).
Le CAR a formulé trois points d'attention sur ce plan pluriannuel d'audit. Deux missions importantes prévues en 2022 retiennent plus particulièrement l'attention. La première concerne le processus de désignation et surtout le pilotage de la fonction administrateur dans les filiales du Groupe, la deuxième porte sur le risque opérationnel.
Deuxièmement, le CAR a bien noté les écarts à la cible en termes d'effectifs nécessaires pour la mise en œuvre de ce plan pluriannuel d'audit. Il y a effectivement, à la fin du plan, probablement un manque d'effectifs à anticiper
Enfin, le CAR a noté que le plan pluriannuel d'audit qui nous est soumis pour avis est en fait adossé à la cartographie des risques de l'année dernière. Le CAR recommande qu'en fonction de l'évolution de cette cartographie, le plan pluriannuel d'audit soit éventuellement modifié, amendé, de façon à ce qu'il y ait une cohérence entre la cartographie et le programme d'audit.
Le CAR propose que la Commission de surveillance rende un avis favorable au programme pluriannuel d'audit 2022-2026.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ce rapport exhaustif et en même temps synthétique, Évelyne, puisque comme vous le disiez il y a quand même de la matière et de la donnée. Jérôme souhaitait apporter un point.

M. Bascher :
Très brièvement, je veux vraiment féliciter la Caisse des Dépôts pour la sensibilisation faite auprès des agents pour leur ouvrir le sujet, parce que je me souviens de son caractère antédiluvien par rapport aux autres établissements financiers et bancaires sur tous ces sujets de contrôle et d'un établissement qui finalement n'avait pas l'habitude d'être contrôlé, parce que faisant une sélection inverse, et du coup n'ayant pas ces habitudes-là.
Se pose une question notamment sur les risques opérationnels. J'avais aussi souvenir d'un logiciel, et je ne voudrais pas commencer à remuer le sujet des logiciels et des systèmes d'information de la Caisse des Dépôts. Tout de même, j'avais souvenir d'un système un peu vieux et pas forcément très pratique sur ces remontées et du coup sur la vision panoramique et synthétique que l'on pouvait avoir notamment des risques opérationnels, mais cela a sans doute dû changer.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Jean-Marc, tu avais un point.

M. Janaillac :
C'est simplement un point pour dire que le rôle de ces directions vis-à-vis des filiales, et je fais référence à mon expérience personnelle, est quelque chose de très important, bien sûr pour le contrôle, mais aussi en termes de soutien. À l'époque où Transdev avait deux actionnaires à 50-50, on était un peu orphelin parce que ce n'était pas du tous les mêmes méthodes, etc. Il n'y avait pas une équipe assez forte et il n'y avait pas vraiment de savoir-faire.
Là, les trois directions peuvent vraiment beaucoup apporter, en termes de soutien, en termes de conseil, en termes de savoir-faire, aux équipes de filiales qui sont relativement importantes mais qui ne sont pas suffisamment dotées dans ces domaines, et c'est normal. C'est un point vraiment important à développer.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Marc. C'est tout à fait exact. Avons-nous d'autres points et demandes de précisions ? Merci beaucoup, Mesdames Tubiana et Gautier pour votre présence.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Peut-être que nous pouvons demander à Nathalie de répondre d'un mot à la remarque du sénateur Bascher, et à Anne de répondre sur l'effet Groupe. Je ne sais pas comment vous vous partagez les réponses toutes les deux, mais ce serait juste quelques éléments de réaction aux commentaires, dont je vous remercie par ailleurs.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Bonjour à toutes et à tous. L'outil auquel vous faites référence est PRISM, je pense, que nous utilisons toujours. Il fonctionne bien, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer. Anne pourra compléter.
Il est très utile pour nous parce que c'est l'outil que nous utilisons tous, dans lequel sont modélisés les processus et sur lequel nous nous appuyons pour rattacher les risques, les événements de risque, les plans d'action qui sont mis en face de ces événements de risque pour réduire le niveau du risque. Les trois directions de contrôle interne l'utilisent, pour construire notre cartographie des risques et ensuite notre programme d'actions respectif.
De ce point de vue, il est vraiment important que nous ayons un outil commun. Certes, nous pourrions peut-être imaginer le faire évoluer, le changer. Pour tout vous dire, cela fait partie de des réflexions que nous allons mener en 2022, en étudiant également la question de faire le lien avec les

filiales. Nous pouvons imaginer trouver un outil pour se mettre en interface avec les filiales, mais compte tenu qu'il y a différents outils et non pas un seul dans le Groupe, ce sera probablement complexe.
En tout cas, une fois que l'on sait comment utiliser PRISM et que l'on a l'habitude de l'utiliser, parce qu'il faut y aller souvent comme tous les outils, cela marche relativement bien.

Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts :
Je voulais vous rassurer sur le fait que PRISM marche de mieux en mieux parce que nous avons fait une montée de version cette année. Nous avons donc la dernière version, PRISM V8, et nous en sommes satisfaits. Pour nous, PRISM est le socle de notre contrôle de deuxième niveau, puisque nous y mettons nos 800 contrôles de deuxième niveau. C'est le socle de la base incidents où les métiers saisissent les 1 700 incidents, et nous faisons le suivi de ces incidents. Comme Nathalie l'a souligné, l'outil collecte également les événements redoutés qui servent pour la cartographie des risques, et pour élaborer le plan de contrôle de la DCPC. C'est donc un outil aujourd'hui utilisé au service des risques opérationnels et des risques de non-conformité.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Avant de donner la parole à Jérôme, j'ai une prise de parole de Gilles.

M. Bascher :
Je voulais juste dire que l'on pourrait regarder s'il existait, sur étagère et peut-être dans d'autres établissements financiers, des choses équivalentes, plutôt que de réinventer la roue. C'était un peu l'idée, mais cela n'appelle pas de réponse développée.

Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts :
En cours, nous avons les mêmes outils que certaines de nos filiales, qui ont aussi Enablon, qui est le progiciel qu'on appelle PRISM.

M. Carrez :
Je rebondis sur l'observation de Jean-Marc, qui est très importante. Quel soutien les directions peuvent-elles apporter notamment aux filiales ? Je demanderais peut-être à Anne de développer, parce que nous avons posé exactement cette question en CAR et Anne Gautier, sur l'aspect contrôle permanent et surtout conformité, nous a fait une réponse tout à fait précise. Anne, peut-être que vous pourriez l'évoquer en deux ou trois mots.

Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts :
Le volet Groupe est clé, et je vais vous donner une illustration. C'est le pilotage Groupe LCB-FT, où il y a de nouveaux textes depuis 2020. La Caisse des Dépôts s'est mise en apporteur de valeur pour des filiales, et je pense notamment à la Banque postale. La Banque postale (LBP) représente une quinzaine de filiales. Aujourd'hui, dans tout ce que je développe, je suis capable d'isoler un sous-palier de consolidation de LBP.
Par exemple, je peux donner concernant mes tableaux de bord d'indicateurs LCB-FT le sous-palier de consolidation. Dans le suivi des tiers sous surveillance, la collecte de cette information, je peux communiquer à LBP la contribution du sous-groupe LBP qui consolide ses filiales. Nous sommes très soucieux de partager, notamment avec les filiales bancaires, qui appliquent les mêmes textes que nous sur la LCB-FT, des outils communs. D'ailleurs, le régulateur ACPR voit d'un très bon œil que nous soyons apporteur de valeur aux filiales.
D'un autre côté, cela a un énorme avantage. Cela nous permet de voir ce qu'il s'y passe, et c'est aussi l'une des demandes du régulateur.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Tout à fait. Exactement. Merci pour ces précisions, Anne. Y a-t-il d'autres demandes de précisions sur ces points ? Merci beaucoup. Évelyne, nous allons suivre vos préconisations. Nous passons maintenant au point 5, sur la délibération relative à l'actualisation du cadre de gestion des risques du Groupe.

5 — Délibération relative à l'actualisation du cadre de gestion des risques du Groupe (charte de gestion des risques du Groupe, cartographie des risques majeurs, cadre et déclaration d'appétit aux risques)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Notre rapporteur est Jean-Yves Perrot.

M. Perrot :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Évidemment, il y a un lien étroit entre le sujet précédent et celui-ci, donc on ne s'étonnera pas qu'il y ait aussi un certain miroitement, à la fois parce que les acteurs sont en partie les mêmes, et bien sûr parce que cette démarche est placée sous le sceau d'une très grande cohérence.

Je voudrais remercier Nathalie Tubiana et ses équipes, ainsi que celles des autres directions, pour la qualité des relations que nous entretenons à la fois en amont et en aval du CAR, y compris pour préparer cette Commission de surveillance.
Nous avons à examiner en début d'année, désormais nous connaissons bien cette grammaire, l'actualisation du cadre de gestion des risques du groupe Caisse des Dépôts à partir de trois documents cadres. Le premier est la charte de gestion des risques du Groupe et les notes qui s'y rattachent.

Il y a ensuite la cartographie des risques consolidés du Groupe pour 2021, qui est une nouveauté qui inclut la section générale avec neuf filiales, trois filiales régulées, deux filiales immobilières et quatre filiales industrielles. Vous les connaissez bien, il s'agit respectivement de Bpifrance, la Sfil, et le groupe La Poste, de CDC Habitat et Icade, et d'autre part de Transdev, la Compagnie des Alpes, la Scet et Egis, bien entendu, jusqu'à ce qu'Egis sorte du Groupe, ce qui est en train de se faire. Cela concerne aussi le Fonds d'épargne.

Enfin, nous avons à approuver le cadre d'appétit aux risques, qui inclut la déclaration d'appétit qui est mise en place depuis 2020.

Le CAR a examiné ces différents documents, qui sont abondants et un peu complexes, mais il l'a fait là aussi sur la base d'une note de synthèse que nous avions demandée et qui nous a grandement facilité l'examen. D'une façon générale, ce qui caractérise l'ensemble de ces documents et de ce travail est un effort considérable pour améliorer globalement le pilotage des risques à l'échelle du Groupe, y compris grâce à de meilleures articulations fonctionnelles qui vont au-delà du cadre formel des documents que je viens d'évoquer, avec en particulier la création d'un Comité de direction des risques du Groupe.

D'autre part, il s'agit bien sûr d'un travail en continu qui va monter en puissance tout au long de l'année 2022, et notamment aussi dans la perspective 2023 et en particulier sur les points suivants. D'abord, il y a une actualisation de la charte des risques du Groupe autour de trois grands principes qui sont très importants :

- l'examen par la Direction des risques du Groupe des documents faîtiers des filiales avant même leur entrée en vigueur ;
- un accès renforcé de la Direction des risques du Groupe à toutes les informations risques du Groupe, ce qui est très cohérent avec ce que nous venons de voir sur le point précédent ;
- l'intégration de l'information donnée à la Direction des risques du Groupe dans le processus d'escalade des filiales.

Vous voyez donc que tout cela est étroitement articulé, réticulé, d'une façon qui va dans la bonne direction, je crois.

Il y a ensuite l'élaboration pour la première fois d'une première cartographie des risques opérationnels du Groupe, avec là aussi un travail considérable qui a été fait et qui mérite d'être salué, et qui devrait être disponible, puisque cela se poursuit cette année, au cours du dernier quadrimestre de l'année 2022, et d'autre part d'un nouveau document de politique de gestion de ces risques opérationnels. C'est une nouveauté aussi, j'aurais dû le dire, parce que le document nous permet de bien discerner dans le dossier ce qui est nouveau de ce qui est existant et actualisé.

Une nouveauté encore, annoncée pour l'été 2022, sont les indicateurs clés de risques qui sont aussi un enrichissement de grilles, et l'enrichissement de l'appétit aux risques selon le même tempo. Le CAR n'a pas manqué, naturellement, de saluer cette évolution qui répond à la fois aux demandes de notre Commission et à certaines observations importantes et sensibles de l'ACPR depuis l'entrée en vigueur de sa supervision.

Je fais un petit focus sur plusieurs points. Il y a d'abord l'ajout en tant que tel des risques assurantiels. Je n'ai pas besoin de souligner l'importance de ce poste pour le Groupe tel qu'il est désormais constitué. Ces risques assurantiels sont désormais distingués spécifiquement des risques financiers dans lesquels ils étaient jusqu'à présent englobés, et il y a évidemment de très bonnes raisons techniques de le faire, et c'est un affinement très utile.

Il y a deuxièmement la réaffirmation du principe de subsidiarité. Nous l'avons déjà évoqué, chaque entité du Groupe est responsable de la maîtrise opérationnelle de ses risques. Il y a eu un dialogue là-dessus entre l'ACPR et le Groupe, et nous avons approuvé déjà la position qui a été prise par la Direction générale et par les services, mais dans le cadre d'une filière risques opérationnels qui, comme nous l'avons vu, est animée par la Direction des risques du Groupe.

Le troisième élément de focus est un peu technique, il s'agit de l'introduction au niveau du Groupe d'une norme de type forbearance, qui existait jusque-là à la SFIL, à La Banque postale et à Bpifrance, et qui devient désormais une norme fédérale applicable à l'Établissement public, y compris le Fonds d'épargne, et à ses filiales financières. Cette norme est gérée au niveau du contrat de prêt et elle est destinée à traiter la situation d'un débiteur auquel des mesures de renégociation ont été consenties dans un contexte de difficultés pour lui à tenir ses engagements. Ce sont les deux conditions cumulatives de mise en œuvre de cette norme.

L'année 2022 sera celle de la mise en place de cette norme, qui est annoncée comme ayant vocation à être effective au 1er janvier 2023. Excusez-moi, il y a une petite coquille dans le rapport, c'est 2022. Le CAR a demandé à connaître le fondement réglementaire de cette norme, et c'est important pour deux raisons, d'abord pour s'assurer qu'il y ait une vraie nécessité à le faire, et d'autre part pour un autre point que je vais évoquer dans un instant.

Une note nous a été fournie dans l'intervalle du CAR, qui éclaire très clairement les choses et qui fait référence au décret du 5 février 2020, qui lui-même fait référence à un règlement de l'Union européenne et à un certain nombre d'articles, notamment les articles 196 du décret du 5 février 2020, dans les détails duquel je n'entre pas parce que ce sont des références par transitivité et c'est un peu compliqué sur le plan technique. En tout cas, la référence est clairement là et il s'agit de l'appliquer.

Nous avons demandé à connaître le fondement de cette nouvelle norme, d'une part parce que nous voulions savoir si d'autres normes de même nature allaient suivre dans la foulée, et ce sera le cas notamment d'une norme qui va être rédigée en 2022 au niveau du Groupe sur les expositions non performantes. Peut-être que Nathalie pourra

nous dire un petit mot là-dessus tout à l'heure si elle le veut bien.
La deuxième raison pour laquelle nous avons demandé à connaître le fondement réglementaire est que derrière cela, un certain nombre de membres du CAR redoutent une forme de banalisation croissante de la situation de la Caisse des Dépôts par rapport aux organismes bancaires de droit commun, qui pourrait s'éloigner de la prise en compte de la spécificité du modèle de la Caisse des Dépôts, qui est bien inscrite dans la loi PACTE.
Le CAR a également souhaité appeler l'attention de notre Commission sur plusieurs points. Il s'agit d'abord de l'enrichissement de ce qu'on appelle la taxonomie des risques. Le mot taxonomie était réservé au XIXe siècle à l'univers scientifique, mais il devient maintenant très à la mode. C'est un mot tendance à l'échelle européenne comme ici. Le nombre de « taxons » va passer de 23 en 2021 à 43 en 2022. C'est un raffinement qui est très utile et qui permet notamment de subdiviser certains risques grâce à une granulométrie plus fine qui est seule de nature à permettre un suivi efficace. Cela aussi va directement dans le sens de la rigueur et de ce que demande l'ACPR.
D'autre part, 21 risques sont identifiés comme majeurs, dont 3 dits en zone de priorité. Cette classification tient à la fois au caractère critique du risque lui-même et à l'appréciation qui est portée sur le dispositif de maîtrise de ce risque, qui est considéré dans le cas particulier soit comme non mature, soit comme en cours de déploiement. C'est la conjonction de ces deux critères qui explique que les trois risques dont je vais parler soient dits en zone de priorité :

- la cybersécurité, cela ne surprendra personne ici ;
- la conformité bancaire, cela ne surprendra personne ici ;
- le respect des règles de droit.

Ces deux derniers sont rehaussés en 2021 au titre du renforcement continu du dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et au titre de la conformité. Là aussi, nous voyons le miroitement avec le point précédent. Ces risques justifient évidemment en tant que tels un suivi particulièrement attentif, et ce point méritera d'être repris naturellement dans l'avis de la Commission de surveillance.
D'autre part, nous avons noté des reclassements à la hausse ou à la baisse de certains risques. C'est normal, c'est la vie même du dispositif. Il faut simplement que nous soyons attentifs. Il y a le relèvement du risque climat et du risque RSE. Nous sommes parfaitement en phase et cela ne surprend personne.
Il y a l'abaissement du risque de réputation. Cela peut étonner dans un premier temps et les explications qui nous ont été données en CAR nous ont paru parfaitement cohérentes avec cet abaissement relatif.
Il y a un rehaussement, s'agissant de l'Établissement public, des risques de réserves de liquidités du Fonds d'épargne, qui tient moins aux caractéristiques du fonds elles-mêmes qu'à l'introduction de stress tests appliqués désormais aux prêts du Fonds d'épargne.
D'autre part, le risque pandémique passe de majeur à modéré en termes de criticité. Il ne s'agit évidemment pas de se prononcer sur la pérennité de la pandémie mais sur la capacité du Groupe à y répondre, et naturellement nous savons tous que le Groupe s'est beaucoup adapté.
Cinq nouveaux risques sont classés comme majeurs en 2021 : climat-RSE, revenus, défaillance du processus, conformité bancaire et règles de droit. Trois ont vu leur situation relative s'améliorer, je l'ai déjà dit. Au titre des risques financiers, il y a eu l'apparition de nouveaux risques pour la Direction financière :

- le risque de défaut sur l'activité de trésorerie ;
- le risque de valorisation dû à la variation des taux, dans un univers qui devient plus sensible ;
- le risque de décaissement des prêts.

Au titre de l'appétit aux risques, outre l'ajout des risques assurantiels dont nous avons parlé tout à l'heure, il y a l'apparition d'un indicateur sur le risque de change, qui paraît parfaitement cohérent avec l'internationalisation croissante du Groupe via notamment le groupe La Poste et Transdev.
Le CAR a par ailleurs relevé que deux domaines de risque ne sont à ce stade assortis d'aucun indicateur ou d'aucun seuil. C'est le cas du risque de réputation, pour lequel il n'y a pas d'indicateur. C'est le cas du risque de change, pour lequel il n'y a pas de seuil. Est-ce qu'une évolution est attendue ? Quand aura-t-elle lieu ? Peut-être que Nathalie peut en dire un mot. En tout cas, en fonction de ce qu'elle nous dira, nous pouvons peut-être reprendre ces points dans l'avis formel de notre Commission si vous en êtes d'accord.
Le CAR a pris acte de l'absence dans l'appétit aux risques de deux risques majeurs ou critiques de la cartographie, mais il y a une bonne raison pour cela. C'est qu'ils sont considérés comme captés, c'est-à-dire couverts indirectement, par le risque de liquidité et l'évolution du cadre des missions de service public.
Notre Commission s'était intéressée à l'un de ces deux risques, celui lié aux relations avec les pouvoirs publics. Vous vous souvenez que nous avions eu un débat là-dessus. Certains d'entre nous avaient dit « mais c'est un risque en tant que tel », et on avait dit « oui, mais il sera sans doute très difficile de l'apprécier ». En réalité, il est couvert par le risque de liquidité et d'évolution du cadre des missions de service public. Il y a une sorte de transitivité qui joue, et je pense que tout le monde ne peut que le comprendre et en tout cas l'approuver. En tout cas, c'est la proposition du CAR.
Par ailleurs, le risque d'adaptation de l'environnement concurrentiel et à la disruption, lui, est couvert par le risque lié aux projections de résultat de la prévision financière pluriannuelle.
Egis, comme je l'ai dit, est appelé à sortir du cadre d'appétit aux risques du fait de la clôture de l'évolution de son capital.

De nouveaux indicateurs, et c'est intéressant aussi, apparaissent au titre de la RSE, à la fois dans sa dimension sociétale – la parité – mais aussi dans sa dimension climatique. Bien sûr, ils vont continuer à faire l'objet d'un travail d'amélioration continue dans l'esprit de ce que souhaite notre Commission, et avec des vigies très présentes en la personne de Claude Nahon et de Michèle Pappalardo en particulier, mais aussi de nous tous.
Au vu de l'ensemble de ce dossier et des éléments de réponse et d'information qui nous ont été fournis y compris dans l'intervalle, et je remercie encore une fois Nathalie et ses équipes, le CAR propose donc à notre Commission d'approuver les différents documents qui constituent le nouveau cadre de gestion des risques, tant du point de vue de l'actualisation des documents préexistants que pour les documents nouveaux.
Il souhaite évidemment que notre Commission soit tenue informée très régulièrement des avancées annoncées, et encore davantage de tout éventuel retard significatif dans la mise en œuvre de leur déploiement par rapport au calendrier prévisionnel.
Je crois pouvoir exprimer le sentiment de la totalité des membres du CAR en disant que tout ce travail, qui est un travail austère, compliqué et extrêmement important, a été salué comme il le mérite. Merci, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Austère ? Quand même, Jean-Yves. Merci pour ce rapport. Merci pour ces travaux. Je vais passer la parole à Catherine Bergeal avant de donner la parole à Nathalie Tubiana si elle veut répondre.

Mme Bergeal :
Merci, Présidente. Je suis tout à fait prête à suivre les conclusions et les préconisations du CAR. J'ai simplement une question qui n'étonnera personne, je pense, sur ce qui est dit en page 5. Le respect des règles de droit est devenu non seulement un risque identifié comme majeur, mais il est même en zone de priorité. Je suppose qu'il ne s'agit pas du respect de la Constitution, mais que ce que l'on vise ici est le respect des règles relatives à la lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment des capitaux exclusivement.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je passe la parole à Nathalie.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
En réponse sur ce point précis, il s'agit de l'ensemble des règles de droit qui s'appliquent à la Caisse des Dépôts. Cela peut être aussi les règles de droit social, pour nous assurer que nous appliquons correctement les règles de droit en ce qui concerne la gestion de nos collaborateurs, par exemple. C'est donc un ensemble plus large que celui que vous visez, et en l'occurrence, la lutte contre le blanchiment est plutôt dans le volet conformité. Je vous propose que nous vous adressions des précisions sur ce que nous mettons dans conformité et ce que nous mettons dans règles de droit, pour que ce soit plus simple.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Je reviens sur les points d'attention relevés par M. Perrot, et je vous remercie beaucoup pour cet avis complet et positif. Le premier concerne le fondement réglementaire de la norme forbearance. Effectivement, vous avez rappelé les éléments du cadre réglementaire qui s'appliquent à la Caisse des Dépôts, et qui en effet renvoient à une partie relative aux exigences de fonds propres du règlement dit CRR (Capital Requirement Regulation), le règlement européen, dans sa version modifiée. Le CRR date de 2014, mais il a connu des modifications successives.
C'est donc sa version modifiée en date d'application du décret qui doit être appliquée. Ses versions modificatives expliquent précisément ce qu'est le défaut et comment doit être traité un défaut, et expliquent ce qu'est une exposition forborne et comment elle doit être traitée. Elles font référence également aux prêts non performants et à la façon dont ils doivent être eux aussi traités.
La spécificité de l'Établissement public est qu'il bénéficie d'un calendrier plus large, vous le savez, puisque nous avons jusqu'à fin 2022 pour mettre en application ces différentes normes, alors que nos filiales n'avaient que jusqu'à juin 2021. Elles les ont donc déjà mises en place, depuis longtemps d'ailleurs pour certaines d'entre elles. Nous sommes désormais en train de le faire sur la CDC.
Le traitement du défaut est ainsi en application depuis le 1er janvier 2022. La norme forbearance, le sera à la fin de l'année. Nous nous accordons un petit délai supplémentaire pour la dernière du triptyque, la norme prêts non performants, que nous allons produire cette année et que nous mettrons en application au 1er janvier 2023, les prêts non performants étant des prêts qui ont connu des incidents de paiement. Lorsqu'un prêt est en défaut il est forcément non performant, mais un prêt non performant n'est pas forcément en défaut. Il peut avoir connu des incidents de paiement mais qui ne l'entraînent pas forcément dans la catégorie des défauts.
Concernant le point sur les trois natures de risque qui méritent un point d'attention de la Commission de surveillance, bien entendu Anne fait régulièrement un point sur les sujets de non-conformité. Par ailleurs, nous avons un point annuel sur la cybersécurité, nous en avons encore un dans l'agenda cette année. Sur les règles de droit, j'en reparlerai avec Pierre s'il n'est pas parmi nous pour voir comment nous pouvons vous revenir sur ce point.
Sur les domaines de risque qui ne sont pas assortis d'indicateurs ou de seuil, le risque de réputation

n'est effectivement pas assorti d'indicateurs parce qu'il est quasiment impossible de quantifier le risque de réputation. Le risque de réputation, ou encore le risque d'image, se traduit au travers des autres domaines de risque. Nous ne sommes pas un groupe coté donc nous n'aurions pas une chute de notre cours, mais une de nos filiales cotées qui aurait un problème d'image pourrait avoir un cours d'action qui chute, et cela a forcément un impact sur sa valorisation et sur ses résultats. En fait, on retrouve le risque de réputation à travers d'autres types de risques, donc il est difficile de le quantifier. Concernant le risque de change, nous avons choisi de le suivre cette année au travers d'indicateurs mais pas encore de fixer un seuil. Nous voulons voir dans un premier temps comment évolue son niveau. À la fin de l'année 2022, lorsque nous actualiserons la déclaration d'appétit, nous jugerons s'il est nécessaire d'y adjoindre un seuil ou pas. C'est le principe même de l'actualisation annuelle, qui permet d'enrichir au fur et à mesure d'indicateurs et de seuils.
Je crois que j'ai fait le tour de vos points d'attention.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Jean-Yves a un petit point complémentaire.

M. Perrot :
Je dis juste un mot pour souligner que les équipes de Nathalie appliquent avec pragmatisme ce cadre, et je crois qu'il faut aussi le saluer parce qu'il pourrait y avoir une sorte de tentation parnassienne sur ces sujets, l'art pour l'art. Ce n'est pas le cas du tout. C'est fait avec beaucoup de soin, on ne se précipite pas, on prend le temps de faire les choses, on dose et on tâte le terrain en interne, si j'ose dire, et c'est bien parce que c'est toute la différence entre le plaquage d'un dispositif et la manière de bien le faire percoler à l'intérieur d'un Groupe aussi compliqué et aussi large que celui de la Caisse des Dépôts. Je crois que cela mérite aussi d'être souligné. Le dernier propos de Nathalie sur les derniers développements qu'elle vient de donner m'en donne l'occasion.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Yves. Y a-t-il d'autres points ou demandes de précisions ? Non ? Cela vous convient-il ? Un grand merci à notre rapporteur et à Nathalie pour ces précisions. C'était une délibération, et nous suivons l'avis de notre rapporteur. Nous passons au point 6 sur Sigma et la certification des comptes par les commissaires aux comptes.

6 — Point sur SIGMA et la certification des comptes CDC

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Il s'agit d'un sujet particulièrement sensible, et c'est pour cela que nous avons tenu à ce qu'il soit inscrit à l'ordre du jour, et je pense particulièrement aux équipes qui gèrent la remédiation des incidents, avec des risques psychosociaux assez élevés. Nous avons pris connaissance des conclusions de l'audit interne, qui sont assez sévères sur le pilotage de ce projet. Je crois qu'Éric souhaite prendre la parole sur ce sujet.
Je ne vous refais pas le verbatim de la Commission de surveillance du 13 octobre, mais nous étions déjà intervenus et j'avais évoqué un terme qui avait pu être jugé à l'époque trop fort en parlant de « plantage ». Je crois malgré tout que nous sommes dans un moment assez grave. Je passe la parole à Éric sur ce point.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci. Effectivement, je vais introduire le dossier, Catherine pourra compléter sur la mise en œuvre du programme, et Virginie bien sûr sur l'état de nos discussions avec nos commissaires aux comptes.
Je qualifierais le problème de sérieux, mais pas de grave. Nous verrons cela au fur et à mesure du déroulement de la remédiation. Je voudrais recadrer le sujet. C'est l'un des très grands projets de transformation des systèmes d'information de la maison, qui sauf erreur de ma part a été lancé il y a quatre ans, et qui fait face à deux séries de complexités.
La première série de complexités, c'est qu'il couvre un grand nombre de directions opérationnelles de l'Etablissement public, puisque cela concerne notamment les gestions d'actifs, la sphère finance et la Direction des opérations financières, qui sont trois grandes directions de la maison. Sigma intervient donc sur un domaine qui recèle un certain nombre de complexités opérationnelles.
La densité de complexités qu'il y a dans cette sphère d'opérations financières, de suivi des opérations de comptabilité, est quand même tout à fait sérieuse et va d'ailleurs prendre encore quelques années avant que l'on puisse opérer les simplifications nécessaires.
Nous avions déjà eu un incident sérieux sur ce projet il y a trois ans, au moment où il était appliqué par étapes successives aux gestions d'actifs. Nous avions pu, à la même époque, faire intervenir une équipe d'audit à l'initiative de Catherine, et nous avions corrigé le tir et étions repartis de l'avant. C'est peut-être parce que nous avions traité un sujet de difficulté il y a trois ans que nous avons peut-être manqué de vigilance, et je prends évidemment toute ma part de responsabilité, mais le fait est que les difficultés se sont à nouveau accumulées cette année.
Pour évoquer le sujet managérial et répondre à la question qui était posée tout à l'heure, quant à savoir pourquoi nous n'avons pas fait intervenir l'audit plus vite, il s'est passé dans notre institution

ce qu'il se passe souvent dans les grandes maisons et c'est assez habituel. Les équipes, voyant la difficulté, se sont dit « avant d'alerter les chefs, nous allons essayer de traiter nous-mêmes ». Ils auraient pu nous prévenir avant, mais c'est ainsi.
Depuis que nous avons été prévenus au niveau de l'équipe de Direction générale, nous avons fait plusieurs choses. D'abord, nous avons diligenté cet audit pour y voir plus clair, pour avoir une analyse des difficultés et des propositions de solutions. Par ailleurs, nous sommes en train de mettre en œuvre les solutions avec deux grandes dimensions.
La première est une dimension de gouvernance. Nous avons décidé de modifier la gouvernance du projet pour tenir compte des difficultés rencontrées. Nous pourrons répondre plus en détail. Par ailleurs, nous avons décidé de recruter des effectifs supplémentaires. Je pense, et je suis même certain que nous étions un peu courts, en termes d'effectifs, pour traiter les bascules qui vont venir, pour traiter les incidents et remettre le dossier sur les rails.
Nous nous sommes donné un nouveau délai au mois de juin pour aller au bout de la phase suivante. Lors d'une réunion avec les membres concernés du Comité exécutif du Groupe, nous nous sommes dit que cette borne du mois de juin était utile pour mobiliser les équipes.
Par ailleurs, les équipes ont quand même été extrêmement sollicitées pour traiter ces questions. Si cela doit décaler de deux ou trois mois, je vous dis tout de suite que je ne prendrai pas cela pour un grave échec. Ce qui est important, c'est de remettre le projet sur les rails. Je pense qu'il est remis sur les rails, mais c'est vrai que dans les jours et les semaines qui viennent nous avons encore quelques étapes difficiles, que nous suivons de façon très resserrée au niveau du Comité exécutif.
Voilà le cadre général que je pensais important de partager avec vous, et pour vous indiquer aussi que le sujet est suivi au plan opérationnel par votre Comité exécutif parce que je pense que c'est le bon niveau vue l'importance du sujet.
Catherine, veux-tu ajouter des éléments sur ces questions ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Éric. Je voulais juste actualiser les informations par rapport à celles qui ont été données au CAR. Nous avons un plan d'action qui est issu du rapport de DGAU qui vous a été transmis, avec plusieurs volets.
Le premier volet est le renforcement de l'équipe chargée de la stabilisation du volet comptable et de la correction des anomalies. Nous avons pu tenir hier la Commission des marchés. Nous avons, depuis hier, la certitude que nous allons bien avoir le renfort d'une vingtaine de consultants dans le cadre d'une mission dont nous avons pu auditionner l'équipe avec Virginie Chapron-du Jeu. A l'issue de cette audition nous sommes rassurées sur la compétence de cette équipe, qui a à la fois des compétences comptables et des compétences informatiques liées à ce progiciel Murex. Nous avons quinze jours de décalage par rapport au planning qui avait été programmé, mais nous allons pouvoir démarrer pour le 31 janvier prochain.
Le deuxième volet est celui de la correction des anomalies comptables. Là, nous sommes sur la trajectoire que nous avions présentée, avec un lot qui a été mis en production ce week-end et dont nous suivons jour par jour la mise en œuvre avec Virginie. Il va permettre notamment d'apporter, sur l'arrêté de janvier, un certain nombre d'améliorations importantes, en termes d'automatisation des processus.
Enfin, le dernier volet est le renforcement du dispositif interne de premier niveau qui est en train de se déployer parallèlement au lancement de la task force.
Voilà pour le traitement des anomalies comptables. Par ailleurs, il y a un certain nombre d'anomalies qui sont des anomalies de gestion, qui n'ont pas d'impact comptable. Nous sommes en train, sur la base d'une méthodologie qui a été calée et échangée encore hier avec les commissaires aux comptes, de documenter le fait que ces anomalies de gestion n'ont pas d'impact comptable, et de produire les éléments tels qu'ils nous ont demandé de les produire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
D'accord. Nous sommes donc d'accord qu'il n'y a pas d'incidence sur la certification des comptes et qu'il n'y aura pas de remarque particulière, ou est-ce qu'il y en aura, en tout cas dans l'état actuel de la connaissance ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais laisser Virginie répondre.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Bonsoir à toutes et bonsoir à tous. Merci, Madame la Présidente. Je vais peut-être pouvoir répondre sur ce sujet et vous donner au moins des dernières informations. Nous avons eu un échange hier notamment avec Fabienne Moreau, qui est la Directrice comptable du groupe Caisse des Dépôts, avec les associés signataires du collège des commissaires aux comptes, c'est-à-dire PricewaterhouseCoopers et Mazars, de façon à avoir leur retour sur la façon dont les choses se déployaient notamment pour la certification des comptes de l'arrêté de fin 2021.
À ce stade de leurs travaux, voilà ce que je peux vous dire. Pour ce qui concerne le périmètre social de la section générale et du Fonds d'épargne, hors Sigma, il n'y a pas de sujet. L'arrêté se poursuit normalement, il n'y a pas de point particulier à signaler de leur part. C'est déjà un point important. Ensuite, en ce qui concerne le périmètre Sigma et notamment le point sur la façon dont se réalise le plan de sécurisation comptable, sur lequel nous avions échangé et qu'ils avaient validé, et que donc nous avions bien validé avec les

commissaires aux comptes mi-décembre, ils considèrent que les éléments du plan se déroulent comme convenu. Cela veut dire notamment que :

- les équipes comptables ont transmis aux commissaires aux comptes l'ensemble de la documentation sur les anomalies ouvertes sur la comptabilité.
- Par ailleurs, les écritures manuelles et les solutions de contournement mises en œuvre pour corriger les anomalies comptables ont fait l'objet de documentation.
- Les lignes en écart sur le rapprochement entre les fichiers de gestion et la comptabilité ont chacune fait l'objet d'un dossier d'explication. Nous avons environ 850 lignes en écart au 31 décembre en 2021, donc nous avons produit tout ce qu'il fallait.

Sur l'ensemble de ces dossiers, à ce stade, les commissaires aux comptes ont considéré que ce qui a été transmis s'inscrit dans le plan de sécurisation comptable validé, et selon le calendrier défini. D'ailleurs, Fabienne m'indiquait encore qu'aujourd'hui elle avait eu des échanges avec les commissaires aux comptes et qu'ils étaient plutôt satisfaits de la documentation et des échanges à date. Ce sont donc plutôt des éléments de confort.

Après, sur ce que vient d'évoquer notamment Catherine Mayenobe, c'est-à-dire sur la partie purement gestion, c'est vrai qu'il reste à donner aux commissaires aux comptes l'assurance que les anomalies qualifiées de gestion par la direction des systèmes d'information (DSI) et qui sont ouvertes au 31 décembre sont bien sans impact sur la comptabilité. Là, comme le disait Catherine Mayenobe, nous avons travaillé avec les commissaires aux comptes de façon à déterminer toutes les informations qui sont nécessaires pour donner toutes les assurances indispensables pour les commissaires aux comptes.

C'est ce que je peux vous dire à date. Les commissaires aux comptes vont désormais rentrer dans une phase de contrôle et d'analyse renforcée de toute la documentation mise à leur disposition, et la synthèse de leurs travaux sera présentée en dernière semaine de février dans le cadre de la préparation notamment des Comités des comptes. Globalement, les choses avancent plutôt tel que nous l'avions défini avec eux. Il y a encore des éléments qui restent à compléter, mais je peux dire que nous sommes bien dans la démarche de sécurisation de l'ensemble.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Virginie. Gilles ?

M. Carrez :
J'ai juste une question. J'ai lu les notes, mais tout cela est quand même très abstrait. Puisque vous venez de dire que ces anomalies sont maintenant renseignées, aurait-il été possible, Virginie ou Catherine, de nous donner deux ou trois exemples de cas où il y a eu une divergence, pour bien comprendre le problème ? Si j'ai bien compris, il y a une divergence entre la saisie en gestion par exemple d'une décision de cession de titre, et le déversement et la traduction en comptabilité.

Par ailleurs, il y a les anomalies en gestion proprement dite. Si j'ai bien compris, Murex crée une sorte d'interface entre des décisions qui sont prises en gestion et leur traduction ensuite en comptabilité, et c'est là qu'il y a des problèmes. C'est-à-dire que la traduction comptable ne reflète pas fidèlement ce qui a été saisi en gestion. J'aurais aimé comprendre le problème à partir de deux ou trois exemples, tout simplement.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Voulez-vous que je réponde maintenant ou que j'attende les autres questions ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je vais passer la parole à Jérôme. Comme cela, s'il y a une réponse elle sera plutôt globale.

M. Bascher :
Non, parce que cela n'a rien à voir.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Alors allez-y, Virginie.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Sur la partie qui est purement gestion, quand on parle d'anomalies purement de gestion, ce sont par exemple des anomalies qui ont trait à des reportings pour les activités de gestion, où il y a des anomalies mais qui ne devraient pas impacter la comptabilité. C'est la démonstration du non-impact de ces anomalies que nous devons justifier aux commissaires aux comptes.

En revanche, sur la partie plan de sécurisation comptable, nous avons traité les anomalies à impact comptable. Cela veut dire que dans la comptabilité, il y avait des écarts entre les opérations de gestion qui étaient réalisées en amont et celles qui étaient déversées dans la comptabilité. Je vous propose peut-être de demander à Fabienne Moreau de nous donner quelques exemples de cas particuliers sur ces anomalies. Peux-tu le faire, Fabienne ?

M. Carrez :
Non, mais pas maintenant.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
D'accord. C'était juste pour vous donner des éléments.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Vous nous les transmettrez, Virginie.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
D'accord, nous vous les transmettons par écrit. Très bien.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
Je vais être totalement cynique, ce qui n'est pas tout à fait mon style. Quand bien même nous aurions des remarques des commissaires, quel serait l'impact ? Grosso modo, tout cela, c'est zéro. Ce n'est pas bien pour notre rôle de commissaires surveillants cette fois-ci, pour les équipes de la Caisse des Dépôts qui, j'en suis sûr, auraient aimé que tout fonctionnât vraiment comme au paradis, mais si on est vraiment un tout petit peu cynique, quel est l'impact du fait que cela ne fonctionne pas bien ?
Y a-t-il des sujets sur des entreprises cotées ? Je ne crois pas. J'ai un petit doute, puisque finalement, à la fin ce n'est que cela qui est intéressant. J'essaie toujours de me demander quel est l'enjeu et de savoir si c'est juste de respecter la règle et d'être super content d'avoir bien respecté la règle, ou s'il y a un enjeu d'ordre supérieur, et j'ai l'impression que non.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je peux peut-être prendre cette question.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je donne la parole à Évelyne, puis je te passe la parole, Éric.

Mme Ratte :
C'est dans le même registre. C'est-à-dire que toutes ces explications qui viennent d'être données sont tout à fait intéressantes et montrent bien que tout le monde est mobilisé, il n'y a pas de sujet.
Je rappelle quand même que l'année dernière, les commissaires aux comptes avaient fait une alerte extrêmement violente en disant qu'ils pouvaient ne pas certifier les comptes. Personnellement, je ne vois pas comment la Caisse des Dépôts peut se trouver dans une situation dans laquelle les comptes 2021 ne seraient pas certifiés par les commissaires aux comptes. Il me semble que c'est quand même un sujet majeur, en termes de bon fonctionnement, en termes de notoriété, en termes de sécurité et de tout ce qu'on veut.
Il me semble que là où nous devons vraiment être attentifs et suivre ce dossier pas à pas, c'est sur le fait d'être sûrs que les commissaires aux comptes vont faire leur rapport fin février et que nous n'aurons pas une petite remarque. Cela me paraît vraiment être un sujet majeur.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Évelyne. Béatrice de Ketelaere ?

Mme de Ketelaere :
Effectivement, l'objectif est bien que la Caisse des Dépôts puisse sortir ses comptes. Moi, je suis plutôt inquiète pour les équipes, qui déjà au mois de juin ont dû passer toutes les écritures manuellement et étaient extrêmement fatiguées, pour ne pas dire plus. Il y a bien des risques psycho-sociaux (RPS) sur cette équipe.
Globalement, tout le monde a son regard centré sur la question de savoir si cette équipe va être « capable de », donc c'est une pression morale excessivement importante. Comment allez-vous intégrer ces 21 personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler avec l'équipe existante ? Comment cela va-t-il se passer, en coordination, pour que ce ne soit pas dans un premier temps une surcharge en plus pour l'équipe qui intègre ces « intérimaires » ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Béatrice. Je donne la parole à Jean-Yves avant de passer la parole à Éric.

M. Perrot :
Merci, Madame la Présidente. Je pense que nous sommes quand même tous très préoccupés par cette situation. Effectivement, la grande difficulté est de savoir le type d'appréciation que l'on peut avoir. Quand on s'en tient à la synthèse des commissaires aux comptes au 30 juin dernier telle qu'elle est rapportée dans le document qui nous a été diffusé, ils disent quand même que les anomalies dont ils ont pris connaissance sont susceptibles d'avoir un impact important sur le dispositif d'arrêté des comptes au 30 juin 2021. Il y a donc le risque que l'on retrouve peut-être la même chose à la clôture.
J'ai une question plus précise. À la page 3, il est dit « le stock comptable actuellement ouvert est encore important : 200 ». Je ne sais pas ce que signifie ce chiffre, parce que comme on ne sait pas à quel autre chiffre il se rapporte et à défaut d'avoir une précision qui n'a pas été donnée – mais ce n'est pas un reproche et c'est juste pour qu'on puisse nous la donner éventuellement –, cela ne permet pas tellement de se faire une idée quantitative.
Par rapport à ce que disait Jérôme, il me semble, mais peut-être que j'ai des souvenirs ou des notions trop sommaires, qu'il y a quand même une notion de seuil de signification qui peut intervenir à un moment donné. Si j'ai bien compris, ce n'est pas seulement une question de délai. J'imagine que nous n'en sommes pas là, néanmoins c'est quand même notre devoir de poser la question.
En tout cas, je trouve très heureux que l'on nous donne toutes les informations dont on dispose. Virginie ne m'en voudra pas si je lui dis que par rapport à la Virginie que nous connaissons, et ce n'est pas du tout une critique, au contraire, j'ai eu

le sentiment qu'elle lisait un communiqué de la Pravda, tout à l'heure, où chaque mot était calibré. Nous connaissons tous ce genre d'exercice. Nous l'avons tous fait ou nous le ferons. Je ne vous demande surtout pas de répondre, Virginie, mais c'était quand même suffisamment sensible. J'allais dire que c'est une petite note de sensibilité supplémentaire que je me permets d'introduire, sans malice et avec comme nous tous une seule préoccupation, qui est que tout cela se termine bien pour la Caisse des Dépôts avec des comptes certifiés. Il faut former le vœu actif, puisque nous sommes encore en janvier et tout le monde y travaille, que ce soit bien le cas.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Sans cynisme et sans malice, oui, je pense qu'effectivement il y a un risque réputationnel, mais je vais laisser Éric répondre.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Concernant la question de la certification des comptes, l'éventail des possibles est assez large, et certaines évolutions pourraient être dommageables, pour notre réputation.
Je ne pense pas que la non-certification ait une probabilité réelle. Nous avons pris le soin chaque année avec beaucoup d'attention d'avoir des comptes certifiés sans réserve. Je pense que la question dont nous parlons est d'éviter une réserve où les commissaires aux comptes diraient que compte tenu de difficultés de nos systèmes d'information, le troisième chiffre après la virgule n'a pas pu être validé, et déjà ce serait embêtant pour la Caisse des Dépôts même si je tiens à rassurer tout le monde, a priori nous n'envisageons pas de cotation en bourse ou même d'appel aux marchés suffisamment significatif pour que ce soit un problème. Le fait est que même pour une émission obligataire, c'est embêtant qu'il y ait une réserve.
Il me semble, sous le contrôle de Virginie, qui ne lit pas la Pravda mais qui est attentive dans son rôle puisque les comptes sont certifiés sous son autorité, que le sujet dont nous parlons est de savoir s'il y aura ou non une réserve. C'est ce que j'entends des commissaires aux comptes. Nous souhaitons tout faire pour qu'il n'y ait pas de réserve.
Je tiens à rassurer Béatrice de Ketelaere. Quand j'ai dit que sur le délai j'ai voulu que l'on donne de la souplesse, c'est précisément parce que je suis conscient comme vous de la charge qui repose sur les équipes, et que je préfère que nous ayons trois mois de délai et que l'on renvoie les équipes le soir pas trop tard à leur domicile, qu'on ne leur demande pas de venir travailler le week-end quand c'est possible, même si pour les comptables, et c'est le métier qui veut cela, nous savons bien que les périodes d'arrêté des comptes sont des périodes où il y a une tension plus importante. Il ne faut pas que ce soit excessif, nous en sommes bien conscients.
Il me semble que c'est à l'intérieur de cela que se situe la bataille. C'est pour cela que je la qualifie de sérieuse, parce que nous aimerions bien échapper à la réserve des commissaires aux comptes, mais s'il y a une réserve des commissaires aux comptes, nous en négocierons la rédaction de façon légère. Sans être cynique, et je ne le suis pas plus que le sénateur Bascher, c'est quelque chose qui ne sera sans doute pas très remarqué, même si nous, équipe de Direction, en serions évidemment blessés. Les blessures d'amour propre ne sont pas mortelles.
Virginie, ai-je bien résumé ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais compléter. Peut-être qu'il y avait beaucoup de solennité dans ce que j'ai pu dire, donc cela donnait peut-être un côté un peu Pravda, mais c'est peut-être pour vous dire aussi l'importance que nous portons à ce sujet. Notre objectif est bien sûr d'avoir la certification des comptes et autant que possible sans aucune réserve. Bien sûr, notre objectif est celui-là. Il y a un risque d'image pour la Caisse des Dépôts sur ce sujet. Nous faisons tout pour que la Caisse des Dépôts ait ses comptes certifiés.
Si vous reprenez les conclusions qui avaient été celles des commissaires aux comptes au 30 juin 2021, nous en avons pris toute la mesure, et d'ailleurs le plan de sécurisation que nous avons validé et échangé avec les commissaires aux comptes était bien pour pouvoir justement assurer la certification des comptes pour la clôture du 31 décembre 2021. Cela fait partie du dispositif.
Simplement, je dirais que nous espérions sans doute être un peu plus loin que là où nous en sommes aujourd'hui, en termes de correction des anomalies. Aussi nous avons mis en place un dispositif qui permet justement de sécuriser autant que possible cette clôture des comptes.
Voilà ce que je peux dire aujourd'hui. Par ailleurs, sur l'intégration des vingt nouvelles personnes, nous allons avoir aussi un renfort dans l'encadrement de ces personnes, ce qui va nous permettre notamment de peut-être alléger un peu les personnes qui sont fortement mobilisées aujourd'hui et de pouvoir travailler de façon plus complète sur l'ensemble des anomalies. Comme vient de le dire Catherine Mayenobe, le cabinet qui va nous accompagner vient d'être sélectionné. Il faut maintenant que nous travaillions avec ce cabinet pour pouvoir mettre en place l'organisation comme il faut.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour ces précisions. De toute façon, nous nous tenons au courant au fil de l'eau. S'il y a le moindre sujet, Éric y reviendra en Commission de surveillance. Même si nous n'en avons pas en février, nous nous reverrons en mars et nous y reviendrons s'il y a des précisions à apporter. Merci beaucoup pour ce point. Nous passons maintenant au point 7, l'approbation de la mise à

jour du règlement intérieur de la Commission de surveillance portant création du nouveau Comité RSE/éthique.

7 — Approbation de la mise à jour du règlement intérieur de la Commission de surveillance portant création du nouveau comité RSE/éthique

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Comme nous le permet la loi PACTE, nous avons la possibilité de créer de nouveaux comités au sein de notre Commission de surveillance. Nous avons travaillé ensemble à la rédaction des modifications du règlement intérieur que nous allons approuver ce soir, et je remercie tous ceux qui ont contribué à faire atterrir cette rédaction. Je donne la parole à Claude Nahon, qui en sera la Présidente, pour une courte présentation.

Mme Nahon :
Merci, Madame la Présidente. Je ne vais pas être très longue, d'abord parce qu'il est déjà tard, et je vais donc essayer de rester dans un délai. D'abord, je me félicite que nous soyons en train de créer ce Comité RSE et éthique.
En fait, pour moi c'est une tendance très lourde que nous voyons depuis plusieurs années sur la place de Paris, mais aussi au niveau européen et au niveau mondial, après des évolutions réglementaires et législatives sur lesquelles je ne vais pas revenir mais qui sont nombreuses depuis plusieurs années.
Aujourd'hui, tous les grands groupes au niveau français, beaucoup de groupes au niveau mondial, ainsi que toutes les grandes banques, ont créé au sein de leur conseil d'administration ou équivalent des comités dédiés à ces thèmes de la RSE et de l'éthique, et ceci dans leur processus de gouvernance.
Je voudrais insister sur le fait que cela s'est fait sous la pression des régulateurs, et ce n'est pas fini. En ce moment, il y a les discussions au niveau européen de l'EFRAG. On a l'apparition de l'IFRS qui veut faire des régulations là-dessus, et c'est un très gros sujet. Je me tourne vers Gabriel, parce que pour moi c'est un sujet fondamental pour l'État français de savoir comment celui-ci va se positionner sur ces discussions pour protéger ces groupes par rapport aux autres. C'est un sujet extrêmement important. Un jour, si Gabriel en a envie, nous pourrons en parler parce que je travaille là-dessus au sein du Conseil général d'économie et nous sommes en train de faire des recommandations là-dessus. C'est un vrai très gros sujet.
Tous ces textes sont en préparation à Bruxelles. Nous avons revu encore il n'y a pas très longtemps des interviews dans AEF d'un certain nombre de députés européens là-dessus. Tous ces sujets sont non seulement en train de grandir, mais en train de prendre des dimensions internationales fortes sur lesquelles il est nécessaire que nous soyons capables d'imprimer et de parler de la différence française, et je pense que la Caisse des Dépôts peut avoir un rôle réel là-dessus.
L'Accord de Paris a été un moment clé sur cette question de la finance durable, et c'est pour cela que non seulement il s'agit des régulateurs, mais également des milieux financiers, et c'est encore plus compliqué. Pour moi qui n'y comprenais rien à la finance, je peux vous dire que quand je me suis retrouvée dans des road shows à devoir comprendre ce qu'il s'est passé en face de moi, cela m'a fait beaucoup de bien. C'est peut-être pour cela que je suis à la Caisse des Dépôts aujourd'hui et que je trouve que c'est un sujet important dont la Caisse des Dépôts doit s'emparer.
La Caisse des Dépôts fait partie de ces financiers engagés. Elle est l'un des leaders des financiers engagés dans la RSE, le changement climatique, et sur ces questions éthiques. La Caisse des Dépôts exerce son leadership notamment dans des alliances. J'ai cassé les pieds à pas mal de gens autour de cette table avec Climate Action 100+, dont la Caisse des Dépôts est signataire, mais il y a aussi la Glasgow Financial Alliance for Net Zero. Ce sont des alliances de financiers qui s'engagent à avoir des dialogues avec leurs interlocuteurs sur ces sujets de RSE et d'éthique.
La Caisse des Dépôts le fait soit à travers ses alliances, soit au travers de son dialogue actionnarial. Pour moi, c'est une évidence que la Caisse des Dépôts doit, dans l'esprit de la loi PACTE, faire entrer la RSE et l'éthique dans sa propre gouvernance. C'est une question d'exemplarité. C'est une question de bon sens. C'est une question de mise en valeur d'un dialogue qui va permettre à la Commission de surveillance et aux équipes de la Caisse des Dépôts de co-construire quelque chose qui permettra de réaffirmer la posture française sur ces sujets.
Voilà un peu ce que je voulais dire en introduction.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour cette présentation. Le premier comité aura lieu le 29 mars. Il est composé de certain de nos commissaires. Y a-t-il d'autres points ? Éric, je t'en prie.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
D'abord, merci à Claude Nahon de son commentaire vibrant sur le rôle de la Caisse des Dépôts, que je partage totalement évidemment. Nous avons été dans les alliances que vous citez et auxquelles nous avons adhéré en entraînant

notamment la place de Paris. Notre motivation est très grande et c'est au cœur de nos missions.
Cela, étant dit, il y a peut-être des questions de calage plus juridiques de ce que peut faire ce comité. Le mieux est de laisser la parole à notre spécialiste, qui est Pierre Chevalier, qui saura compléter mon commentaire de façon plus précise que je ne le saurais le faire, si la Présidente permet que je lui passe la parole.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous sommes quand même assez en retard dans l'avancée du comité, mais si Pierre Chevalier veut faire un commentaire, allez-y.

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Madame la Présidente. Je vais faire un commentaire très court, je vous rassure. Puisque comme l'a rappelé Mme Nahon la plupart des grands groupes se sont dotés de ce type de comité, je veux simplement appeler, dans la suite immédiate de ce que vient de dire Éric Lombard, à bien délimiter son périmètre, notamment en ce qui concerne l'éthique. Autant, pour la RSE, un certain nombre de supports tant législatifs que réglementaires cernent bien ce qu'on entend par les obligations qui s'imposent à une entreprise, autant, sur l'éthique, sans dire que c'est un mot-valise, cela renvoie à un tas de choses qui peuvent aller dans plusieurs directions.
C'est une question qui concerne principalement la Commission de surveillance, mais peut-être faut-il, soit dans le règlement intérieur, soit dans un acte constitutif, soit dans un procès-verbal, cibler au mieux ce que l'on entend derrière l'éthique. Cela va-t-il jusqu'à la déontologie ? Cela recouvre-t-il tous les délits de probité ? Est-ce qu'entrent dans les questions d'éthique les comportements qui ne sont pas en adéquation avec les valeurs communes de l'entreprise, de type déontologie, de type discriminations ?
C'est une question qui semble importante aussi dans la mesure où les tiers, les contrôleurs, peuvent justement regarder ce qu'une instance de surveillance souhaite délibérer sur ces questions. Dans le projet de règlement intérieur qui est ici présenté, on parle d'engagement et de mise en œuvre.
C'est simplement une observation qui vise peut-être à préciser ce que recouvre ce terme d'éthique pour ce comité spécialisé que vous envisagez de mettre en place, et qui répond à cette nécessité bien comprise, bien entendue et commune à l'ensemble des grandes entreprises.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Jean-Yves voulait apporter un point. Claude, je te passe la parole juste après.

M. Perrot :
J'aurai juste un mot très court. Bien entendu, nous avons relevé ce point dans nos travaux préparatoires pour la création de ce comité. Je pense que Pierre Chevalier et Éric Lombard le savent. Nous étions plutôt sur l'idée d'en avoir une vision quand même assez circonscrite, et en revanche d'avoir une approche assez pragmatique sur la manière dont nous allions l'aborder, et pas forcément de nous figer dans des définitions trop théoriques initiales, même si je vois bien l'intérêt intellectuel de ce que Pierre nous suggère. Ce sera à Claude et à nous tous, dans le cadre de ce comité, d'apporter la réponse effective à cette préoccupation qui a été identifiée dès le premier jour.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Tout à fait. Merci, Jean-Yves. Claude ?

Mme Nahon :
Je crois que Jean-Yves a à peu près répondu à la façon dont nous voulons conduire les choses. Nous voulons être très pragmatiques. Ce n'est pas un comité de chasse aux sorcières. Nous voulons vraiment travailler de manière claire sur ces sujets-là pour mettre en valeur le rôle que peut avoir la Caisse des Dépôts sur ces thématiques. Apprenons ensemble ce que nous allons pouvoir mettre dedans. Définissons tranquillement ce que nous y mettrons.
Les grands groupes ne l'ont pas fait. Je n'ai l'expérience que d'un grand groupe, mais j'ai interrogé mes collègues dans d'autres grands groupes à l'époque, parce que je me suis posé des questions aussi, et il n'y a pas eu de définition. Il y a eu simplement des travaux pour essayer d'avancer ensemble sur ces sujets et trouver un cheminement cohérent et qui permette de la transparence et une expression vers le public assez simple. Le sujet n'est pas compliqué si on le prend de cette façon-là. Nous construirons ensemble. Notre but est d'arriver à construire quelque chose qui serve la Caisse des Dépôts. Nous sommes tous persuadés que c'est cela le sujet.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ce point. Jérôme ?

M. Bascher :
Cela me revient maintenant, donc mea culpa. N'oublions pas le mot de « foi publique », qui est important à la Caisse des Dépôts, qui fait partie de son histoire. C'était juste un point, mais il serait bien de rappeler que l'on ne part pas de rien.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Les premiers travaux auront lieu le 29 mars. Je rappelle les membres qui siégeront dans ce groupe. Il s'agit de Viviane Artigalas, Denis Sommer, Gabriel Cumenge, Jean-Marc Janaillac, Béatrice de Ketelaere, Michèle Pappalardo, Jean-Yves Perrot et Évelyne Ratte. Merci pour cette création.

8 — Avis sur le projet de décret relatif au partage de la pension de réversion en cas de pluralité de conjoints survivants et divorcés

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 8. J'ai trois points à vous soumettre qui sont des avis sur des projets de décret. Le premier est l'avis sur le projet de décret relatif au partage de la pension de réversion en cas de pluralité de conjoints survivants et divorcés. C'est suite à l'application de la loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République. La Caisse des Dépôts est concernée par ce texte en tant que gestionnaire des régimes de retraite.
Par ailleurs, nous avons bien reçu les compléments d'information précisant que l'applicabilité à l'Ircantec fera l'objet d'un arrêté ultérieur, si je ne trahis rien. Sommes-nous d'accord sur ce projet de décret ? Y a-t-il des remarques, des interventions ou des observations par rapport à cette présentation ? Non ? Je considère donc votre avis favorable.

9 — Avis sur le projet de convention relative au programme d'investissements d'avenir (action « Industrialisation et déploiement ») et sur le projet d'avenant à la convention PIA (action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation »)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le point suivant est l'avis sur le projet de convention relative au programme d'investissements d'avenir, action « Industrialisation et déploiement », et sur le projet d'avenant à la convention PIA, action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation ».
Là encore, ce sont des textes relatifs au plan France 2030 présenté par le Président de la République le 12 octobre 2021 et qui visent à développer la compétitivité industrielle et les technologies d'avenir.
Il s'agit de la convention PIA, action « Industrialisation et déploiement », soumise pour avis. C'est un document stratégique qui contribue à mettre en œuvre la politique d'industrialisation, comme je l'ai dit.
Il s'agit par ailleurs, également soumis pour avis, de l'avenant à la convention du 2 juin 2021 relative à l'action « Financement structurel de l'écosystème de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la valorisation », pour laquelle nous avions rendu un avis favorable, mais à laquelle l'avenant impose quelques aménagements mineurs, sans impact direct pour la Caisse des Dépôts. Nous avons quand même besoin de rendre un avis.
Je n'ai pas de point, sauf que Michèle se déporte, me semble-t-il. Y a-t-il des questions par rapport à ces deux demandes de circularisation sur un projet de PIA ? Je n'ai pas de demandes d'informations. Merci beaucoup.
Merci beaucoup pour cette séance chargée et en même temps très instructive et passionnante. Nous ne nous retrouverons pas en février. Nous nous retrouverons au mois de mars, mais pour deux commissions de surveillance, les 9 et 23 mars, il me semble. Je vous souhaite, à toutes et à tous, un bon mois de février. Merci beaucoup pour cette séquence et à très bientôt. Très bonne fin de soirée, au revoir.

La Présidente, Mme Errante, lève la séance à 19 heures 56.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 15

COMMISSION DE SURVEILLANCE
2eme séance - Année 2022
9 mars 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 9 mars 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance.
Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Carrez, Bascher, Alhenc-Gelas, Perrot, Janaillac, Dessenne

Étaient excusés :
Mme Artigalas, MM. Sommer, Pisani-Ferry, Cumenge

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (points 1, 4 et 5) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 1) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (points 1 et 6) ; Mme Laure de la Bretèche, Directrice déléguée de la Direction des politiques sociales (point 1) ; M. Vincent Rigaudière, Directeur de la direction de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; M. Joël Prohin, Responsable du département gestion des placements au sein de la direction des gestions d'actifs (points 4 et 5) ; Mme Nathalie Lhayani, Directrice de la politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la direction des finances du Groupe (point 6) ; M. Emmanuel Legrand, Directeur du département chargé des investissements dans le domaine de la transition énergétique et écologique de la direction chargée des investissements de la Banque des Territoires (point 6) ; M. Rémi Fournial, Directeur du département chargé des opérations de fusions-acquisitions au sein de la direction de la gestion des participations stratégiques (point 6) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente, Mme Errante, ouvre la séance à 17 heures 06

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bonsoir à toutes et à tous. Je rappelle que nous sommes en « double jeu », c'est-à-dire en présentiel et distanciel. Bonjour à ceux qui nous suivent à distance pour cette nouvelle séance de Commission de surveillance.
Nous avons un propos liminaire de M. le Directeur général. Je vous remercie de la note qui a été envoyée sur DIGO concernant les impacts de la crise ukrainienne. Je vais peut-être vous laisser parler sur ces éléments, et vous en aurez quelques autres à nous transmettre. Je vous cède la parole.

1 — Propos liminaire

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je souhaitais évoquer la situation en Ukraine et ses conséquences. Je vais d'abord partager avec vous une observation sur la situation en Ukraine, qui est évidemment dramatique avec une invasion totalement inacceptable. Ayant dit cela, il semble que nous soyons, et j'espère que nous allons y rester, dans un cadre dans lequel les puissances occidentales et la Russie circonscrivent le conflit à l'Ukraine, encore une fois dans sa violence et dans son côté insupportable. Nous voyons bien les

positions prises de part et d'autre pour qu'il y ait un niveau de dialogue suffisant pour que les choses ne s'aggravent pas, et évidemment je forme le vœu que cela se poursuive.
Avant de parler d'exposition, je vais peut-être vous rappeler que le Groupe est mobilisé en soutien aux Ukrainiens sous différentes formes. D'abord, le réseau de Colissimo assure la distribution gratuite des colis humanitaires envoyés par la Croix-Rouge en Ukraine. Tous les virements via les réseaux de la Banque Postale vers l'Ukraine sont gratuits, ainsi que les appels téléphoniques pour les clients de La Poste Mobile. Notre filiale Adoma va évidemment s'organiser pour contribuer à l'accueil des Ukrainiens en France.
Après en avoir parlé à la Présidente, je pense qu'il est nécessaire d'avoir votre accord sur ce point. Je lui ai indiqué que le Comité exécutif de la Caisse des Dépôts proposerait un soutien plus direct, à hauteur de 1 million d'euros. C'est le chiffre que je vous propose, qui pour être utile et efficace pourrait être réparti en deux volants :

- un volant pour aider les Ukrainiens sur place, et dans ce cas il me semble que le meilleur vecteur est la Croix-Rouge internationale, qui est sur place, qui est organisée et dont l'action est évidemment extraordinairement légitime ;
- un second volant pour le soutien aux réfugiés qui sont en un nombre absolument incommensurable, en apportant 500 000 euros de fonds au Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le HCR.

Si la Commission en convient, nous pourrions effectuer ce don de 1 million d'euros. Ce chiffre est important et en même temps, c'est vrai que les fonds que nous avons ont aussi d'autres utilités.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'ai une interrogation. Quand nous avons eu une situation complexe en Haïti, il avait été fait un appel aux dons des salariés et agents de la Caisse des Dépôts. Pensez-vous proposer aux agents de prendre part dans cette participation, ou est-ce que cela concerne uniquement le groupe Caisse des Dépôts ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous nous sommes posé la question, et certaines organisations syndicales, notamment l'UNSA, proposent que nous fassions une opération « un euro versé par un collaborateur, un euro versé par la Caisse des Dépôts ».
Nous avons pensé qu'il était plus efficace d'engager tout de suite ce million d'euros et de laisser aux collaborateurs la liberté par ailleurs de contribuer de leur côté par les moyens adéquats. Sinon, nous risquons de retarder l'action. Or, il y a une urgence. Nous apprécions évidemment beaucoup l'engagement des collaborateurs et nous les en remercions, mais il me semble que ce million, si vous en êtes d'accord, pourrait être immédiatement utilisé.
Nous sommes dans une situation dont nous ne connaissons pas la durée. La résistance des Ukrainiens est admirable et d'un courage absolument inouï. Il faut vraiment, dès demain, aider à la fois les gens sur place et les réfugiés. De cette façon, nous pourrons aller très vite.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des remarques ou des commentaires sur cette proposition ? Pouvons-nous la considérer comme validée ? Luc ?

M. Dessenne :
Je fais un commentaire très rapide. J'ai lu moi aussi la correspondance de l'UNSA qui vous demandait de le faire. Ce n'est pas parce que c'est l'organisation à laquelle j'appartiens, c'est surtout qu'il y a eu beaucoup d'appels de gens de la maison et cela n'a rien à voir avec 1 million et ce qui pourrait être récolté dans le groupe Caisse des Dépôts, nous sommes tout à fait d'accord.
Sur le million, je n'ai pas d'opposition, en tant que membre de la Commission de surveillance. Je pense que malheureusement le conflit va durer, je ne sais pas combien de temps. Nous avons une association et la réponse orale de CDC Développement solidaire qui a été faite est inacceptable. Je vous la livre. « Oui, mais nous n'agissons pas dans le monde, nous n'agissons que dans l'Europe. » C'est quand même un peu surprenant. Je n'en dis pas plus.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous allons regarder ce point. La réponse que j'ai eue est que le mandat de cette association est uniquement en France.

M. Dessenne :
En Europe, ils ont dit.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
S'il faut changer le statut de l'association on peut le faire, mais cela prendra quelques semaines. Je vais regarder ce point.

M. Dessenne :
En tout cas, il y a une demande. Pour moi, ce sont deux choses dissociées.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je pense qu'il faut dissocier les deux choses, parce que nous pouvons engager 1 million d'euros très vite.

Mme de Ketelaere :
Il y a juste une chose. Il faut effectivement donner l'information que la Caisse des Dépôts va faire cet effort au niveau de l'institution. C'est vrai que quand on veut donner, on est un peu perdu pour savoir où il faut donner. Il faut bien indiquer que c'est à la Croix-Rouge. C'est vrai qu'hier il y a eu

toute cette émission publique qui a été faite sur la Croix-Rouge, pour essayer de focaliser l'aide sur un même organisme pour que les gens ne soient pas trop perdus quand il faut savoir à qui il faut donner quoi.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
La Fondation de France fait de la publicité dans toute la presse. La Fondation de France est une institution qui a évidemment une totale respectabilité. D'ailleurs, nous y sommes représentés au Conseil d'administration.
J'en viens à notre exposition directe, qui est extrêmement brève.
Nous avons des opérations de crédit-export du côté de Bpifrance et du côté de la Sfil qui sont contre-garanties par l'État.
Sur la Russie, nous avons une exposition au travers d'Arc Holdings, l'entité qui fait partie de CDC International Capital, que j'avais allouée à Bpifrance quand je suis arrivé. Bpifrance a gardé ses participations, il y a donc une exposition sur la Russie. Avec Bpifrance, nous sommes aussi exposés via Technip Energies, qui a un projet qui était contesté, que l'État avait soutenu, le projet Yamal. Ce projet ne se fera pas, en tout cas pas tout de suite. En volume d'activité c'est important, mais pas en marge pour Technip Energies. C'est donc un problème tout à fait surmontable.
Sur le plan de nos entités opérationnelles, pour le coup nous avons un sujet très sérieux pour GeoPost et sa filiale DPD en Russie, puisque nous avons 5 000 collaborateurs. Nous ne sommes pas en guerre avec les Russes, donc nous faisons tout pour que ces collaborateurs qui n'ont rien demandé continuent à être rémunérés par une entité qui évidemment travaille beaucoup moins. C'est un peu compliqué, mais nous nous en occupons.
Nous avons enfin Egis, qui a 180 collaborateurs en Ukraine sur des projets qui sont évidemment à l'arrêt.
Au-delà, l'impact d'ensemble, compte tenu des conséquences macroéconomiques de ce qu'il se passe, sera d'une importance que je ne sais pas mesurer aujourd'hui, puisque cela dépend de la durée du conflit, de son ampleur, de l'ampleur des sanctions, etc. Sur la croissance, il est trop tôt pour le dire. Sur l'inflation, nous voyons bien qu'il y a un pic d'inflation qui devrait durer.
Sur les marchés financiers, les marchés anglo-saxons résistent assez bien et évidemment nous sommes très peu exposés. Le CAC 40 n'a baissé que de 15 %, si je puis dire. Vous verrez demain en CAR et en Commission de surveillance dans quinze jours les résultats du Groupe, qui vous permettront de constater que nous avons reconstitué très largement nos fonds propres, avec des résultats importants. Ces fonds propres dépassent 60 milliards d'euros sur les deux bilans.
Nous avons donc un CAC point mort qui est un peu au-dessus de 4 000 sur le Fonds d'épargne, et au-dessous sur la Section générale. Le CAC doit être autour de 6 000 ce soir. Si la crise devait s'aggraver, ce qui franchement est tout à fait possible, nous avons des marges de manœuvre pour continuer à investir malgré tout dans cet environnement, ce que naturellement nous allons faire.
Nous ne sommes pas intervenus sur les marchés boursiers, ou modérément, sur quelques titres particuliers, parce que c'est un peu tôt. Nous n'avions pas commencé notre plan d'investissement parce que nous trouvions que c'était un peu cher, et en revanche nous avons bien avancé notre plan de dégagement de plus-values. Nous avons pris un peu d'avance sur la réalisation de l'année parce que nous nous disions qu'avec un CAC à 7 000, c'était quand même le moment de commencer à vendre. Nous avons réalisé près du tiers de notre plan de plus-values de l'année.
Je vais dire deux ou trois mots de plus. Il nous semble que ce que nous pouvons nous préparer à faire, dans le cadre nouveau qui apparaît, c'est de financer l'indépendance énergétique de notre pays et de l'Europe. Nous voyons bien qu'il y a la nécessité impérative, évidemment, de développer des sources autonomes d'énergie. Nous avons déjà investi. Nous ne regrettons pas d'avoir acheté à Total le terminal de gaz naturel liquéfié (GNL) de Fos avec Engie et d'être montés au capital de GRTgaz.
Olivier Sichel a fait un point approfondi avec le Directeur général de GRTgaz cette semaine. Nous verrons comment le sujet gazier évolue. RTE va sans doute avoir besoin d'investissements supplémentaires. Vous avez noté que nous essayons de connecter le réseau européen au réseau ukrainien. C'est fait en coopération totale avec nos homologues européens.
Par ailleurs, il faudra sans doute que nous en parlions et pour le moment le sujet n'est pas prêt, mais dans le développement de l'énergie nucléaire qui est proposée par plusieurs candidats, et nous verrons le résultat des élections, nous pourrons aussi intervenir en finançant cela s'il y a des structures qui le permettent.
Voilà pour ces questions. J'évoque un dernier point. Nous sommes en liaison étroite avec nos homologues européens, la BEI et les autres banques européennes. La BEI se prépare à financer la reconstruction en Ukraine. Même si cela dépendra un peu de qui seront les dirigeants en Ukraine demain. En tout cas, nous sommes en coordination étroite et en soutien notamment de nos homologues polonais.
Voilà ce que je pouvais vous dire sur ces points.
En second point liminaire, je souhaitais évoquer Euroclear. Nous avions parlé du fait que nous étions revenus dans le jeu, je crois, puisque le Conseil d'administration d'Euroclear considérait que l'intervention d'un fonds d'investissement n'était pas forcément conforme à leurs intérêts de moyen terme. Nous avons passé un accord avec les Belges de SFPI pour faire une offre d'ici à la fin du mois. Elle n'est pour le moment pas engageante, puisqu'elle ne nous a pas encore été soumise, même si j'en ai évidemment parlé en détail avec la Présidente.

Par cette offre, nous pourrions nous substituer à Silver Lake, qui est le fonds d'investissement, et donc assurer un ancrage européen plus puissant à Euroclear, C'est une infrastructure qui, même dans la difficulté des temps, nous paraît essentielle.
Enfin, j'évoque le sujet des EHPAD à la suite de l'affaire Orpea, à laquelle nous n'étions pas exposés ou de façon très marginale, un peu au travers de CNP Assurances. Nous sommes plus exposés sur Korian – mais Korian ce n'est quand même pas la même histoire qu'Orpea – et DomusVi.
D'abord, notre activité principale dans les EHPAD est Arpavie. C'est la vision associative que nous avons reprise. Arpavie était en difficulté financière, nous avons alloué des fonds associatifs et du prêt pour rétablir l'équilibre de cette institution qui perdait de l'argent et dont l'équilibre est maintenant rétabli. Cela nous permet d'ailleurs d'avoir une compréhension assez fine de ce qu'il se passe dans ce secteur, même quand c'est fait avec une vision purement d'intérêt général et non lucrative, ce qui est évidemment le cas d'une association.
Une grande difficulté est que nous avons du mal à trouver les soignants, parce que le travail des soignants est extrêmement difficile et c'est de toute façon une mission. C'est véritablement une mission qui n'est pas facile et mal payée, j'en conviens. D'ailleurs, c'est ce que j'ai dit aux dirigeants du secteur qui m'ont dit que les gens faisaient cela parce que c'était l'activité qu'ils souhaitaient faire. J'ai répondu que ce n'est pas parce qu'on était motivé qu'il fallait que l'on soit mal payé. Cela dit, quand on est dans le monde associatif, c'est un peu plus compliqué parce que les ressources sont effectivement assez rares.
Par ailleurs, nous sommes aussi impliqués de façon modeste au travers d'une foncière que nous avons lancée avec CDC Habitat mais qui commence seulement, et de l'activité d'Icade Santé, qui a quelques murs d'EHPAD notamment pour Korian, et c'est une activité tout à fait normale pour une entreprise cotée et privée.
Nous regardons tout cela de près en sachant – et nous aurons l'occasion d'en reparler je pense, surtout si nous devions intervenir sur tel ou tel dossier – qu'il nous semble que les conditions d'exercice de cette activité, quand elle est dans le secteur privé, ne sont pas les mêmes puisqu'en réalité c'est la Sécurité sociale qui assure les traitements de base et qui finance le cœur de l'activité, le reste étant assuré par des activités privées. Cela peut donner des situations où, dès lors que la base est payée par la collectivité – et c'est pour cela qu'Orpea est parti dans le mur, en termes d'éthique et en termes d'intégrité – la rentabilité de l'activité concurrentielle peut être énorme, d'où l'intervention de fonds d'investissement et d'où les abus qui ont été mis à jour pour Orpea.
Si nous devions intervenir dans ce secteur, cela ne pourrait donc être que dans un cadre puissamment rénové. Le gouvernement a décidé hier de renforcer les contrôles. Laure de la Bretèche a écrit un article dans le Monde qui représente la vision de la maison, et notre avis est que dès lors qu'il y a une sorte de délégation donnée par la puissance publique aux EHPAD pour héberger les personnes âgées dépendantes, la contrepartie d'une délégation, même si ce n'est pas techniquement une délégation de service public, est à la fois éventuellement la rémunération de cette délégation, et un encadrement des conditions d'exercice. On ne peut pas utiliser un bien public qui vous est délégué pour une rentabilité qui devient stratosphérique. Je pense qu'on a là le pire des deux mondes.
Si nous devions intervenir d'une façon ou d'une autre, je pense qu'il faudrait que ce soit dans un cadre clarifié, mais nous avons bien peigné nos interventions dans le secteur et nous ne voyons pas de sujet. Même si certains journalistes essaient de trouver des sujets au-delà de ce qu'il se passe chez Orpea, je pense que l'affaire Korian n'est pas l'affaire Orpea et que l'affaire DomusVi n'est pas non plus le même monde que Korian. Je pense que nous n'avons pas à rougir de notre intervention dans le secteur.
Voilà ce que je voulais vous dire en résumé.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Éric. J'ai deux demandes de prise de parole, celles de Jean-Yves et Jean-Marc.

M. Perrot :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Bonjour à tous et merci à Éric Lombard de cette présentation et de ces notes. Mon intervention sera très brève. Elle porte sur l'Ukraine, simplement pour dire que j'ai bien compris comme nous tous qu'il s'agissait naturellement d'une première note et que d'autres notes complémentaires pourraient suivre, à la fois parce que certains aspects n'ont pas pu être instruits complètement et naturellement parce que la situation est elle-même extrêmement évolutive.
Deuxièmement, contrairement à nos usages, il serait bien de noter au procès-verbal que ce point a été évoqué pour des raisons exogènes que tout le monde peut comprendre, sans entrer naturellement dans le détail des informations compte tenu de leur caractère confidentiel.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Je voulais intervenir sur les EHPAD. J'avoue que j'avais été un peu étonné en lisant la note, mais votre intervention a réduit mon étonnement. En lisant la note, on a vraiment l'impression qu'Arpavie est pratiquement extérieur à la Caisse des Dépôts. On parle de partenaire, etc., alors que là vous avez dit clairement ce qui nous paraît être quand même la réalité telle qu'elle existe et telle qu'elle est vécue par le monde des EHPAD, que je connais un peu, à savoir qu'Arpavie est en fait en quelque sorte le bras armé de la Caisse des Dépôts dans ce

secteur de gestion des EHPAD. J'étais étonné et je le suis moins après vous avoir entendu.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est une association, donc elle relève de ses associés. Initialement, c'était une association portée par Action Logement et la Caisse des Dépôts, donc dans les faits elle n'était portée par personne. Nous avons décidé il y a trois ou quatre ans, avec Bruno Arcadipane, que pour l'intérêt général il fallait qu'une des deux familles s'occupe d'Arpavie. Nous étions volontaires pour le faire. Cela nous a coûté un peu d'argent, cela nous coûtera un peu d'argent, mais nous pensons qu'il est bien utilisé.
Effectivement, nous considérons que c'est une association qui est dans notre orbite. D'ailleurs, les financements associatifs, qui sont du capital associatif qui ne donne pas de droit de vote, etc., montrent bien que nous avons mis de l'argent long et peu rémunéré dans cette affaire, mais comme ce sont moins de 150 millions d'euros, et même évidemment beaucoup moins, cela n'a pas été soumis en comité d'investissement.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces propos liminaires sur les sujets EHPAD. De toute façon, ce sera l'objet d'un vrai débat. Gilles ?

M. Carrez :
Nous avions eu, il y a déjà quelques années, un débat sur Arpavie. Un certain nombre d'entre nous étaient plutôt pour un désengagement, et en tout cas la conclusion avait été de dire que nous n'étendrions pas cette activité, que nous n'étendrions pas notre engagement. Je crois qu'il faut être raisonnable, il ne faut pas l'étendre. Arpavie est un héritage du passé, mais cela ne doit pas être un vecteur de développement d'activité de la Caisse des Dépôts.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Catherine ?

Mme Bergeal :
Pour rebondir sur ce que vient de dire Gilles, nous nous souvenons très bien toutes les deux, avec Mme Ratte, de nous être étonnées de cet investissement dans Arpavie. Nous nous souvenons aussi qu'il nous avait été dit que comme nos co-associés partaient, nous ne pouvions pas laisser tomber cette association, mais qu'elle n'avait pas vocation à perdurer.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui. En dehors du souvenir, aujourd'hui nous avons quand même un contexte, ce qu'on constate s'agissant du vrai sujet qui nous intéresse, qui est quand même la dépendance lourde. Je suis d'accord que ce n'est peut-être pas le rôle de la Caisse des Dépôts, néanmoins, Gilles, sur l'intérêt général et le financement long, nous, Commission de surveillance, avons un regard à porter.

M. Carrez :
Je voudrais ajouter un mot rapide, parce que nous avons aussi beaucoup d'EHPAD qui fonctionnent remarquablement et il faut faire attention parce que cette avalanche de critiques commence à être mal vécue par beaucoup de personnels. Dans ma commune, nous avons trois EHPAD, un EHPAD public mairie, un EHPAD associatif non lucratif et un EHPAD Korian. En 24 ans comme maire, je n'ai pas eu une seule réclamation de la part des familles. Pour des raisons personnelles et familiales par ailleurs, je suis plein d'admiration pour le dévouement dont tous ces personnels travaillent. Il faut quand même le rappeler.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je veux vous rassurer. Arpavie a besoin d'une institution porteuse, c'est nous, et si quelqu'un est volontaire nous l'écouterons, mais je n'en suis pas certain. Il n'y a pas de vision de développement. Il y a une vision qui consiste à gérer le mieux possible, et évidemment dans l'intérêt des personnes qui sont hébergées et de cette association.
Par ailleurs, il y a des activités concurrentielles qui sont faites par Icade. D'ailleurs Icade a racheté un certain nombre de murs qui étaient domiciliés au Luxembourg et qui ont été rapatriés en Allemagne ou en France de façon à ce que ce soit fiscalement absolument clair. Il peut y avoir des développements, mais c'est la stratégie de cet établissement.
Avec l'établissement public, nous ne souhaitons pas développer cette activité outre mesure, mais encore une fois il peut arriver que dans le sinistre Orpea – et je ne suis pas sûr qu'Orpea puisse survivre – nous soyons conduits à regarder de plus près, mais nous n'en sommes pas là.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup pour ces propos liminaires.

2 — Approbation du procès-verbal du 26 janvier 2022

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Les modifications ont été prises en compte. Y en a-t-il d'autres sur ce procès-verbal ? Je n'ai pas de nouvelles demandes, je considère donc que le procès-verbal est approuvé.
Le procès-verbal de la séance de la Commission de surveillance du 26 janvier 2022 est approuvé.

3 — Avis relatif à l'exécution budgétaire 2021

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous abordons le point sur l'avis relatif à l'exécution budgétaire 2021. C'est le résultat du travail constructif et exigeant mené depuis l'automne 2020 dans le cadre d'un vrai dialogue budgétaire, désormais bien établi.
Cette exécution est donc un premier jalon pour mesurer le chemin parcouru, les réussites et les progrès qu'il reste à accomplir. Nous avions voté un budget 2021 à 1,084 milliard d'euros. L'exécution est maîtrisée à 1,054 milliard d'euros. Je laisse la parole à Jean-Yves Perrot pour revenir sur les travaux du CAR du 3 mars dernier.

M. Perrot :
Merci, Madame la Présidente. Je m'associe au propos liminaire que vous venez de tenir dans le cadre de ce double avis que notre Commission est invitée à rendre ce soir sur l'exécution budgétaire, d'une part et essentiellement du budget de l'Établissement public Caisse des Dépôts, et d'autre part de notre propre budget, celui de la Commission de surveillance.
Tout d'abord, le CAR a unanimement salué, comme vous venez de le dire rapidement, Madame la Présidente, la qualité du dossier qui est en réalité le reflet de l'amélioration constante du dialogue de gestion avec tous les services concernés de la Caisse des Dépôts autour de sa Secrétaire générale, Catherine Mayenobe, que nous avons tous remerciés – et quand je dis « tous », c'est elle et tous ses collaborateurs –, en particulier sur un certain nombre de points qui traduisent vraiment la prise en compte des demandes de notre Commission :

- le développement d'indicateurs de performance ;
- la stabilité de la doctrine des extensions, sur laquelle nous avions eu des débats dans le passé ;
- la communication des intégrations de l'exercice au périmètre courant ;
- la recherche avérée, et d'ailleurs obtenue, d'une maîtrise des dépenses de fonctionnement, et en particulier de la masse salariale ;
- l'isolement de l'effet de noria, qui était notamment une demande de notre collègue Évelyne Ratte l'an passé ;
- la mise en lumière des gains de productivité.

Tout cela va vraiment dans le bon sens, ce qui bien entendu ne veut pas dire que des progrès ne restent pas à concrétiser sur certains points, en particulier comme nous le verrons sur la mesure de la productivité et la mesure de la performance.
Je dois souligner aussi à cet égard l'intérêt qui s'attache au fait que nous ayons eu une communication de deux rapports très intéressants de la Direction de l'audit du Groupe, l'un sur la performance opérationnelle au sein de l'Établissement public et l'autre sur l'exercice de la fonction de contrôle de gestion de l'Établissement public, sur lequel je reviendrai peut-être d'un mot tout à l'heure.
Globalement, d'abord, l'exécution 2021 du budget de l'Établissement public est dans la droite ligne des données provisoires que nous avions examinées. L'exercice se termine par une maîtrise des charges brutes à +2,3 % de progression par rapport à 2020 en considérant le seul périmètre constant, et à +3,1 % avec les extensions.
De fait, cette maîtrise a été favorisée par des économies liées à la pandémie pour 9,7 millions d'euros, qui par nature ne sont pas récurrentes, mais elle a été surtout favorisée par une progression hors pandémie inférieure à la trajectoire, dont je rappelle qu'elle était de +2,9 %, et ce notamment, mais pas seulement, au titre de la baisse de 75 équivalents temps plein travaillés au titre de l'activité courante.
Ce résultat est d'autant plus notable que naturellement, nous avons tous en tête le très haut niveau d'activité de tous les services de la Caisse des Dépôts au cours de l'année 2021, ainsi que la hausse des charges rendue nécessaire par la loi PACTE avec la supervision de l'ACPR, ainsi que par la nécessité, corrélative d'ailleurs en partie mais aussi liée à l'opération Mandarine, d'améliorer constamment le pilotage du Groupe. Ces deux facteurs entraînent à eux seuls une hausse des charges de 0,4 %, qui pour autant se ralentit.
Le CAR s'est d'ailleurs interrogé notamment sur les conséquences de la supervision ACPR et sur l'intérêt et la capacité de dégager sur ces sujets un horizon pluriannuel. Ce point a été abordé à l'occasion de l'entretien de surveillance rapprochée avec l'ACPR le 7 mars dernier. Bien entendu, nous n'étions pas naïfs au point de demander à l'ACPR de nous donner des chiffres, mais nous avons souhaité, et l'ACPR en est d'ailleurs convenue, que l'on nous donne au moins des indicateurs pas seulement conformes à ceux de la place en matière de pourcentage de l'effectif consacré à l'audit, qui est généralement considéré comme étant de 1 %, mais plus globalement des normes indicatives qui permettront de faire en sorte qu'à un moment donné, cette évolution se stabilise malgré tout à un niveau qui apparaîtrait à tout le monde satisfaisant.
Là-dessus, le dialogue avec l'ACPR doit se poursuivre.

Le CAR a noté en particulier le poids des recrutements liés à ces exigences, 4,3 millions d'euros, correspondant en particulier à 31 ETPT, ce d'autant plus qu'en parallèle, mais bien entendu ce n'est pas additionnel, tous les postes créés à ce titre ou concernés ne sont pas encore pourvus en raison d'un phénomène lié à des difficultés de recrutement qui ne sont pas propres à la Caisse des Dépôts, sur des profils très demandés sur la place et de plus en plus demandés sur la place pour le même type de raisons que celles qui pousse la Caisse des Dépôts à les créer. Il s'agit notamment des spécialistes de l'analyse quantitative et de la modélisation, de la gouvernance des data et des questions des risques climatiques. On nous a dit que le sous-effectif à ce titre serait d'environ vingt personnes.

Le CAR, comme les années précédentes, a examiné de près les gains de productivité annoncés, à 15,4 millions d'euros sur la masse salariale et 6 millions d'euros sur les autres dépenses, essentiellement grâce à CDC Informatique.

Il a exprimé à ce sujet sa vigilance, en particulier sur deux points.

Il s'agit d'abord de la nécessité, et les services de la Caisse des Dépôts en conviennent, d'une analyse encore plus fine des gains de productivité sur la masse salariale. En particulier, la notion d'économies dites frictionnelles, due à des vacances temporaires, ne nous paraît pas relever à proprement parler des gains de productivité. Après échanges, il apparaît qu'environ un tiers des 14,1 millions d'euros annoncés au titre des moindres dépenses à ce titre correspond à de vrais gains soldés et consolidés, le reste relevant de l'effet report et de personnels en cessation anticipée d'activité, ce qui évidemment n'est pas tout à fait la même logique.

En parallèle, le CAR a insisté sur la nécessité de bien veiller à la continuité des compétences, voire au tuilage au moins de certains postes, a fortiori dans un contexte où environ 800 agents devraient quitter l'Établissement pour cause de retraite dans les trois années qui viennent.

La Commission, si elle l'accepte, pourrait reprendre dans son avis la nécessité de continuer à maîtriser l'évolution de ces postes et de la masse salariale dans le respect de ces deux exigences qui sont un peu en tension dialogique, à savoir la productivité d'un côté, y compris sur la masse salariale, et la continuité des compétences de l'autre.

Le CAR a vivement apprécié la présentation très analytique de l'évolution des directions, dans la double acception du terme analytique, c'est-à-dire d'une présentation très circonstanciée mais aussi reposant sur une comptabilité analytique qui monte en puissance. Il a noté globalement les progrès accomplis pour répondre aux demandes de notre Commission en matière d'indicateurs, en relevant toutefois deux points.

Il a relevé d'abord le rythme inégal de progression des directions sur ce point. Sans vouloir stigmatiser quiconque, on note par exemple dans ce domaine un certain retard persistant de la Banque des Territoires qui est quand même, pardon pour l'expression, un gros morceau à l'intérieur des effectifs et des sommes que nous retrace ce budget.

Il a noté également la place encore trop faible faite aux indicateurs de performance par rapport aux indicateurs d'activité. On comprend qu'il puisse y avoir une montée en puissance ou une maturation, mais il faut maintenir l'effort. Le CAR note également le pas de temps parfois trop long qui est retenu entre deux indicateurs cibles, et je crois qu'il y a là aussi une marge de progrès. J'observe d'ailleurs sur ce point que les observations de notre Comité d'audit rejoignent certaines des observations de la Direction de l'audit dans son propre rapport.

Le CAR a également appelé à une vigilance particulière sur l'évolution de certains indicateurs, notamment en matière d'exploitation bâtimentaire. Je dois dire que sur ce point comme sur d'autres, des explications complémentaires nous ont été données depuis le CAR, qui montrent qu'il y a de bonnes raisons à cette situation. En particulier s'agissant des bâtiments, il y a des cycles. Il y a des choses qui ont été engrangées et il y a des choses qui vont l'être et nous sommes un peu dans un creux de vague, si j'ose dire, donc tout cela s'explique.

Je remercie à nouveau les services non seulement pour la qualité du dialogue en amont, mais aussi pour la précision des réponses qui nous ont été données dans l'intervalle, répondant vraiment à l'intégralité des points qui avaient été soulevés au cours du CAR.

Ces différents points pourraient être repris dans l'avis de la Commission de surveillance.

Le CAR a également noté la forte progression des investissements, imputable essentiellement aux acquisitions immobilières et à l'informatique.

S'agissant des opérations immobilières, il a été noté en réponse à une question qu'après la suspension – c'est le mot qui a été utilisé – de l'opération d'Ivry, et à l'issue des analyses en cours, une décision était attendue en juin prochain sur les solutions de substitution éventuelle entre Austerlitz et Montparnasse. Ce point pourrait également être repris.

Enfin, le CAR a appelé à une meilleure prévision en matière de crédits d'intervention en raison de l'écart très important observé sur ce poste en 2021. Des explications nous ont été données. Il tient notamment à certaines des opérations de la Banque des Territoires qui avaient été programmées à haut niveau et qui n'ont pas toutes été exécutées selon le rythme prévu pour des raisons que l'on comprend. Il vaut mieux un écart dans ce sens, naturellement, que dans le sens opposé.

J'aborde un dernier élément et j'en aurai bientôt terminé. L'exécution du budget de notre Commission est elle-même en retrait par rapport à 2020, à 2,1 millions d'euros en 2021 contre 2,5 millions d'euros en 2020, et ce malgré à la fois un programme de formation plus soutenu pour répondre à nos amis de l'ACPR – « formons-nous, il

en restera peut-être quelque chose » – et surtout l'entrée en application d'une nouvelle approche dite des coûts normés, sans laquelle le poste des charges indirectes eût été en recul de 9,3 % par rapport à 2020, alors qu'en réalité du fait de ces coûts normés il progresse de 14,3 %.
On ne peut que saluer cette évolution dans son principe. Elle est de caractère responsabilisant et vise en effet, selon des principes qui nous ont été exposés très clairement, à rendre plus responsable chacune des directions et des services, et notre Commission comme l'ensemble des services de la Caisse des Dépôts, sur ce qu'ils peuvent eux-mêmes piloter au titre des charges semi-directes ou indirectes.
Pour autant, il nous a semblé, sans vouloir faire de malice, que notre Commission pourrait demander à ce que ce sujet ne soit pas réservé à l'évocation de ses propres charges, et à ce que nous puissions obtenir sur ce point, et je pense que ce ne sera pas difficile, un éclairage pour l'ensemble des directions en prenant note du projet de distinction qui s'opérera dès le budget 2023 entre charges semi-directes et charges indirectes. On continue à raffiner, mais dans le bon sens de ce verbe.
Au vu de l'ensemble de ces éléments, Madame la Présidente, notre Comité propose à notre Commission de rendre un avis favorable, à la fois sur l'exécution du budget de l'Établissement public et sur celle du budget de la Commission de surveillance elle-même.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Monsieur le rapporteur, cher Jean-Yves, et merci de vos espoirs sur ce qu'il restera éventuellement des formations que nous suivons les uns et les autres. Y a-t-il des commentaires ou des points d'informations supplémentaires ? Catherine ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Madame la Présidente. Merci, Monsieur le rapporteur et en tout cas, merci pour vos propos sur le dossier, qui feront chaud au cœur aux équipes.
Pour répondre à votre question précise sur l'application des coûts normés, je vous renvoie au dossier du CAR de demain. Vous avez la présentation de cette importante modification analytique dans le support relatif à la présentation des coûts analytiques par métier. Nous serons à votre disposition pour y répondre si vous avez des questions complémentaires après les travaux de votre Comité.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Merci beaucoup pour ce rapport, Jean-Yves. Nous passons maintenant à notre point 4.

4 — Délibération relative à la Politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale : bilan 2021 — perspectives 2022

Point traité conjointement avec le point 5.

5 — Délibération relative à la Politique d'investissement des portefeuilles d'actifs du Fonds d'épargne : bilan 2021 — perspectives 2022

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Il s'agit d'une délibération relative à la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale et du Fonds d'épargne (bilan 2021 et perspectives 2022). Les points 4 et 5 de l'ordre du jour feront l'objet d'un rapport unique de Jean-Marc, même si nous restons attachés à une présentation de la politique de gestion des actifs selon les deux bilans, celui de la Section générale et celui du Fonds d'épargne.
Je rappelle que nous avons à cœur de pouvoir faire le lien entre les résultats 2021 de GDA et les perspectives 2022, en établissant clairement un lien entre la PFP, l'allocation macro établie par la Direction des finances et l'allocation détaillée de GDA, avec une vision des fonds propres nécessaires.
Jean-Marc, je te laisse la parole pour commenter les résultats exceptionnels en 2021, et à la fin de nos échanges je reprendrai la parole sur un point de précision pour bien faire la distinction entre nos CDI et GDA.

M. Janaillac :
Merci, Madame la Présidente. La Commission doit délibérer sur la définition de la stratégie d'investissement de l'Établissement public et de ses filiales, et doit fixer le besoin de fonds propres adapté au risque.
Avant de passer au bilan 2021, je fais un petit point sur une nouveauté de cette année, qui est que nous devons également délibérer sur la doctrine des gestions d'actifs. Les principes avaient déjà été présentés, mais sous une forme moins développée. Après discussion avec la Direction juridique, il a été proposé à la Commission d'inclure ce document dans sa délibération, ce qui me paraît tout à fait conforme à la mission de la Commission.
Cette doctrine définit de grands principes qui sont à la fois :

- des objectifs internes, ceux de procurer des résultats réguliers, d'assurer l'adossement actif-passif, de procurer de la liquidité et d'avoir une diversification des investissements ;

- mais aussi des objectifs externes, consistant à tenir compte des externalités extrafinancières et à financer l'économie.

Par ailleurs, elle précise des modalités d'opération en tant qu'investisseur : GDA, et la Caisse des Dépôts de manière générale, est un opérateur de long terme qui est un investisseur responsable et engagé, très majoritairement en gestion directe, qui investit prioritairement en France et en Europe, et également un acteur central des initiatives de place.

Ce bilan 2021, comme vous l'avez dit, est très positif. Cette année a été une année très active qui a dégagé d'excellents résultats dans une conjoncture de sortie de crise. J'évoquerai deux points, un bilan quantitatif et un bilan qualitatif.

Exceptionnelle, l'année l'a été autant pour les volumes que pour les résultats obtenus. Les actifs gérés ont augmenté de 13 % pour atteindre un volume de 226 milliards sous gestion, à +8,6 % pour la section générale, qui représente environ un tiers, essentiellement en raison de l'effet marché et en particulier de l'augmentation de la bourse, et +15 % pour le Fonds d'épargne, qui représente les deux tiers des actifs, majoritairement en raison de l'effet flux des dépôts sur les livrets

Ce sont donc des flux d'investissement très actifs, à la fois en cash sur les taux avec 17,6 milliards d'achats, sur des actions avec 5 milliards d'achats et 3 milliards de ventes, mais aussi en engagement sur les actifs non cotés. L'allocation en actions, et c'est une caractéristique de la Caisse des Dépôts, a progressé et représente aujourd'hui environ 25 % du total, très au-dessus de la moyenne des autres investisseurs institutionnels chez qui elle tourne autour de 13 %. Cela traduit à la fois l'impact de la hausse des marchés, par définition, mais aussi le rôle de la Caisse des Dépôts d'investisseur dans l'économie.

Après les flux, je passe aux résultats, avec des produits financiers exceptionnellement élevés, à 5,274 milliards par rapport à 1,6 milliard en 2020. Cela est dû à la conjonction de plusieurs phénomènes :

- un niveau élevé de l'inflation, en particulier européenne, qui a dopé le rendement des obligations indexées ;
- la reprise du versement des dividendes, qui avait été arrêté l'année précédente ;
- les plus-values réalisées, et inversement, peu de provisions.

Un point important est l'importance des actions dans le total des produits. Cela représente 63 % des produits, la moitié venant des dividendes et l'autre moitié venant des plus-values. Le Comité a relevé l'importance de ces plus-values, pour 1,57 milliard d'euros, qui restent cependant proportionnées au stock de plus-values latentes.

Ces résultats positifs le sont particulièrement pour le Fonds d'épargne, qui passent pratiquement de 0 en 2020 à 2,6 milliards d'euros en 2021. Le taux de rendement comptable de 2,8 % est très largement au-dessus du coût de la ressource, qui s'établissait à 0,95 %. Cela traduit donc la solidité du résultat 2021 dégagé par GDA.

Nous pouvons donc considérer que la gestion 2021 de GDA, qui par ailleurs se caractérise par une surperformance par rapport aux indices de marché de chacune des classes d'actifs si on les prend secteur par secteur, a permis d'atteindre les objectifs internes que j'ai énumérés et qui sont fixés dans la doctrine.

Si nous regardons maintenant le bilan qualitatif de l'année 2021, le rôle de GDA est de contribuer aux engagements du Groupe en tant qu'investisseur responsable, et à ce titre il suit la charte d'investissement responsable de la Caisse des Dépôts. Nous avons reçu entre temps, après le Comité, une note sur les Principles for Responsible Investment (PRI) et sur Finance for Tomorrow, les deux associations d'investisseurs auxquelles la Caisse des Dépôts participe.

Cette gestion se caractérise donc par des objectifs ESG précis, un portefeuille décarboné d'ici 2050 avec des cibles tous les cinq ans, et un accompagnement actionnarial exigeant. Nous avons eu une discussion sur ce que signifiait « exigeant », avec en particulier une politique de vote aux assemblées générales encadrée par un guide de vote qui donne un cadre assez clair vis-à-vis de l'extérieur. Par ailleurs, des exclusions sectorielles et géographiques et des instruments de contrepartie ont été mis en œuvre et ont été renforcés en 2021. Nous avons reçu aussi après coup la liste des pays avec des restrictions d'investissements.

Voilà pour 2021. Je reviendrai ensuite sur ce que nous pourrions souhaiter modifier ou améliorer et sur les questions que cela peut poser.

L'allocation 2022 peut être qualifiée d'ambitieuse dans son montant et de prudente dans ses choix. Elle est en effet réalisée sous deux contraintes :

- d'une part, un coût global de la ressource qui augmente à 1,29 %, c'est-à-dire 34 points de base de plus que l'année précédente, mais avec une forte divergence entre le coût pour le Fonds d'épargne, qui augmente de 40 points de base à 1,43 %, et celui de la section générale, qui baisse de 23 points de base à 0,72 % ;
- d'autre part, une allocation de fonds propres qui s'élève à 24,5 milliards, mais qui augmente modérément, de 700 millions d'euros, augmentation en totalité consacrée à la section générale.

Cela explique une allocation différenciée pour chaque bilan. Si nous regardons la Section générale, malgré la baisse du coût de la ressource, que nous venons de voir, cette baisse est insuffisante pour permettre l'investissement en taux souverains, dont le rendement a depuis baissé. Ces investissements sont mis en pause et remplacés par des produits de taux fixes, principalement en crédits et en fonds de dette.

L'allocation 2022 se caractérise également par un ralentissement des achats nets en actions, avec 150 millions d'euros d'achats nets, mais un volume important des engagements en fonds non cotés pour 500 millions d'euros.

Pour le Fonds d'épargne, il y a un fort investissement, pour 18 milliards d'achats nets, en

produits de taux fixes et variables, et ceci afin d'éponger l'afflux d'épargne réglementée qui avait été placé provisoirement en produits à court terme, dont 70 % pour ces investissements 2022 en taux variables ou indexés, tout cela pour permettre l'adossement actif-passif qui était l'un des objectifs que nous avons vus auparavant.
Un point à noter est la montée en puissance dans l'immobilier, puisque c'est une nouvelle classe d'actifs dans laquelle le Fonds d'épargne peut investir. Cette montée en puissance se poursuit donc, avec 300 millions de nouveaux engagements, mais ce sont des engagements pour lesquels le cash va être mis en œuvre au fur et à mesure de la réalisation des projets.
Par contre, l'investissement en actions ralentit, à 155 millions d'euros, limité par la contrainte des fonds propres. Nous avons vu qu'il n'y avait pas d'augmentation des fonds propres pour le Fonds d'épargne. Il est donc limité par ce point-là.
Au total, c'est donc quand même une allocation ambitieuse, avec 23 milliards d'euros dont 21 milliards de taux, 1 milliard d'actions et 1 milliard en immobilier. C'est également une allocation faite en accord avec la doctrine, à la fois :

- sur la gestion directe, puisque 92 % des investissements sont réalisés en gestion directe ;
- sur la priorité européenne, puisque 98 % des investissements sont réalisés en Europe ;
- sur le soutien à l'économie, avec 6,2 milliards de crédits de soutien à l'économie.

En conclusion, et pour ce qui concerne les recommandations, j'aurai deux points, d'une part, sur la procédure et d'autre part sur le fond. Sur la procédure, le Comité dans sa totalité a souhaité signaler, remercier et féliciter un dossier très clair et plus structuré qu'en 2021, qui a repris une bonne partie des demandes faites à l'époque par la Commission. La transmission de la doctrine des gestions d'actifs qui clarifie et structure les principes permet vraiment à la Commission de remplir sa mission de se prononcer sur les éléments stratégiques plus que sur les résultats opérationnels. Là, je pense que nous aurons du travail dans les années suivantes pour aller plus loin dans cette direction.
S'agissant des choses à améliorer, il y a une petite frustration, mais assez forte quand même, sur le fait que le lien entre l'allocation stratégique macro arrêtée dans la PFP par grande classe d'actifs, l'allocation stratégique détaillée réalisée par GDA et l'allocation tactique que nous avons, n'apparaît pas clairement dans le dossier, contrairement à ce qu'avait demandé la Commission de surveillance. Là, il y a encore un travail à poursuivre. Il y a un graphique qui l'explique très bien sur la théorie et nous aimerions bien que ce graphique soit traduit par des éléments chiffrés qui nous permettent de mieux comprendre comment l'on passe de l'un à l'autre.
Un autre point est que la présentation de l'allocation par classe d'actifs en flux nets, c'est-à-dire les achats, moins les ventes, moins les arrivées à échéance des obligations, demandée par les rapporteurs en 2021, a été réalisée mais pas complètement. Elle n'a été réalisée que partiellement. Là aussi, il y a un petit bout de chemin à finir.
Il serait d'une lecture plus facile de disposer, pour chaque classe d'actifs prévue en 2022, du besoin de fonds propres associé exprimé en euros plus qu'en pourcentage. Il faudrait que nous recalculions à chaque fois, donc ce serait plus simple ainsi. Par ailleurs, les membres du CAR ont exprimé le souhait d'avoir davantage d'éléments d'information sur les filiales de GDA.
Sur une demande que nous avions faite en réunion nous avons reçu l'information. Il s'agissait d'avoir la liste des quinze principales lignes en actions de GDA, ces quinze lignes représentant 22 milliards d'euros. Nous avons donc cette information dont nous avons bien compris qu'elle devait rester confidentielle.
Par ailleurs, nous souhaitons que le futur Comité RSE et éthique examine la dimension ESG. Nous avons eu pas mal d'éléments, mais je crois que ce serait le rôle de ce Comité d'examiner la dimension ESG de la stratégie de GDA.
Voilà pour les informations et la procédure. Sur le fond, tout d'abord le Comité a vraiment tenu de façon unanime à féliciter les équipes de GDA pour la qualité de leur gestion et les résultats impressionnants obtenus, en particulier en comparaison à ce que fait le marché sur les différentes classes d'actifs. Nous voyons qu'il y a vraiment une différence, et une différence positive sur chacune des classes d'actifs.
De manière plus globale, nous savons que ces résultats de GDA jouent un rôle essentiel dans le modèle économique de la Caisse des Dépôts et que les résultats exceptionnels de 2021 ne doivent pas masquer les déséquilibres du modèle. Le premier déséquilibre est celui d'une rentabilité différente entre les deux compartiments de GDA. Le taux de rendement des actifs du Fonds d'épargne, avec 1,95 %, est très inférieur à celui de la Section générale, qui s'établit à 4,9 %. Cet écart devrait s'accroître en 2022 en raison de la baisse du coût de la ressource de la Section générale et de l'augmentation de celle du Fonds d'épargne. Peut-être que je me trompe et ce n'est pas ce que disent vos prévisions, en tout cas, si ce n'est pas le cas il va falloir que les équipes de GDA fassent preuve d'encore plus de brio et d'inventivité pour rattraper cette différence.
Le deuxième déséquilibre, nous en avons déjà parlé et il est bien connu, est que la rentabilité du Fonds d'épargne est fortement contrainte en raison du manque de fonds propres, empêchant une allocation plus dynamique vers des investissements plus rémunérateurs, mais aussi plus risqués. C'est pour cela qu'il y a un besoin de plus de fonds propres, ce qui nécessite une poursuite des réflexions menées par GDA pour dégager des pistes d'amélioration.
Enfin, et pardon pour les membres du Comité mais cela a été ajouté après le Comité parce qu'entre temps il s'est passé quelques événements, l'impact économique de la guerre en Ukraine et de la crise qui en découle, qui est encore imprévu et qui

devrait au minimum se traduire par une inflation plus élevée et une croissance inférieure aux anticipations, va nécessiter à tout le moins un test de résistance des allocations prévues pour 2022 et l'étude de scénarios alternatifs pour permettre à GDA de continuer à nourrir les résultats de la Caisse des Dépôts, indispensables pour accomplir ses missions d'intérêt général.
Merci.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Marc. Nous avons deux demandes de prise de parole, celles de Jérôme et Gilles.

M. Bascher :
Je vais être un peu long. J'aurai une remarque, puis je me permettrai de faire un petit développement économique en profitant du fait que Jean Pisani-Ferry ne soit pas présent pour éviter d'être contredit. J'aurai ensuite une vraie question sur l'allocation.
La remarque est pour Jean-Marc qui, contrairement aux parlementaires, n'a pas l'habitude des lois de programmation pluriannuelle des finances publiques, qui ne sont pas respectées dès la première année. C'est un peu la même idée sur les allocations stratégiques, donc à force nous nous habituons. Il y a des allocations stratégiques, on les décline et finalement ce n'est pas exactement cela. Nous sommes moins émus que toi, si tu veux. C'est une sorte de vieille sagesse qui nous arrive.
Au-delà de cette remarque, j'ai un sujet sur l'inflation, qui joue beaucoup sur l'allocation. Il se trouve que j'ai commencé ma carrière sur l'inflation. Je crois avoir dit, comme je l'ai dit plusieurs fois dans la Commission des finances il y a bien longtemps et comme je continue à le dire, que nous aurions un problème d'inflation lié à la démondialisation, tout simplement.
Quand on a lu un peu de littérature économique et qu'on a fait un peu de choses, on sait qu'en théorie néoclassique, les prix diminuent par les échanges internationaux. Comme nous sommes totalement à la fin de ce processus, et le Covid a été là pour exploser cette affaire mais la crise ukrainienne aussi, tout le monde se dit « retrouvons de la souveraineté ». Si nous retrouvons de la souveraineté, en vérité nous allons augmenter les prix. Il n'y a pas d'autre solution. C'est juste la théorie économique qui le montre.
Nous avons donc une direction très forte vers une augmentation des prix. Après, je n'ai pas dit que c'était 10 %. Je me souviens avoir corrigé des copies d'ENA, j'ai fait cela dans ma jeunesse. C'était un sujet sur l'inflation, pas de bol. Il y avait, 80 % des fois, une « inflation galopante ». C'était l'épithète homérique qui qualifiait forcément l'inflation. Nous ne sommes pas là-dedans.
Cependant, pour notre allocation d'actifs, nous avons un sujet majeur sur cette inflation qui ne peut que durer, d'autant plus que la transition écologique amène à avoir finalement une efficacité énergétique au coût bien supérieur, des rendements qui diminuent, et cela avec potentiellement – je regarde l'une des bonnes spécialistes de ce sujet qui est en face de moi – des coûts liés à une forte demande mondiale et une offre qui n'est pas encore à jour sur ce sujet.
Tout est donc à l'augmentation des prix, et d'autant plus cette fois-ci en France, et j'en viens au point de l'allocation et j'en terminerai, avec le sujet de l'immobilier et de notre superbe loi que je n'ai pas votée sur le zéro artificialisation nette, dite « loi ZAN ». Si vous allez voir un maire, vous ne pouvez plus construire, il faut construire là où c'est construit, mais on n'a pas le droit de s'étendre, d'où un sujet puisqu'évidemment, là encore, depuis les physiocrates on sait ce que veut dire l'économie de la terre. M. Lombard, vous avez d'ailleurs cité les physiocrates dans votre livre, si je ne m'abuse. Je fais attention à mes lectures.
Nous avons là aussi un surenchérissement, et potentiellement une sorte de surplus un peu lié à la législation par rapport à ce qui se faisait auparavant. Tout cela, le rehaussement de la perspective d'inflation de moyen terme et potentiellement de long terme – tout dépend où l'on met le long terme, et comme l'avait dit Keynes, « à long terme nous serons tous morts » – et le sujet spécifique national sur l'immobilier, amènent à revoir ou à réfléchir un peu plus intensément à cette allocation.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Gilles ?

M. Carrez :
J'aurai juste un mot derrière cet exposé très brillant. Je partage complètement depuis un an l'analyse de Jérôme. Il y a des facteurs physiques, au-delà de la création monétaire, et tu n'as pas évoqué les problèmes de main d'œuvre, qui comptent aussi. Il y a tout un ensemble de facteurs qui se conjuguent pour rendre le phénomène d'inflation durable.
C'est un débat que nous avions avec les économistes. Nous avons reçu beaucoup d'économistes dans la Commission des finances, et jusqu'au mois de septembre ils nous affirmaient que c'était un phénomène temporaire, provisoire. Cela n'a pas que des inconvénients. Sur le bilan des fonds d'épargne, cela peut avoir des avantages.
Je voulais poser une question beaucoup plus modeste à M. Mareuse. Vous vous souvenez qu'en 2020, nous nous étions tous félicités parce que vous aviez engagé un programme de réalisation de plus-values important avant la fatidique date du 16 mars. Là, il était prévu pour 2022 un programme de dégagement de 1,5 milliard, ce qui est ambitieux. Où en sommes-nous ? Avant que vous n'arriviez, le Directeur général nous a dit qu'il était déjà bien engagé. Où en sommes-nous et comment voyez-vous, sur l'exercice 2022, la poursuite de la réalisation de ces plus-values, alors que si je prends le seul exemple du CAC 40, il n'est certes pas catastrophique mais il est autour de 6 000 alors qu'il

était à 7 000 lorsque vous avez envisagé ce programme ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il a augmenté à 6 400 points.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. Y a-t-il d'autres points avant que je ne passe la parole à Olivier ?

M. Carrez :
Je remercie Jean-Marc, parce que c'est vrai que nous avons beaucoup progressé sur notre compréhension de la gestion d'actifs.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Cela répond à la remarque de Jean-Yves. Nous progressons, Jean-Yves. Michèle ?

Mme Pappalardo :
Je fais juste un complément sur les facteurs d'inflation qui n'ont pas tous été cités. Il y a les conséquences du changement climatique sur l'agriculture, etc., qui vont aussi dans le même sens.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Monsieur Mareuse ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Merci, Madame la Présidente. Je ferai quelques remarques. Je propose que nous communiquions par écrit très rapidement les compléments que Jean-Marc Janaillac souhaitait, sur le lien entre les phases successives d'allocation d'actifs, sur les flux par classe d'actifs en complétant un peu les données, et sur les besoins en fonds propres exprimés en euros et pas seulement en pourcentages.
S'agissant des filiales, cela a été évoqué lors du Comité, sans doute qu'une présentation spécifique de l'activité, des projets et de la stratégie des filiales de gestion d'actifs rattachées à GDA pourrait être organisée, si vous en êtes d'accord, parce que je pense que l'explication du rôle de ces filiales mérite un dossier en soi.
Concernant l'inflation, nous partageons tout à fait l'analyse sur le caractère probablement durable d'une inflation plus élevée et sur la nécessité que les portefeuilles soient protégés contre cela. C'est pourquoi, comme vous le savez, nous avons une politique très ambitieuse d'achat d'obligations indexées d'une part, et de swaps de couverture contre l'inflation d'autre part. Nous traitons dans ce domaine des volumes considérables et nous sommes le plus gros acheteur de ces produits sur la place de Paris, de très loin. Nous avons aujourd'hui 35 milliards d'obligations indexées, auxquelles s'ajoutent un peu plus de 10 milliards de swaps inflation.
Nous sommes le plus gros acheteur, ce qui fait d'ailleurs que nous butons sur des problèmes de capacité du marché. Le marché des supports indexés sur l'inflation est limité en taille. Nous avons un dialogue nourri avec l'agence émettrice de l'État pour veiller à ce que la politique d'émission fasse une place suffisante aux obligations indexées, parce que c'est un vrai besoin, notamment pour le Fonds d'épargne, qui outre les raisons que rappelait Jérôme Bascher et les perspectives d'inflation, a une problématique spécifique qui est l'indexation partielle de son passif.
Nous avons donc besoin de ces actifs indexés et nous avons un dialogue avec l'Agence France Trésor (AFT) pour qu'ils émettent suffisamment régulièrement et de manière suffisamment longue sur les titres indexés.
Le deuxième vecteur de protection contre l'inflation, ce sont effectivement les placements immobiliers. Vous avez vu que nous souhaitions continuer à les développer progressivement dans nos allocations et à leur faire une place plus large dans le portefeuille d'actifs du Fonds d'épargne, qui n'est autorisé que depuis peu à investir en immobilier. Auparavant, il était autorisé à investir mais uniquement via des fonds. En matière d'immobilier, les fonds ne sont généralement pas le support idéal parce que souvent il y a des logiques plus court terme de la part des gestionnaires d'actifs, et nous préférons des détentions directes, moins spéculatives en quelque sorte, dans l'investissement immobilier.
C'est donc un renforcement qui se poursuit sur les classes d'actifs immobiliers, qui incluent le bureau, la logistique mais aussi l'habitation. Nous sommes restés investisseurs dans le logement, ce dont nous bénéficions aujourd'hui alors que beaucoup d'investisseurs institutionnels s'étaient retirés de cette classe d'actifs, parfois complètement, et y reviennent maintenant un peu précipitamment. Nous avons à peu près 30 % de logements dans notre portefeuille, et c'est un élément stabilisateur très utile.

M. Bascher :
Si je peux juste compléter sur le sujet de l'inflation, il y a l'inflation des actifs, c'est ce que tu racontes sur les OATi et nous en avons besoin, mais nous ne sommes pas les seuls à vouloir nous couvrir dans cette période, et c'est la même chose sur l'immobilier.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est peut-être le moment d'insérer un élargissement du propos. Aux bornes de l'ensemble du Groupe Caisse des Dépôts, nous avons plus de 100 milliards d'euros d'investissements en actions. Ces actions ne sont pas seulement chez GDA. Elles sont à la gestion des participations stratégiques (GPS), elles sont à la Banque des Territoires. Investir en actions d'entreprises, c'est une protection naturelle contre l'inflation puisque ces entreprises fonctionnent avec des prix qui augmentent et qui sont la

représentation de l'inflation. Ces plus de 100 milliards, de ce côté-là, sont un équilibrage puissant face à nos 60 milliards de fonds propres.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Je vais répondre à la question de M. Carrez sur les plus-values et la gestion de ces dernières semaines, puisque nous sommes dans une période assez agitée et bien différente de celle de l'an dernier.
Nous avons pris de l'avance sur notre programme d'achat d'obligations indexées dans les deux premiers mois de l'année parce que les taux réels étaient un peu meilleurs. Ils se sont d'ailleurs, depuis l'invasion de l'Ukraine, réduits très rapidement. Nous avons investi 900 millions d'obligations indexées depuis le début de l'année, c'est-à-dire plus de 30 % du programme annuel sur un sixième de l'année. C'est donc un rythme deux fois supérieur à un rythme linéaire. Nous avons pu engranger des obligations indexées avec des taux nettement meilleurs que ceux que l'on trouve aujourd'hui sur le marché.
De la même manière, nous avions pris un peu d'avance, et même beaucoup d'avance, sur notre programme de taux fixes sur la Section générale puisque nous avons fait 40 % des investissements annuels en deux mois. Là aussi, les taux fixes malheureusement ont beaucoup rebaissé, comme vous l'avez vu, puisque l'OAT 10 ans était à 0,20 au 31 décembre, elle était montée jusqu'à 0,75 et nous sommes revenus à 0,40. Nous avons profité d'une période où les taux étaient un peu moins faibles, et qui en tout cas étaient meilleurs que ceux que nous trouvons aujourd'hui sur le marché.
Sur la partie « actions », comme le Directeur général l'indiquait, nous avons terminé l'année 2021 avec un niveau de provisionnement très élevé, sur les moins-values latentes, et un niveau de plus-values latentes très élevé, avec des points morts exprimés en niveau de CAC de 3 300 points sur la section générale et de 4 600 points sur le Fonds d'épargne. Ce niveau record de plus-values latentes nous donne une capacité de résilience face à la baisse du marché, que nous avions accrue au début de l'année puisque nous avons été vendeur net d'actions sur les deux premiers mois à hauteur de 400 millions d'euros. Cela nous donne une capacité d'investissement très substantielle dans un marché qui a corrigé notablement.
Nous avons commencé quelques achats, comme Éric Lombard l'évoquait tout à l'heure, mais pas massivement parce que les cours ne se sont pas effondrés. Nous sommes sur une correction. On retrouve des points d'entrée intéressants sur un certain nombre de valeurs, et nous avons cette marge de manœuvre puisque nous avons vendu 400 millions au début de l'année et que nous avons par ailleurs notre programme annuel d'investissements. Nous avons donc plus de 500 millions de retard d'investissement par rapport à la cible de fin d'année, ce qui nous permet d'être « manœuvrants » aujourd'hui.
Nous avons réalisé à peu près un tiers du programme de plus-values annuel sur les deux premiers mois de l'année, donc là aussi nous avons de l'avance. Nous avions mis en place, début février, un programme de couverture très partielle sur le Fonds d'épargne, où nous avions couvert 1 milliard d'euros d'actions. Cela nous a coûté 14 millions d'euros et ce milliard est une couverture partielle, mais qui fonctionne bien quand la volatilité remonte brutalement, comme c'est le cas.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Olivier. Avant de passer la parole à Vincent Alhenc-Gelas pour le Trésor, je donne la parole à Claude.

Mme Nahon :
Sur l'immobilier, il me semble qu'à l'époque de cette réunion nous avions évoqué le fait qu'il serait peut-être intéressant d'avoir, un peu comme on l'a fait sur l'énergie ou comme on le fait sur l'infrastructure, une vision un peu globale de l'action de la Caisse des Dépôts, parce que l'immobilier est un sujet de transition écologique et cela vaut le coup. Ce n'est pas tout à fait la même approche quand on est un investisseur et quand on est dans un bureau d'études. Comment fait-on ? Par ailleurs, il y a pas mal de risques aujourd'hui avec les différentes formes de transformation de l'immobilier. Est-ce que cela ne vaudrait pas le coup d'avoir un peu un dossier transverse comme nous l'avons eu sur l'énergie ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Effectivement, je pense que ce serait un vrai sujet, y compris avec la loi dite « ZAN » et avec tous ces sujets d'organisation de nos territoires. Monsieur Alhenc-Gelas ?

M. Alhenc-Gelas :
Merci beaucoup, Présidente. Je vais avoir un mot général pour rebondir sur la description du contexte que faisait Jérôme Bascher en début de notre échange, puis j'aurai un mot pour compléter ce qu'a dit Olivier sur la question plus précisément de la couverture du risque inflation.
La situation d'une inflation qui perdure aux bornes du Fonds d'épargne est un problème si elle s'accompagne d'une situation où les taux restent bas en même temps. Ce qui est important pour le Fonds d'épargne, c'est la limite conjointe de l'inflation et des taux nominaux. De ce point de vue, il est certain que la situation actuelle, où les taux nominaux restent bas, où la hausse des taux que le marché prédisait jusqu'à encore il n'y a pas si longtemps en fin d'année semble repoussée, mais où il existe de l'inflation, est une situation délicate pour le Fonds d'épargne.
C'est une situation qui génère énormément de risque de taux. Nous l'avons d'ailleurs vu en fin d'année, avec l'augmentation importante, comme nous allons le voir en CFE vendredi, du

risque de taux entre l'atterrissage qui nous a été présenté entre la fin de l'année dernière et aujourd'hui. C'est certain que cela génère du risque. Indépendamment de la question un peu générale de savoir s'il va y avoir un retour un peu persistant de l'inflation, s'il y a une persistance d'un contexte d'inflation plus élevée – au moins quelques semestres – et d'un taux qui reste bas, c'est une situation compliquée.
S'agissant de la question de la manière de couvrir le risque, il est certain qu'elle se joue de manière critique sur la question de la capacité du Fonds d'épargne à couvrir via des achats d'OAT indexées et de swaps, et donc la capacité de l'AFT à émettre. Je ne saurais trop inciter Olivier et les équipes à avoir des contacts les plus réguliers possible avec l'AFT.
S'agissant des prix, il y a en effet pour le Fonds d'épargne une question qui se pose. C'est celle de l'arbitrage entre le prix auquel on ajoute et le fait de réaliser la couverture. De fait, il se trouve que j'ai eu pour métier il y a quelques années d'émettre les OAT pour le compte de l'AFT, et notamment les OATi, et j'ai quelques souvenirs cuisants d'émissions inaugurales d'OATi longues sur lesquelles nous attendions de gros investisseurs institutionnels, traditionnellement gros acheteurs d'OAT indexées, et où finalement nous n'avions pas exactement les investisseurs que nous souhaitions.
Disons que dans la situation actuelle, où nous voyons bien qu'il y a une forte sensibilité du risque que porte le Fonds d'épargne à l'évolution des taux réels, je m'interroge sur la question de savoir si l'extrême sensibilité que semblent manifester vos gérants au niveau des taux réels, qui peut aller jusqu'à l'arrêt du programme d'achat, puisque vous l'avez arrêté me semble-t-il, est vraiment opportune au regard des évolutions importantes du risque de taux que génère le désalignement actif-passif. Vous avez compris en sous-jacent que je suggérerais que cette sensibilité soit diminuée.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Avez-vous un point de commentaire, Monsieur Mareuse ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Oui. Nous avons besoin d'obligations indexées mais nous essayons de bien les acheter. Néanmoins, dans les dernières émissions, en particulier sur les émissions longues, nous en avons pris une très grosse part. Nous sommes un acheteur très régulier.

M. Prohin, Responsable du département gestion des placements au sein de la direction des gestions d'actifs :
Il y a des lignes dont nous détenons 40 % de l'encours.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Jean-Marc Janaillac a noté la surperformance en matière de résultat des équipes d'Olivier Mareuse et de Joël Prohin, et je l'en remercie. Elle est remarquable, et ce d'autant plus qu'elle est régulière depuis de nombreuses années, puisque quand nous faisons le point, nous suivons cela aussi sur de longues périodes.
Comme par ailleurs nous sommes un investisseur long et que nous ne faisons pas d'allers-retours parce que ce n'est pas notre mission ni notre rôle, je suis désolé non pas de contredire mais de réduire un peu les attentes de la Direction générale du Trésor. Cela ne peut se faire que si nous achetons bien et si nous vendons bien.
Nous le faisons dans un dialogue le plus ouvert possible avec l'AFT, et nous avons pris une position, qui est que nous avons cessé d'acheter des OAT pendant quelque temps parce que pour le coup, c'était à des conditions où nous ne voyions pas comment équilibrer notre bilan, et tant mieux d'ailleurs pour le Trésor et pour les Français qui se sont financés aussi peu cher.
Nous sommes dans ce dialogue où nous devons aussi préserver nos intérêts, qui peuvent effectivement parfois être un peu divergents.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup pour ces précisions et merci pour ce point, nous passons maintenant à notre point suivant.

6 — Avis relatif à la stratégie de la CDC dans le secteur de l'Énergie

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Il s'agit d'un avis relatif à la stratégie de la Caisse des Dépôts dans le secteur de l'énergie. Je dis un mot avant de passer la parole à Michèle, notre rapporteur. Le 17 février dernier, avec Olivier Sichel et Antoine Saintoyant, nous avons eu un échange passionnant et transparent, avec des discussions ouvertes portant sur des questions de stratégie de fond.
Ce point peut paraître anecdotique, mais c'est vrai que la qualité du dossier était encore une fois au rendez-vous et nous a permis d'aborder sereinement le dialogue sur ce sujet. Notre exposition bilancielle aux infrastructures énergétiques est encore un peu faible aujourd'hui, elle va certainement connaître des évolutions, et cela rejoint le propos liminaire d'Éric Lombard tout à l'heure.
Michèle, je te donne la parole.

Mme Pappalardo :
Merci, Madame la Présidente. Comme cela vient d'être dit, le thème de ce Comité stratégique était original. D'abord, il répondait à un souhait exprimé par la Commission de surveillance de travailler sur le rôle de la Caisse des Dépôts dans les infrastructures, et particulièrement dans le

domaine de l'énergie. Le dossier, comme vient de le dire notre Présidente, était très éclairant, transversal et thématique, au cœur de l'actualité. C'était avant la guerre en Ukraine, donc certains éléments méritent d'être encore un peu précisés, bien entendu. Il a donné lieu à des échanges très riches et tournés vers l'avenir, ce qui était tout à fait ce que nous souhaitions.

Ce dossier était d'autant plus utile qu'il n'y a pas de pôle énergie au sein de la Caisse des Dépôts. Il permet donc de nous donner une vision synthétique du sujet qui n'est pas disponible par une lecture simple des comptes.

Je précise que ce dossier ne concerne pas l'ensemble des sujets concernant l'énergie. Ce dossier est déjà assez riche comme cela. Il est uniquement consacré aux interventions dans la production, le transport, le stockage et la distribution d'énergie. Nous ne parlons donc pas des activités dans les usages, c'est-à-dire ni d'efficacité énergétique, ni de mobilité, etc.

Ce dossier ne revient pas non plus sur la stratégie de la Caisse des Dépôts en matière de développement durable appliquée au climat, puisque bien entendu cette partie infrastructures et énergie en fait partie. C'est un sujet que nous examinerons aussi de manière transversale, mais dans le deuxième Comité RSE et éthique.

Venons-en maintenant aux sujets importants, et d'abord aux chiffres, avec le poids du secteur infrastructures énergétiques à la Caisse des Dépôts. Fin 2021, les montants mobilisés par le Groupe dans des infrastructures énergétiques s'élevaient à 28 milliards, valeur de bilan. C'est un chiffre qui peut paraître important mais qui finalement ne représente que 3 % des expositions du Groupe, ce qui paraît faible compte tenu de la dimension forte d'intérêt général et de long terme de ce type d'activité. Il y a donc des marges de développement potentiel qui méritent d'être examinées, et c'est notamment ce que nous avons fait au cours du Comité stratégique.

Ces interventions concernent toutes les grandes directions ou filiales de la Caisse des Dépôts, et c'est pour cela que ce dossier était très intéressant. Sur ces 28 milliards, le plus gros intervenant est la CNP, avec 9 milliards, essentiellement en dette. Vient ensuite GDA avec 8,5 milliards, avec une moitié de dettes et une moitié de fonds propres. Je vous laisse lire les chiffres des autres, GPS, VPI, la Banque Postale et la Banque des Territoires.

Je fais deux remarques sur le dossier. Premièrement, il est consacré essentiellement aux interventions en fonds propres, donc en fait à 10 milliards sur les 28 milliards, même si, comme vous le verrez, nous avons essayé d'aller un peu plus loin. En effet, ce sont ces interventions en fonds propres qui constituent le levier d'intervention le plus puissant. Pourtant, l'intervention en dettes, donc les fameux 18 milliards, est majoritaire. Elle constitue aussi un soutien important au secteur énergétique, donc nous y sommes revenus en cours de discussion.

La deuxième remarque sur le dossier est qu'il donne très peu d'explications sur les interventions de GDA, qui représentent quand même 8,5 milliards. Ce point a également fait l'objet d'échanges en réponse aux questions du Comité stratégique. La raison de ce choix, que nous avons bien comprise, est que l'on cherche à parler spécifiquement de stratégie et d'interventions sur les infrastructures et sur l'énergie. Il n'empêche que quand on regarde le dossier, on voit bien que la part de GDA est intéressante et importante. Nous allons y revenir.

Je vais maintenant essayer de vous résumer brièvement les objectifs stratégiques et la doctrine d'intervention de la Caisse des Dépôts sur ce dossier parce que, comme l'a dit la Présidente, le dossier était riche et les discussions aussi.

Le premier point majeur, ce sont les objectifs stratégiques, qui étaient très clairement exprimés, et sur lesquels je ne reviens pas parce que le Comité stratégique les a partagés de lui-même. Je les rappelle simplement très rapidement parce que bien entendu, ils sont particulièrement structurants:

- une contribution importante aux objectifs de la transition écologique ;
- le développement des territoires ;
- une sécurité et une souveraineté énergétiques, renforcées par l'actionnariat de long terme que peut faire la Caisse des Dépôts ;
- et, « last but not least », une forte rentabilité grâce à la bonne visibilité et à la régularité des retours financiers, avec des ROE en 2020 de 14,6 % pour RTE, par exemple, et de 16,7 % pour GRTgaz, et des plus-values de la Banque des Territoires.

Nous n'avons pas vraiment discuté ces quatre objectifs stratégiques parce que nous avons trouvé qu'ils étaient bien, et nous les avons pris comme cela.

En revanche, deux sujets ont fait l'objet de réflexions un peu plus critiques sur le dossier. C'était d'abord le fait que nous avions effectivement nos objectifs stratégiques, mais pas forcément suffisamment d'explications sur la doctrine d'intervention derrière les objectifs stratégiques, c'est-à-dire quand investir, sous quelle forme, par qui, entre la Banque des Territoires et Bpifrance, jusqu'à quels montants. Surtout, comment envisage-t-on l'évolution du panorama qui nous était très clairement présenté ? C'est sur ces sujets que nous avons eu des échanges très intéressants et que nous allons probablement continuer aujourd'hui.

La deuxième réflexion critique porte sur le fait que nous avions des références pour mesurer le poids de l'intervention de la Caisse des Dépôts — la programmation prévisionnelle de l'énergie, la stratégie nationale bas carbone, etc. — multiples et souvent dépassées, même si ce n'est pas de la faute de la Caisse des Dépôts puisque ces références ont évolué dans le temps. Nous avons donc considéré que ce point devait faire l'objet d'une réflexion probablement lors du Comité RSE d'octobre sur la stratégie climat pour essayer de voir quel est le poids ou quel poids voudrait avoir la Caisse des Dépôts sur ces sujets dans des cadres qui sont en train d'évoluer, notamment la stratégie climat, et d'y intégrer également les questions sur

l'adaptation aux conséquences du changement climatique.
Ensuite, nous avons regardé rapidement, et donc je vais aussi le faire le plus rapidement possible, les interventions des différents véhicules de la Caisse des Dépôts dans ce domaine de l'infrastructure énergétique. Le premier à être examiné est GPS, avec 3,1 milliards d'investissements, dont 3 milliards en fonds propres, et c'est pour cela que nous y avons consacré beaucoup de temps. En effet, comme je vous le disais, l'objectif était d'examiner particulièrement le sujet des fonds propres. GPS détient un peu moins de 50 % de RTE, 18 % de GRTgaz et presque 40 % avec la CNP, 11,8 % de Suez et 20 % avec la CNP, donc des poids massifs sur ces grands opérateurs.
La rentabilité des activités de réseau sur ces sujets est forte. En outre, elles ont besoin de financements de long terme, d'autant plus significatifs que la transition énergétique nécessite des évolutions importantes des réseaux de transport. L'objectif, à terme, est de développer les actifs de réseau de GPS, ce qui nous a paru raisonnable au sein du Comité stratégique, et en ligne avec les objectifs stratégiques dont je viens de parler.
Le Comité stratégique a seulement souligné, en commentaire des éléments produits dans le dossier, que ces investissements, en tout cas dans RTE et même un peu dans GRTgaz, ne sont pas des investissements liquides ; il ne s'agit pas d'une critique de ces investissements, simplement d'un rappel que les plus-values que l'on chiffre régulièrement sont des plus-values latentes, certes, mais dont on ne sait pas très bien comment on pourrait les réaliser, puisque, par exemple, il n'y a quasiment pas de possibilité de vendre les titres de RTE.
Quant à Suez, le dossier nous a permis aussi de faire une actualisation de la situation, mais il est encore trop tôt pour savoir réellement quelle sera la place de l'énergie et comment évoluera le PMT de Suez, donc je n'en parlerai pas. En résumé, pour GPS, c'est donc priorité aux réseaux de transport d'énergie, c'est clair, et nous y reviendrons aussi à l'avenir.
Pour la Banque des Territoires, l'objectif est le soutien aux EnR dans les territoires. Nous avons donc des rôles distincts et assez clairement définis. La Banque des Territoires finance en effet les actifs de production d'énergie renouvelable. Il y a donc bien une séparation entre gestion des actifs réseau et pilotage des actifs de production, comme le demande la CRE ; cette séparation est donc une bonne chose.
Les participations de la Banque des Territoires sont nombreuses, puisqu'il y en a un peu plus de 200, avec une partie dans les SEM, une partie dans les collectivités, etc., et de taille limitée parce que les projets dans les territoires sont de taille réduite, à l'exception de la participation dans la Compagnie nationale du Rhône, qui représente quand même 235 millions d'euros en valeur bilan et 321 millions d'euros en valorisation, dans une concession qui vient d'être prolongée jusqu'en 2041. Je signale toutefois le rapport de la Cour des comptes qui vient de rappeler que la rentabilité de la compagnie était très élevée, un peu trop à son goût.
La Banque des territoires est donc spécialisée dans le soutien aux EnR dans les territoires avec des projets à venir sur lesquels nous allons revenir aussi.
Le troisième véhicule est Bpifrance, qui n'a que 100 millions en fonds propres sur ces sujets parce qu'en fait, elle intervient essentiellement dans des levées de fonds de sociétés de croissance, qui sont classées en dettes. Au total, cela représente un poids important puisque l'ensemble fonds propres + dettes représente 12 % de l'exposition de Bpifrance. En fait, Bpifrance est nettement plus fortement exposé sur ces sujets d'infrastructures et d'énergie que l'ensemble du groupe.
La répartition des rôles entre Bpifrance et la Banque des Territoires est claire sur le principe. Je continue à penser toutefois qu'elle ne l'est pas toujours en pratique. Par exemple, aujourd'hui nous avons Bpifrance qui soutient McPhy et la Banque des Territoires qui soutient Lhyfe. Effectivement, Lhyfe, ce sont des projets sur les territoires, mais on voit bien que la banque des territoires soutient aussi le développeur. Ce n'est pas une critique, seulement le constat que dans certains cas, il n'est pas tout à fait évident de bien comprendre quel est le rôle des uns et des autres, McPhy et Lhyfe étant tous deux des spécialistes de l'hydrogène. C'est donc le poids de ce nouveau vecteur qui est soutenu par la Caisse des Dépôts sous ces deux formes.
Le dernier vecteur est GDA avec 8,5 milliards, dont 4,5 milliards de fonds propres. Bien que les investissements en fonds propres de GDA dans ce secteur ne correspondent pas à une gestion stratégique du sujet et bien que leur poids soit limité dans le portefeuille de GDA, ces interventions sont très sensibles puisque, derrière ces montants de fonds propres, nous avons TotalEnergies pour 1,5 milliard, Engie pour 1,2 milliard et Veolia pour 1 milliard ; cela explique pourquoi nous nous sommes arrêtés sur GDA et que nous avons discuté un peu plus de GDA que ne le prévoyait le dossier a priori.
Concernant TotalEnergies - le Directeur général en a déjà parlé tout à l'heure-, le Comité stratégique a souhaité que la commission soit informée de la manière dont la Caisse des Dépôts exerce sa politique climat sur cette entreprise dont l'activité dans les énergies fossiles est régulièrement mise en cause par les observateurs. Ce questionnement est renouvelé aujourd'hui dans le contexte des sanctions contre la Russie, donc je pense que la question que nous posions est encore un peu renforcée aujourd'hui.
Quant à Engie, sa situation est complexe et encore fragilisée par l'avenir incertain de Nord Stream 2. Quel sera le rôle de la Caisse des Dépôts dans ce contexte ? Cela fait aussi partie des questions sur lesquelles nous aimerions avoir des éléments d'éclaircissement, en particulier dans le contexte actuel.
Même si ce ne sont que des placements de GDA, le comportement de la Caisse des Dépôts dans ces deux cas a une dimension stratégique pour la

visibilité de sa politique RSE, et même pour l'ensemble de sa politique, qui mérite une attention particulière, d'où l'intérêt que nous y portons.
La dernière réflexion porte sur la prospective, pour savoir comment les choses pourraient évoluer ; si, comme je l'ai dit, le poids de l'énergie dans les interventions en fonds propres de la Caisse des Dépôts reste limité à 3 %, il a vocation à croître dans les années à venir. C'est en tout cas ce que nous indique le dossier et ce que nous avons dit en COSTRAT, les objectifs stratégiques de cette intervention étant d'une grande actualité, je n'y reviens pas.
Le dossier identifiait trois pistes. La première est la croissance des actifs de production renouvelable, en phase avec les objectifs de la PPE et les scénarios de RTE, etc. La Banque des Territoires a pour objectif de contribuer à soutenir le déploiement des EnR dans les territoires avec une priorité sur le photovoltaïque et l'éolien en mer dans le domaine de l'électricité, mais aussi du biogaz et des réseaux de chaleur. Ce rôle important à jouer pour rapprocher les développeurs privés des collectivités locales nous a paru aussi très important dans le domaine du foncier, puisque c'est l'un des sujets qui posent problème, avec une interrogation sur le fait de pouvoir faire participer CDC Biodiversité à cet exercice complexe.
La deuxième piste est le renforcement dans les réseaux, un renforcement nécessité par l'augmentation prévue de la production électrique renouvelable et nucléaire, par la distribution d'hydrogène ou de biogaz et par l'évolution des usages, la mobilité, etc.
La Caisse des Dépôts, on nous l'a rappelé, a l'avantage d'être bien acceptée par les syndicats dans les entreprises concernées, donc c'est un point positif. La question d'une entrée chez Enedis est visiblement sur la table, avec des complexités, mais il serait intéressant aussi d'avoir des idées claires sur ce sujet.
La troisième piste, ce sont les innovations de rupture, notamment dans le domaine de l'hydrogène, de l'éolien flottant, du stockage de l'énergie, de la capture et de la valorisation de CO2 et des SMR. Voilà un troisième type de piste, large et qui bien sûr est difficile de prévoir d'avance.
Le Comité stratégique a donc bien compris ces trois pistes de développement et les a trouvées tout à fait adaptées à la situation. Deux autres sujets mériteraient des éléments complémentaires.
La réunion a permis d'évoquer l'éventuelle intervention de la Caisse des Dépôts dans le financement du nouveau programme nucléaire, notamment la construction d'EPR. Son intervention sur le sujet n'a pas été sollicitée par l'État jusqu'à présent, d'après ce que nous a dit Olivier Sichel, mais cela mériterait en tout cas une réflexion approfondie, notamment sur la possibilité et sur les conditions dans lesquelles pourrait y être éventuellement affectée une partie des ressources de long terme du Fonds d'épargne. Ce sujet est compliqué, mais il n'est jamais trop tôt pour réfléchir à ce qui pourrait se passer si jamais cette situation se présentait.
Le deuxième point est la guerre en Ukraine, qui, comme je le disais tout à l'heure, est intervenue après le Comité stratégique, ce qui devrait conduire également à actualiser certains sujets. Je les ai signalés au fur et à mesure, notamment dans le domaine du gaz et en particulier sur un sujet dont nous n'avons pas beaucoup parlé en Comité stratégique, qui est le stockage. Il s'agit d'un sujet qui est sur la table depuis un certain délai. Cela faisait déjà quelque temps que le Ministère disait d'ailleurs qu'il fallait s'en préoccuper sérieusement… il y a donc désormais un sujet stockage sur lequel il y a peut-être aussi des possibilités d'intervention de la Caisse des Dépôts.
Voilà pour les travaux que nous avons faits. Je voulais juste souligner également qu'Olivier Sichel avait dit dans sa présentation que la Commission de surveillance avait été une force d'impulsion sur beaucoup de sujets traités dans ce Comité stratégique, ce que j'ai trouvé très positif. Je voulais féliciter l'ensemble des équipes pour ce dossier qui était très clair et complet. C'est vraiment tout l'intérêt d'avoir fait un dossier complètement transversal, comme nous l'avons dit tout à l'heure, exercice à reproduire sur d'autres thèmes, pourquoi pas sur l'immobilier et le logement.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Michèle. Effectivement, nous nous joignons à tes propos et à ce rapport. Gilles voulait ajouter quelque chose.

M. Carrez :
Non, je ne voulais pas ajouter mais féliciter. Je n'ai pas pu assister à ce Comité stratégique et j'ai lu avec énormément d'intérêt ce rapport. Ce type d'exercice transversal est extrêmement important, mais il conduit à deux questions. Je me tournerai notamment vers Olivier Sichel.
La première est la suivante. Parmi les objectifs stratégiques de la Caisse des Dépôts, grand organisme public, il y a celui de souveraineté, qui paraît aujourd'hui essentiel. Or, j'ai été très étonné hier de lire l'interview de Catherine MacGregor, la nouvelle Directrice d'Engie, dans les Échos. Son discours, c'était le gaz, encore le gaz, toujours le gaz, y compris le gaz russe au demeurant, avec évidemment un zeste d'énergie renouvelable, éolienne ou autre.
Interrogée sur la question du nucléaire, parce qu'Engie continue d'exploiter deux centrales en Belgique, elle dit que pour Engie il est impensable, hors de question de différer l'arrêt de ces réacteurs, qui est d'ailleurs demandé par le gouvernement belge, il est vrai. La Caisse a investi 1,2 milliard d'euros dans Engie. Je pense qu'Engie ne peut pas être uniquement un gazier. Engie doit avoir une vision plus générale. Je ne sais pas si vous avez lu cette interview, mais j'ai été surpris. Je voulais donc vous interroger sur ce point.
Bien sûr, comme vient de le dire Michèle, la Caisse des Dépôts n'est absolument pas sollicitée à ce

stade, mais elle va peut-être quand même l'être sur la manière dont en France, en tout cas, nous devons assurer notre souveraineté en matière d'approvisionnement énergétique.
Cela me conduit à une deuxième question qui est plus ponctuelle. Comme certains d'entre vous, j'ai été sollicité — c'est un exemple parmi d'autres — par le maire de Tourville-la-Campagne, dans l'Eure. Tourville-la-Campagne, c'est un problème typique d'implantation d'éoliennes. Ce maire nous raconte tous les déboires d'un projet, auquel la population est opposée, à l'inverse du Préfet, avec un contentieux devant le tribunal administratif, le Conseil d'État. Cela dure depuis des années.
Un autre point dans son courrier qui a appelé mon attention, ce sont les montages. Il nous dit «l'investissement était fait par la Caisse des Dépôts», tiers de confiance si je puis dire, donc on ne veut pas trop de l'éolien, mais si c'est la Caisse des Dépôts, peut-être. C'est en fait la Compagnie nationale du Rhône, filiale de la CDC. Or, il découvre qu'en fait c'est une autre société. Apparemment la Compagnie nationale du Rhône a cédé sa participation à une société privée. Je voudrais donc interroger Olivier Sichel, parce que les problèmes du type de Tourville-la-Campagne, je crois qu'il y en a beaucoup en France. Pourrions-nous avoir un petit bilan sur l'implication de la Caisse des Dépôts dans les différents projets éoliens terrestres en France ?
J'aurai un dernier mot sur l'éolien offshore. Il se trouve qu'on est en train de construire un parc éolien offshore au large de Saint-Nazaire. C'est très intéressant. Qui travaille là-dessus ? Quelle est la technologie ? Ce sont exclusivement des Nordiques. Il n'y a pas un Français, donc toute la valeur ajoutée est étrangère. Au même moment, la France possède une industrie nucléaire complètement nationale et qui fait l'objet de ce que j'ai évoqué, venant d'une grande entreprise française comme Engie.
Nous avons besoin de clarification. C'est un problème qui nous dépasse assez largement, j'en suis conscient. Mais je pense que la Caisse des Dépôts est impliquée du fait de ses multiples interventions, directes ou indirectes dans le champ de l'énergie. Nous le voyons très bien à travers l'exposé de Michèle.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. D'ailleurs, c'est un sujet de campagne électorale, me semble-t-il. Nous sommes dans la période. Avant de passer la parole à Olivier Sichel, j'ai une demande de Jean-Yves Perrot. Nous avons accueilli en attendant Antoine Saintoyant, qui nous a rejoints. Merci et bonsoir.

M. Perrot :
Mon intervention sera très brève. J'ai déjà parlé à plusieurs reprises, pour des raisons que chacun peut comprendre, des énergies marines renouvelables. Je pense que dans la situation actuelle structurelle, au-delà de l'épisode dramatique que nous vivons en ce moment, du renouvellement profond du débat sur les énergies marines, j'ai vu qu'il y avait des choses qui étaient évoquées, mais je persiste à penser que la Caisse des Dépôts a vocation, s'agissant de ce qu'elle est et compte tenu de ce que sont les caractéristiques marines et maritimes de la France, à jouer aussi un rôle dans ce domaine. Je me situe un peu à cet instant dans le sillage de la fin du propos de Gilles. Merci.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Olivier ou Antoine, qui veut répondre ou réagir ? Olivier ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :
Je vais peut-être commencer. D'abord, merci pour vos commentaires. S'agissant de la force d'impulsion de la Commission de surveillance, soyez-en assurés, sans flagornerie pour Michèle Pappalardo. La raison pour laquelle je suis un peu en tenue décontractée est que nous avions un séminaire à la montagne sur l'adaptation au changement climatique dont je viens de rentrer.
C'est un sujet cher au cœur des commissaires surveillants. Nous l'avons fait en présence de Madame Battistel, qui vous salue, chère Présidente, et qui a publié un rapport parlementaire sur l'adaptation de la montagne au changement climatique, et aussi le sénateur Rapin, que Jérôme Bascher connaît sans doute, qui est Président de l'association des élus du littoral. On s'aperçoit qu'en pratique, on a plus de préoccupations sur l'adaptation au changement climatique du littoral que sur la montagne. Nous sommes en train de travailler à un plan, et si cela intéresse la Commission de surveillance je pense qu'à un moment nous pourrons en reparler.
Je vais laisser la parole à GDA en ce qui concerne notamment la partie sur Engie.
Sur les frontières entre Bpifrance et la Banque des Territoires, Emmanuel, toi qui la vis au quotidien, pour nous c'est assez clair mais peut-être que tu peux rappeler les règles et dire comment cela fonctionne. Pour nous, ce qui est vraiment important c'est qu'il n'y ait pas de concurrence, c'est-à-dire qu'il y ait des articulations et des partages mais en aucun cas une concurrence avec un dossier qui frappe aux deux portes et qui fasse monter la course à l'échalote ou des choses qui ne soient pas coordonnées. Emmanuel, peut-être que tu peux en dire plus et revenir aussi sur Tourville et sur l'éolien.

M. Legrand, Directeur du département chargé des investissements dans le domaine de la transition énergétique et écologique de la direction chargée des investissements de la Banque des Territoires :
Oui, tout à fait. Bonsoir, Mesdames et Messieurs. Pour préciser les choses, effectivement nous n'avons sans doute pas été suffisamment clairs dans nos explications, mais en pratique, les choses sont très claires avec Bpifrance sur les énergies renouvelables. Bpifrance, dans son rôle de

financeur de l'activité économique, finance en capital les développeurs — et vous avez des exemples cités dans le dossier comme Neoen ou Albioma —, là où nous, Banque des Territoires, finançons les actifs, investissons en capital dans les sociétés de projet pour lesquelles par ailleurs Bpifrance est prêteur en financement de projet de ces sociétés de projet. Vous voyez qu'il y a trois briques qui sont bien articulées.
Il arrive parfois qu'il y ait ponctuellement des exceptions puisque Bpifrance aime bien accompagner des développeurs français qui ont des ambitions à l'internationale, des ambitions de croissance assez fortes, où il y a parfois moins d'intérêt à accompagner des développeurs français qui sont très centrés sur la France. Dans tous les cas, nous nous coordonnons et les règles au départ sont très claires entre nous.
Sur le sujet plus ponctuel de Tourville-la-Campagne, que je ne connais pas dans le détail, ce que je peux vous dire c'est que la CNR a signé il y a de nombreuses années, au moment où elle a commencé à investir dans les énergies renouvelables éoliennes et photovoltaïques, un accord avec un développeur qui s'appelle EnergieTeam, qui est un développeur d'origine allemande qui développe les projets et les cède ensuite à la Compagnie nationale du Rhône. C'est probablement pour cela qu'il y a cette confusion sur les rôles, mais, dans le cadre de ce partenariat, les actifs développés par Energie Team sont bien in fine détenus par la Compagnie nationale du Rhône.
Sur l'éolien offshore, vous avez raison sur les difficultés d'un certain nombre d'acteurs français de la filière. C'est une filière dont il faut vraiment avoir conscience qu'elle est sous tension depuis quelques mois parce qu'énormément de projets ont été attribués et ont vu le jour, en particulier en Europe du Nord mais maintenant aussi aux États-Unis. Toute la filière subit une concurrence assez effrénée. Nous le voyons très concrètement dans nos projets.
Par ailleurs, une des conséquences du conflit ukrainien, qui elle était prévisible, est que nous commençons à voir des problèmes d'approvisionnement sur l'acier. Des sous-traitants de rang 2 ou 3 ne sont plus capables de garantir les prix qu'ils avaient annoncés. On se retrouve donc dans certains projets à ne plus avoir de fournisseur français qui soient capables de répondre aux demandes du projet. C'est une filière en plein essor et qui va devoir s'adapter et se renforcer.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :
Emmanuel, tu peux peut-être dire aussi comment tu vois les choses sur l'éolien et la répartition entre le offshore et le onshore parce qu'on voit bien que sur l'éolien terrestre, il y a beaucoup de réticences. Le Président a donné un signal clair au discours dit de Belfort. Sur l'éolien offshore, nous sommes vraiment des investisseurs très early. Nous avons pris très tôt des risques sur l'éolien flottant, qui est une technologie adaptée aux côtes.
Vous savez que la raison pour laquelle les industriels sont nordiques et scandinaves est que toute la mer entre le Danemark et la Suède est couverte d'éolien, mais de l'éolien offshore planté. C'est arrimé solidement au sol et c'est un peu plus facile à faire pour des raisons que tout le monde comprend bien, avec la houle, que l'éolien flottant qui est la nouvelle technologie où nous sommes encore dans des phases assez expérimentales. C'est très avancé, mais c'est quand même encore très expérimental. Peux-tu nous dire un peu où nous en sommes, Emmanuel ?

M. Legrand, Directeur du département chargé des investissements dans le domaine de la transition énergétique et écologique de la direction chargée des investissements de la Banque des Territoires :
Oui, tout à fait. Je souligne d'abord que la Banque des Territoires est le seul investisseur financier qui a investi dans des projets d'éolien offshore en phase de développement, et nous le sommes depuis très longtemps puisqu'avant même la création de la Banque des Territoires, la Caisse des Dépôts avait investi dans ces projets en 2014 et en 2015.
Nous accompagnons effectivement beaucoup de projets, notamment les deux projets d'éolien offshore posé d'Engie au Tréport et à Noirmoutier, mais nous avons aussi fait le choix d'accompagner des projets pilotes sur l'éolien offshore flottant. Il y a quatre projets pilotes qui ont été lancés en France, un en Bretagne et trois en Méditerranée et nous sommes actionnaire de deux de ces projets, celui en Bretagne au large de Belle-Île et de Groix avec un groupement CGN-Shell, et en Méditerranée au large de Leucate avec Engie et EDPR.
C'est une filière qui est encore à un stade de développement assez amont. La décision d'investissement vient d'être prise sur le projet pilote de Leucate. C'est le premier projet des quatre qui prend cette décision. Nous pouvons quand même souligner que la France a une certaine longueur d'avance sur ces projets d'éolien offshore flottant, alors que nous avions évidemment du retard sur l'éolien offshore posé. Je crois que l'enjeu pour le pays est de garder cette avance et d'aider les acteurs de la filière industrielle à garder cette avance sur l'éolien offshore flottant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour ces précisions, Monsieur Legrand. Y a-t-il d'autres points ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y a d'autres questions. Sur la doctrine d'intervention, qui est la question posée par Michèle Pappalardo en page 4, j'espère que ces présentations ont clarifié les choses. La Caisse des Dépôts, avec la Banque des Territoires et GDA, intervient essentiellement en capital, en investissements en fonds propres et parfois en

complément avec un peu d'obligations, mais vraiment en complément, alors que Bpifrance intervient en prêts. Les autres points ont été traités, notamment par Olivier Sichel et par Emmanuel Legrand.
Sur la question de savoir quand investir et quelle est la doctrine, en réalité, quand c'est la Banque des Territoires c'est un flux régulier, parce que nous devons faire 20 % ou 25 % des investissements nouveaux en énergies renouvelables. Là, nous avons une présence massive et régulière. Quand ce sont de grandes infrastructures de type GRTgaz, RTE, etc., quand une opportunité se présente, nous regardons si cela convient dans notre plan de financement, et c'est un exercice tout à fait différent.
Le deuxième sujet porte sur GDA, et notamment TotalEnergies et Engie. Sur Engie, concernant l'interview de Catherine MacGregor, il m'a semblé qu'elle répondait à l'inquiétude du moment, qui est celle du gaz. La réalité de la stratégie d'Engie, et c'est pour cela qu'ils ont fait beaucoup de cessions, est d'augmenter la part dans les énergies renouvelables, que d'ailleurs nous cofinançons avec eux. Nous avons fait une grosse opération il y a trois ans. Là-dessus, leur stratégie est claire, c'est gaz et le plus possible d'énergies renouvelables.
Quant aux centrales nucléaires belges, ce n'est pas à leur main et il me semble que c'est pour des raisons techniques que la décision du gouvernement belge est maintenant définitive, parce qu'ils sont en train de s'organiser pour arrêter ces centrales. C'est une décision du gouvernement belge qui leur coûte beaucoup, bien sûr. Cela veut dire qu'un actif cesse d'être exploité.
En ce qui concerne TotalEnergies, il y a deux choses. Sur l'activité en Russie, ce que j'ai compris, mais compte tenu du poids de Total dans notre pays je pense que cela s'est traité à un niveau élevé dans l'État, c'est que l'activité de Total en Russie est une activité au travers de participations dans des sociétés russes. Quand on est dans cette configuration, il y a deux solutions. Soit on ne bouge pas, on attend que des temps meilleurs reviennent et que les accords commerciaux puissent fonctionner, soit on cède pour une valeur à peu près nulle. Ce choix est politique, donc il ne nous regarde pas, en tout cas il ne regarde pas votre serviteur, mais c'est une participation. Encore une fois, ce ne sont pas des usines sur lesquelles Total est directement opérateur, et que dans ce cas on pourrait arrêter. C'est en tout cas ce que j'ai cru comprendre.
Nous avons avec Total un dialogue extrêmement soutenu et extrêmement exigeant. Les votes sont gérés par GDA en fonction de notre doctrine de vote. Quand on m'appelle, j'explique que la doctrine de vote est ce qu'elle est et qu'elle est publique. Nous avons des règles très strictes que nous appliquons. Par ailleurs, l'image ne le représente pas mais la réalité est que Total est une société qui va très rapidement vers la transition écologique et énergétique et qui a bien intégré le fait qu'il n'y aurait plus de pétrole exploitable au plus tard à l'horizon 2050 et qu'il fallait le remplacer par d'autres formes d'énergie.
Effectivement, il peut nous arriver de leur reprocher de ne pas aller assez vite, mais cela fait partie typiquement des actifs sur lesquels nous préférons rester actionnaire plutôt que de vendre. Cela nous permet de les accompagner et de leur suggérer d'aller plus vite.
Voilà pour les questions qui ont été évoquées. Je dirai peut-être encore un mot sur les champs offshore, où d'ailleurs nous sommes parfois associés à des opérateurs européens non français. La règle, c'est l'appel d'offres européen. Si l'appel d'offres européen conduit à une décision qui alloue le champ à un opérateur européen non français, nous sommes parfois avec Engie mais aussi avec Vattenfall et si à un moment Vattenfall gagne un appel d'offres, ce n'est pas plus mal que nous soyons à leurs côtés pour franciser l'opération. Par ailleurs nous ne sommes jamais avec EDF, et d'ailleurs j'ai dit à Jean-Bernard Lévy que je le regrettais.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Gilles, tu veux un point de précision ?

M. Carrez :
Pourquoi ne sommes-nous jamais associés avec EDF ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je pense que nous allons les voir plus souvent. Pardon de personnaliser, mais j'ai un contact régulier et amical avec Jean-Bernard Lévy pour lui poser la même question. Pour le moment, à l'exception de RTE, EDF porte 100 % de son développement. Dès lors qu'il y a 100 %, il n'y a pas de place pour nous.
J'ai signalé à Jean-Bernard Lévy, et il est parfois même arrivé que l'État ait des réflexions dans ce sens, que nous pouvions accompagner sur tel ou tel actif, et notamment un appel d'offres d'éolien offshore, des énergies renouvelables ou d'autres objets de distribution d'électricité. Voilà, il est informé que nous sommes public, que nous pouvons être minoritaire à ses côtés, que nous sommes exigeants et que les autres arrivent à travailler avec nous, donc peut-être que la situation va se débloquer un jour. Il y a un actionnaire important qui est informé aussi.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous allons attendre le passage des élections présidentielles, et nous pourrons surement en reparler par la suite. La discussion sera fonction aussi des conséquences de cette élection notamment concernant le sujet européen, celui de la souveraineté au niveau européen. Je pense que ce sujet ne sera pas traité qu'au niveau franco-français. Y a-t-il des points de précision supplémentaires ou des demandes ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :
Si vous me le permettez, j'aimerais revenir sur le point des références, qui est assez pertinent. Nathalie Lhayani peut en dire deux mots. C'est vrai que Michèle Pappalardo l'a dit, nous avons des références qui sont souvent dépassées. Nathalie, peut-être que tu peux dire comment nous allons avancer sur ce point pour répondre à la réflexion critique mais constructive de la Commission de surveillance.

Mme Lhayani, Directrice de la politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la direction des finances du Groupe :
Merci beaucoup, Olivier. Bonsoir, Mesdames et Messieurs les commissaires surveillants. Sur ce sujet, dans notre plan d'action « objectifs du développement durable » nous avons tenu à nous fixer des cibles en matière de financement à la fois des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.
Pour fixer ces cibles, et afin qu'elles soient impactantes et parlantes, nous avons voulu les exprimer non seulement en milliards d'euros, mais aussi au regard des objectifs nationaux existants. C'est pour cela que vous avez des cibles qui concernent les EnR et l'efficacité énergétique au regard des objectifs de la PPE, et des cibles qui concernent l'ensemble de nos flux de financement TEE sur l'ensemble des secteurs couverts par la stratégie nationale bas carbone, qui sont exprimés au regard des objectifs de la SNBC.
C'est pour cela que vous avez ces deux références. Évidemment, nous allons les mettre à jour en fonction des débats qui auront lieu à l'échelle nationale dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie française énergie et climat (SFEC). Nous allons même participer aux travaux de l'élaboration de cette SFEC sur la partie évaluation des besoins de financement et mobilisation d'outils de financement pour combler ces besoins, en lien avec le think tank I4CE. C'était le premier point.
J'ajoute juste un petit mot sur notre stratégie de dialogue actionnarial. Nous vous présenterons en octobre, dans le cadre de la revue de la politique durable et notamment de notre stratégie TEE, tout ce que nous faisons et tout ce que nous avons mis à jour pour aligner l'ensemble des activités du Groupe sur un scénario 1,5 degré, qui est en tout cas la référence que nous utilisons pour l'instant, y compris sur la partie portefeuille d'actifs. Nous pourrons donc détailler exactement quels sont les éléments sur lesquels nous basons notre dialogue actionnarial, notamment avec les entreprises du secteur pétrole et gaz. Nous ferons bien sûr un point sur l'adaptation avec la Banque des Territoires en octobre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Madame Lhayani. Y a-t-il d'autres points, précisions ou demandes de précision ? En tout cas, un grand merci. Effectivement, je reviens sur la pertinence et sur l'intérêt de ce super Comité stratégique énergie. Merci à toutes et à tous et merci à Michèle pour ce rapport.

7 — Avis relatifs au projet de décret visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne et au projet d'arrêté fixant le taux de rémunération de leurs comptes à la CDC

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Notre avant-dernier point est un avis relatif au projet de décret visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne et au projet d'arrêté fixant le taux de rémunération de leurs comptes à la CDC.
Nous sommes appelés à nous prononcer sur deux textes. Le premier est le décret visant à encadrer l'exploitation commerciale de l'image d'enfants de moins de seize ans sur les plateformes en ligne. Nous parlons donc des influenceurs. Concernant ce projet de décret, les nouvelles dispositions relatives aux modalités de communication et de notification permettront à la Caisse des Dépôts de recourir au dispositif le plus adapté et pertinent au regard de la population des mineurs protégés (recours aux mails via le site, etc.). Par ailleurs, la simplification de la procédure de remise du pécule des mineurs émancipés est de nature à insérer une meilleure fluidité des échanges dans un dispositif encadré.
Le second texte est en lien, puisqu'il s'agit du projet d'arrêté de la Caisse des Dépôts visant à fixer le taux de rémunération à 0,76 % à compter du 1er juillet 2022 pour les comptes de dépôt ouverts au nom de ces enfants influenceurs. Pour mémoire, nous avions déjà fixé le taux de la sphère enfance protégée le 19 mai 2021, mais pas s'agissant des influenceurs, car la Caisse des Dépôts attendait la sortie du décret dont nous venons de parler.
Le taux proposé est le même que le taux fixé pour la sphère enfance protégée, qui a été ramené de 0,79 % à 0,76 %. S'il n'y a pas de questions particulières, on vous a envoyé le projet de circularisation et nous n'avons pas eu de retour, je vous propose donc que nous rendions un avis favorable pour le décret sur les dispositions qui concernent la Caisse des Dépôts ainsi qu'un avis favorable s'agissant de l'arrêté.
Y a-t-il des points particuliers ? Luc ?

M. Dessenne :
Je suis d'accord sur le décret, mais j'avais juste une question. J'ai souvenir qu'à l'époque, les taux

étaient plutôt indexés, si ma mémoire est bonne, sur le Livret A. C'était pour les enfants du spectacle, etc. Or, aujourd'hui, ce n'est plus cela puisqu'il me semble qu'aujourd'hui il est à 1 % alors que le taux est à 0,76 %. C'est une question. Cela ne remet pas en cause le texte, c'est juste une question.

M. Carrez quitte la séance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je pense que ce doit être comme les dépôts des notaires. Il se trouve que par un hasard statistique ou historique c'est tombé sur le même taux pendant assez longtemps, mais c'était juste pendant un moment. Ce doit être la même cause. 76 centimes, c'est déjà énorme.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Michèle ?

Mme Pappalardo :
Par rapport à cette remarque, je trouvais que cela ne faisait pas beaucoup vu ce qu'il se passe autour.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous plaçons cet argent à -50 centimes à la Banque centrale européenne, puisque nous devons avoir 7 milliards d'euros placés à la Banque centrale européenne mais qui nous coûtent 50 centimes par an. Quand on achète les OAT, cela nous rapporte en ce moment péniblement 40 centimes, donc les 76 centimes, c'est énorme.

Mme Pappalardo :
Je crois que nous nous étions déjà fait la remarque la dernière fois. Ce que je veux dire, c'est que je ne comprends pas pourquoi on a besoin d'un texte qui modifie le taux plutôt qu'une formule basée sur la réflexion qui vient d'être faite ou autre chose. Je trouve cela baroque et un peu préhistorique d'avoir besoin de se reposer la question à chaque fois, alors qu'on pourrait avoir une formule qui tienne la route en fonction du coût de la ressource ou de je ne sais quoi plutôt que de se reposer la question à chaque fois, surtout que je ne sais pas pourquoi 0,76 plutôt que 0,75 ou 0,77.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est encadré par des textes divers et variés.

Mme Bergeal :
Notre avis pourrait parfaitement proposer que l'on donne une règle quelconque.

Mme Pappalardo :
J'ai le sentiment que nous avions déjà fait une réflexion là-dessus.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous pouvons au moins émettre l'avis et avoir cette critique et ce regard sur cette question par rapport au taux qui nous est proposé et concernant la régularité du questionnement. Nous prenons ce point sur l'origine du mode de calcul et nous le transmettons, pour savoir s'il y a une réflexion sur le fait de revenir à un modèle formulé différemment et qui puisse éviter que l'on revienne sur un taux.

8 — Avis relatif au projet de décret d'application de la loi du 22 août 2021 « climat et résilience » (volet relatif aux garanties financières avant travaux dans les mines)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le dernier point est l'avis relatif au projet de décret d'application de la loi du 22 août 2021 « climat et résilience », le volet relatif aux garanties financières avant travaux dans les mines.
L'article 65 de la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets soumet l'autorisation d'ouverture de certains travaux miniers à la constitution de garanties financières destinées à couvrir des dépenses limitativement énumérées. C'est dans ce cadre que le projet de décret s'inscrit dans la démarche générale des pouvoirs publics visant à intégrer avec succès la consignation au dispositif de mutualisation de couverture des risques environnementaux.

Ce nouveau dispositif aura pour effet d'augmenter les encours et conforte le rôle de la Caisse des Dépôts comme acteur de sécurisation des fonds dans le domaine environnemental. Y a-t-il des questions particulières par rapport à cette proposition et à cet avis sur ce décret ? Je crois que nous vous avions sollicités et qu'il n'y a pas eu de retour. Il n'y a pas d'avis contraire ou d'opposition, merci beaucoup.

Merci pour cette séance. Notre prochaine Commission de surveillance aura lieu le mercredi 23 mars. Attention, elle est avancée à 16 heures puisque nous avons la présentation des résultats du Groupe. Pour ceux qui sont membres du CDI, elle sera précédée d'un CDI à 15 heures. Merci à toutes et à tous, très bonne fin de journée.

La Présidente, Mme Errante, lève la séance à 19 heures 15.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 21

COMMISSION DE SURVEILLANCE
3eme séance - Année 2022
23 mars 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 23 mars 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance.
Mmes Artigalas, Pappalardo, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere
MM. Carrez, Sommer, Bascher, Cumenge, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Étaient excusés :
M. Pisani-Ferry et Mme Bergeal.

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 2, 3, 4 et 5) ; Mme Fabienne Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 2 et 3) ; M. Jean-Philippe Willer, Directeur du département chargé de la planification à moyen terme et du contrôle de gestion au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 4) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (points 6 et 7) ; M. François-Louis Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (points 6 et 7) ; Mme Carole Abbey, Directrice du département du pilotage des participations stratégiques au sein de la Direction de la gestion des participations stratégiques (point 8) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point 9) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente, Mme Errante, ouvre la séance à 16 heures 00

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Merci d'être présents exceptionnellement pour cette Commission de surveillance à 16 heures. En Teams, nous avons Claude Nahon et Michèle Pappalardo qui sont connectées, et Béatrice et Antoine au secrétariat général.
C'est une Commission de surveillance largement consacrée aux résultats et aux versements, mais pas uniquement. Nous avons neuf points à l'ordre du jour
Je donne la parole à Monsieur le Directeur général pour un propos liminaire

1 — Propos liminaire

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je veux juste remercier le Comité des investissements d'avoir approuvé la proposition d'entrer au capital d'Euroclear. La lettre engageante que vous avez autorisée est partie hier soir. J'ai reçu l'accusé de réception du Directeur général de ICE et des remerciements chaleureux du Président d'Euroclear, qui nous remercie de notre engagement à ses côtés. Je voulais vous en remercier.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Avec un investissement de 720 millions d'euros maximum.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Ce sont 390 millions dans un premier temps, et 720 millions dès que nous aurons pu dépasser les 10 %. Nous avons également informé le Ministère des finances du sujet. Je ne sais pas si Gabriel Cumenge est présent, en tout cas nous avons aussi les remerciements du Ministère des finances qui considère que c'est quelque chose qui est utile pour le pays. C'est d'ailleurs ce que nous pensons. Bravo à Olivier et à Antoine Saintoyant qui ont piloté cette négociation difficile qui nous occupe depuis peut-être deux ans maintenant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup.

2 — Approbation des comptes sociaux de la SG et des comptes consolidés du Groupe 2021 et Avis sur les comptes analytiques (avec services annexes des CAC)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 2, l'approbation des comptes sociaux de la section générale et des comptes consolidés du Groupe pour l'année 2021, et avis sur les comptes analytiques avec services annexes, avec la présence de nos commissaires aux comptes. Bonjour, Messieurs. Merci d'être présents avec nous. Je vous laisserai la parole après l'intervention de notre rapporteure, Évelyne.
Les comptes de la Caisse des Dépôts 2021 s'inscrivent dans un contexte économique et financier qui était très favorable pour le groupe Caisse des Dépôts. Évidemment, avec la crise en Ukraine, ce contexte semble profondément modifié et ce sera certainement l'un de nos points d'attention dans les mois qui viennent.
Pour 2021, des fondamentaux solides ainsi que certains éléments exceptionnels, notamment à La Poste, conduisent à un résultat que nous allons qualifier d'historique, Monsieur le Directeur général, à 3,861 milliards d'euros. Il s'agit du meilleur résultat depuis qu'ils sont publiés en norme IFRS.
Je laisse la parole à Évelyne Ratte, notre rapporteure.

Mme Ratte :
Merci, Madame la Présidente. En application de la loi PACTE, la Commission de surveillance est appelée à approuver les comptes sociaux et consolidés du Groupe en 2021 et à donner un avis sur les comptes analytiques.
Nous avons donc trois sujets : les résultats et comptes consolidés, les comptes sociaux et les comptes analytiques. Par ailleurs, je ferai un petit point d'information sur le rapport des commissaires aux comptes. Ce sont trois sujets sur lesquels j'ai envie de dire, comme à la télévision aujourd'hui, « il n'y a que du bonheur ».
Les résultats et les comptes consolidés. Le CAR a constaté, comme vous venez de le souligner Madame la Présidente, le niveau exceptionnel des résultats consolidés 2021, qui s'établissent à 3,861 milliards d'euros, soit +3,295 milliards d'euros par rapport au résultat 2020, qui était à 566 millions d'euros.
Ce résultat est encore meilleur que le niveau anticipé en décembre (3 milliards d'euros), du fait de l'accélération de la hausse des marchés en fin d'année 2021. C'est également le meilleur résultat depuis la publication des comptes en norme IFRS. Tout cela mérite d'être souligné et salué.
Un environnement économique et financier très favorable explique ces bons résultats :la croissance en France en 2021 a retrouvé son niveau d'avant crise dès le troisième trimestre, à +7 % en 2021 contre -7,9 % en 2020. Par conséquent, la reprise des activités des principales filiales non financières, que ce soit Icade, La Poste ou même La Compagnie des Alpes, se traduit par des résultats positifs.
La deuxième cause favorable est la hausse des marchés, malgré les effets d'une inflation qui a été plus forte que prévue (0,6 % en janvier et 2,8 % en décembre), et malgré le maintien des taux bas. Je rappelle que ces deux caractéristiques ont plutôt tendance à peser sur les comptes à la baisse. Grâce aux performances obtenues sur les marchés boursiers, ces mauvais effets ont été largement compensés.
Le CAC a progressé de 30 % en 2021 pour atteindre plus de 7 000 points (7 153 points en fin d'année contre une prévision à 6 500 au moment de l'atterrissage). Ce facteur se traduit donc par un accroissement de la valeur des actifs. Une augmentation des activités des filiales, une augmentation des actifs, tout cela construit évidemment du résultat.
Par ailleurs, des événements exceptionnels expliquent en partie ce résultat, mais ce résultat demeure néanmoins assis sur des fondamentaux solides. Les impacts exceptionnels sont d'abord la contribution de La Poste, avec la reprise intégrale en une seule fois de la provision pour dépréciation des actifs courrier qui avait été constituée en 2020 à hauteur de 900 millions d'euros, soit 595 millions d'euros en quote-part Caisse des Dépôts, mais également, pour La Poste, la prise en compte de la compensation par l'État du service universel postal à hauteur de 520 millions d'euros.
Au-delà de ce résultat comptable exceptionnel qui intègre les effets de marché, les effets de conjoncture et quelques éléments exceptionnels, on peut néanmoins essayer de retrouver un résultat un peu plus « opérationnel » qui, si l'on y regarde de plus près, se situe à peu près à hauteur de 2 milliards d'euros, soit en réalité une année plus ou moins normale. La commission de surveillance

souhaiterait à l'avenir disposer d'une évaluation du résultat consolidé calculé hors éléments exceptionnels de manière à pouvoir comparer d'une année sur l'autre les résultats.
Par ailleurs, il convient d'apprécier la valeur des fondamentaux économiques du Groupe à travers la stratégie d'investissement qui a été développée en 2021. Celle-ci a déjà été présentée. Elle se caractérise par un renforcement des investissements dans les infrastructures. Ces investissements sont de nature à assurer un socle de revenus pour demain. Pour mémoire, ce sont les opérations :

- GRTgaz ;
- Orange Concessions ;
- le renforcement important de la structure financière de la Compagne des Alpes ;
- opération groupe CNP-La Poste/BPCE ;
- le nouveau Suez en 2022.

Le CAR a cependant relevé quelques points d'attention. La ventilation du résultat consolidé par pôle met toujours en évidence le poids prépondérant des filiales, dont Bpifrance, La Poste et les filiales du périmètre de la gestion des participations stratégiques (GPS), qui contribuent à hauteur de 74 % du résultat consolidé 2021. Rien que Bpifrance et La Poste contribuent à 63 %, ce qui constitue probablement une fragilité.
La contribution du pôle Caisse des Dépôts proprement dit, passe de 412 millions en 2020 à 1 milliard en 2021, soit une progression tout à fait considérable sous l'effet des marchés boursiers. On ne peut pas manquer de souligner la volatilité de ce résultat qui dépend des marchés.
Un autre point d'attention porte sur les capitaux propres part du Groupe. Ces capitaux propres passent de 39 milliards à 48 milliards, soit une progression de 23 % par rapport à 2020. C'est évidemment un excellent niveau. La majeure partie de cette augmentation résulte d'une progression du latent, du fait de la forte progression des marchés actions en 2021. Il faut noter que ce latent affiché ne prend pas en compte les plus-values latentes du portefeuille immobilier enregistrées au coût amorti (norme IFRS). Or, ces plus-values latentes sont estimées à 8 milliards d'euros au 31 décembre 2021.
Sur ce point, le CAR a souhaité avoir une information plus complète sur la stratégie d'investissement et l'exposition globale du Groupe sur la classe d'actifs immobilier. Cette question a été déjà évoquée. Un Comité stratégique est prévu sur ce sujet.
Sur les filiales, le CAR a noté que le nouveau plan à moyen terme de Transdev, évoqué dans le rapport des commissaires aux comptes était beaucoup plus prudent que le précédent sur la reprise d'activités en France comme à l'international Transdev ne devrait pas retrouver, avant cinq ans, le niveau d'avant crise, ce qui a d'ailleurs été confirmé par le Président de Transdev lors du dernier Comité stratégique. Ceci conduit à limiter à 46 millions la reprise de provisions qui avaient été faites pour dépréciation des titres dans les comptes sociaux de la Caisse des Dépôts. La filiale Transdev doit être suivie avec attention.
De même, une petite incertitude demeure sur le résultat de La Compagnie des Alpes. Ce résultat n'intègre pas le dernier trimestre 2021 puisque La Compagnie des Alpes clôture ses comptes en septembre.
Voilà ce que l'on peut dire sur les comptes consolidés.
Sur les comptes sociaux, je serai beaucoup plus rapide puisqu'il y a évidemment un effet miroir entre les deux résultats. Comme le résultat consolidé, le résultat social est nettement meilleur qu'en 2020. Il s'établit à 1,941 milliard d'euros contre 481 millions d'euros en 2020, et 1,5 milliard attendu en atterrissage 2021. C'est exactement la même dynamique que sur le résultat consolidé.
Il se caractérise par une forte progression de la marge d'intérêt de l'établissement public à +550 millions d'euros, du fait de la progression des dividendes sur les actions et sur les participations et de la baisse des charges sur les dépôts juridiques liée à la révision du taux de rémunération au 1er juillet 2021, puisque ce taux est passé de 0,75 % à 0,3 %. Malgré la croissance des encours du fait de la bonne santé du marché immobilier, la baisse du taux s'est quand même fait sentir très nettement.
Des reprises importantes de provisions sont pratiquées sur les actions, en lien avec la croissance des marchés. Enfin, de moindres dotations aux provisions sur les participations sont constituées.
Les résultats analytiques 2021 sont intéressants parce qu'ils permettent une vision économique de l'activité de la Caisse des Dépôts. Comme pour les résultats consolidés et sociaux, le CAR a apprécié le niveau exceptionnel de résultat analytique, qui atteint 4,6 milliards d'euros en 2021 contre 777 millions d'euros en 2020, porté lui aussi par le niveau des marchés et la dynamique d'activité des filiales.
Quels sont les principaux constats que l'on peut faire sur ces résultats ?
On peut tout d'abord noter que le coût de la ressource long terme de la section générale ressort à 0,88 % contre 1,07 % en 2020. C'est la conséquence de la réduction du taux de rémunération des dépôts des notaires. Le coût de la ressource du Fonds d'épargne atteint 0,94 % fin 2021 contre 0,97 % à fin 2020. C'est donc une légère hausse, pas très sensible encore malgré la hausse du taux du livret A.
Le deuxième constat porte sur l'allocation des besoins en fonds propres par métier qui augmente, à plus de 10 milliards d'euros. On peut constater qu'elle est structurellement comparable à celle de l'an dernier, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de déformation dans la répartition.
Le CAR a apprécié les présentations faites dans le cadre de cette analyse des comptes analytiques :

- la présentation du suivi du plan de relance, qui permet de constater que 15,4 milliards d'euros ont été investis à fin décembre 2021 sur une enveloppe initiale de 26,3 milliards d'euros, ce qui représente évidemment une performance

dans la rapidité de la mise en place des moyens tout à fait spectaculaire ;
- la présentation du projet appelé Système de pilotage économique (SPE), qui a été mis en place par les équipes de la Caisse des Dépôts et qui inclut un nouveau système de pilotage de la performance financière ainsi que l'amélioration du pilotage de la performance opérationnelle, et sur lequel le CAR souhaite plus d'informations lors de réunions à venir ;
- les premières applications de l'outil de répartition analytique des charges de l'immobilier sur les métiers, dont nous avons déjà été informés et qui consiste à mieux responsabiliser les différents métiers sur leurs coûts d'occupation.

En termes de résultats par métier, les faits les plus marquants sont les ROE des différents métiers, qui s'établissent à 7 % ou 8 %, ce qui constitue une performance tout à fait remarquable. Le résultat du métier « politiques sociales » continue d'être impacté comme l'année dernière par les très importants investissements informatiques qui sont faits dans le cadre de la mise en place des coopérations avec le service des retraites de l'État (SRE).

Dernier constat, le CAR a souhaité disposer le plus rapidement possible d'une analyse de l'impact de ce résultat exceptionnel 2021 sur la programmation financière pluriannuelle, dont la trajectoire annuelle (2022 /2026) doit évidemment être révisée puisque 2022 démarre sur un niveau beaucoup plus haut que celui retenu dans la précédente programmation. Quelles seront les conséquences de cet effet, qui est probablement un effet d'accélération, sur les principales métriques du Groupe, que ce soit la solvabilité, la liquidité, etc. ?

Un dernier éclairage rapide, sur le rapport des commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes ont tout d'abord précisé que malgré les difficultés de mise en œuvre de Sigma, qui avaient été un point d'inquiétude sur tout le dernier trimestre 2021, ils étaient en mesure de certifier les comptes 2021 après les avoir audités en s'appuyant sur des tests de détail, et dans une moindre mesure sur des tests de procédures. Ils ont insisté tout particulièrement sur la mobilisation exceptionnelle de toutes les équipes de la Caisse des Dépôts pour y parvenir. Les comptes devraient donc être certifiés sans réserve.

Les échanges qui ont eu lieu avec eux ont été très intéressants et rassurants. La couverture du risque de crédit de La Banque Postale dans un environnement incertain permet de sécuriser son bilan. Les méthodes de provisionnement sont satisfaisantes. À la question posée lors du CAR de l'incidence des décisions qui sont prises sur le portefeuille d'actifs carbonés, c'est-à-dire le fait que l'on revoie tous les portefeuilles à la lumière des exigences du développement durable, il a été répondu que cette incidence était sans doute faible et progressive. Le CAR a souhaité une réponse plus précise et chiffrée de la part des équipes de la Caisse des Dépôts assez rapidement.

Sur la CNP, un point de vigilance est à retenir sur l'activité au Brésil, où le business plan est très ambitieux. Sur Transdev, en dehors d'un plan à moyen terme revu à la baisse, l'attention a été appelée sur un risque lié à un vieux contentieux avec la région Île-de-France qui porte sur 52 millions d'euros et qui devrait normalement se dénouer.

Enfin, sur Bpifrance, le provisionnement des risques est correct sur les deux sujets qui nous ont un peu préoccupés, à savoir le problème du remboursement des PGE et la problématique du photovoltaïque, dont le coût a été augmenté.

Comme vous le savez, le CAR, en application de l'article L822-11-2 du Code de commerce, approuve par délégation de compétence de la Commission de surveillance la liste des services annexes autorisés par les commissaires aux comptes, ce que l'on appelle les SAAC. La liste des seize catégories de services pré approuvés est conforme au règlement européen et ne dépasse pas 150 000 euros.. En 2021, pour information, le montant total des services annexes a été de 6 millions d'euros pour Mazars et de 5,1 millions d'euros pour PwC. Les montants les plus importants concernant Mazars portent sur des missions réglementaires et informatiques à La Banque Postale. Pour PwC, on note 1,2 million d'euros de services pour l'accompagnement de la transformation de La Poste..

Madame la Présidente, le CAR propose à la Commission de surveillance d'approuver les comptes sociaux et consolidés du Groupe 2021 et de rendre un avis favorable aux comptes analytiques.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :

Merci, Madame la rapporteure. Merci, Évelyne. Jean-Yves et Gilles ont des points supplémentaires, je leur donne la parole.

M. Perrot :

Je ne vais rien ajouter au rapport d'Évelyne. Simplement, mais elle l'a dit à la fin, je pense que dans notre avis sur les comptes analytiques, si on en est d'accord, nous pourrions peut-être aller un tout petit peu plus loin, c'est-à-dire souligner quand même qu'il y a des progrès significatifs qui sont faits en la matière et peut-être marquer notre intérêt pour mieux les connaître dans l'avenir.

Ma suggestion serait aussi que nous demandions, si tout le monde en est d'accord, à ce que ce sujet fasse l'objet un jour d'un examen en soi. Il se passe beaucoup de choses en ce moment à la Caisse des Dépôts, en termes de comptabilité analytique. Vous nous entretenez régulièrement de ce sujet. Cela rétroagit régulièrement sur certains des sujets que Catherine et moi regardons au titre de la gestion et de l'amélioration du pilotage, et je pense que cela mériterait un tout petit peu que nous entrions plus dans la mécanique que vous êtes en train de bâtir.

Je suggérerais donc à la fois que l'avis salue vraiment ces progrès, et il y a vraiment de quoi le dire, et en même temps que nous nous donnions

en quelque sorte ce rendez-vous à nous-mêmes qui me paraît très utile à tous égards.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Gilles ?

M. Carrez :
Merci, Présidente. Évelyne a parfaitement résumé les choses. Elle a mis l'accent sur ces résultats exceptionnels de 2021, mais Évelyne a essayé aussi de dégager ce que l'on pourrait appeler un résultat opérationnel normal. Je pense que cette notion est très importante parce que les comptes, depuis 2020, compte tenu des modifications du périmètre, sont littéralement bouleversés par des éléments exceptionnels.
Par exemple, en 2020, nous aurions dû avoir des comptes consolidés lourdement déficitaires, et en fait ils sont positifs à près de 600 millions d'euros à cause de l'opération Mandarine. Cette année, il y a des éléments exceptionnels, très importants, toujours liés à La Poste avec des reprises de provisions pour dépréciation d'actifs courrier, avec la mise en place pour la première année de la compensation globale SUP. Il y a également des éléments exceptionnels du côté de Bpifrance, je crois. Par ailleurs, l'année prochaine, en 2022, qu'il y aura aussi des éléments exceptionnels liés à la montée à 100 % dans le capital de CNP par La Banque Postale.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y aura également la reprise des provisions pour impôt différé actif.

M. Carrez :
Il y aura la reprise des provisions pour impôt différé également. Le hasard fait bien les choses, puisque tous ces éléments exceptionnels remontent systématiquement le niveau de résultat pour le moment. Je pense qu'il est important de dégager une notion, qui n'est pas très comptable, de résultat opérationnel hors éléments exceptionnels. C'est l'observation que je voulais faire par rapport à ces résultats dont on ne peut que se réjouir s'agissant de l'année 2021.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. Viviane ?

Mme Artigalas :
Je partage ce qu'ont dit mes collègues. Au nom de Jérôme et moi-même, et donc du Sénat, je voulais vraiment intervenir sur l'importance de ces excellents résultats pour la Caisse des Dépôts et pour nous. Je crois que c'est important. Nous avons vécu une crise difficile. Visiblement, la Caisse des Dépôts a montré toute sa capacité à aider l'État à surmonter cette crise. Je crois que ces bons résultats nous permettent d'envisager peut-être avec un peu plus de sérénité ce qui nous attend dans l'avenir avec la crise en Ukraine. Merci pour tout le travail qui a été fait. Je crois que l'on ne peut que saluer l'excellence de ces résultats.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Viviane. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Je dirai simplement un petit mot pour venir en appui à ce qu'a dit Gilles Carrez. Je pense qu'il serait effectivement intéressant, au moins pour nous en interne, de distinguer un résultat que l'on pourrait appeler « hors exceptionnel », « récurrent », ou je ne sais pas, en dehors de ces modifications comptables. Quand c'est positif, en termes de communication, cela ne sert pas. Si cela pèse négativement, peut-être que nous serons contents d'avoir pris l'habitude de distinguer ces éléments pour l'expliquer.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Marc. Messieurs les commissaires aux comptes, la parole est à vous.

M. le Commissaire aux comptes :
Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs, nous avons procédé à l'audit des comptes consolidés du groupe Caisse des Dépôts établis en norme IFRS, ainsi qu'à l'audit des comptes sociaux de la section générale de la Caisse des Dépôts établis en norme française, au 31 décembre 2021.
Nous avons présenté nos conclusions au Comité d'audit et des risques qui s'est tenu le 10 mars 2022.
L'établissement de comptes fait appel à un certain nombre d'estimations de juste valeur et provisionnements. L'ensemble des entités du Groupe ont été en mesure de nous présenter une documentation appropriée sur ces estimations. Les principaux commentaires dont nous avons fait part au CAR sont les suivants.
Concernant les comptes individuels de la section générale, l'arrêté des comptes au 31 décembre s'est caractérisé par la poursuite de la mise en place de la production de l'outil front to back Murex sur les actifs financiers, dit « projet Sigma », entraînant de lourdes difficultés opérationnelles ayant conduit vos équipes à adapter le dispositif d'arrêté via la mise en place de solutions de contournement et de nombreuses écritures manuelles de correction.
De notre côté, nous avons pris connaissance des dysfonctionnements, nous avons adapté notre approche d'audit sur les cycles adaptés, et nous avons conduit des travaux substantifs étendus afin de documenter notre audit du cycle au titre de l'arrêté annuel.
Concernant La Poste, nous sommes revenus sur les éléments qui ont conduit à reprendre la provision de 900 millions d'euros comptabilisée l'an dernier sur les actifs de l'UGT courrier et qui est liée à la compensation budgétaire du service universel public de 520 millions d'euros pour l'exercice 2021, considérée comme récurrente.

Nous avons fait part de notre appréciation de la couverture des risques de crédit, notamment pour La Banque Postale, Bpifrance et la Sfil, et indiqué que nos travaux de revue contradictoire n'avaient pas conduit à identifier d'anomalie sur la base de nos échantillons. Nous avons aussi pu valider le caractère prudent et approprié des provisions statistiques, y compris les nouvelles dotations au titre du photovoltaïque et du PGE.
Sur la CNP, nous avons porté une attention particulière au calcul des différentes provisions techniques et aux tests de suffisance de ces passifs. Nous avons par ailleurs attiré l'attention sur la nécessité de suivre les accords de distribution au Brésil.
Pour Transdev, nous avons revu les tests conduisant à déprécier à un niveau de 170 millions d'euros l'UGT France et à 25 millions d'euros l'UGT Suède dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2021, et la marge de confort post-dépréciation s'élève maintenant à 0,7 milliard d'euros.
Nous avons aussi commenté la situation de La Compagnie des Alpes, qui a bénéficié de subventions importantes et dont les perspectives d'activité s'améliorent.
En conclusion, nous avons émis une opinion sans réserve sur les comptes consolidés du groupe Caisse des Dépôts et les comptes sociaux de la section générale au 31 décembre 2021, en date du 21 mars. Merci beaucoup.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci. Y a-t-il des commentaires ? Monsieur le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je ferai quelques commentaires rapides. D'abord, merci de vos propos. Comme j'ai eu l'occasion de le dire ce matin à la réunion des partenaires sociaux de l'ensemble du Groupe, ce sont d'abord les résultats qui sont le produit du travail des équipes de l'Établissement public et de ses filiales, dont la mobilisation a été totalement exceptionnelle, notamment pendant ces deux années de crise sanitaire. D'ailleurs, je suis convaincu que cette mobilisation va se maintenir.
Je prends note de votre souhait d'avoir une vision nette de l'exceptionnel. Nous y avons réfléchi. C'est vrai que sur 2020-2021, c'est compliqué. Sans vouloir ajouter à la complexité, je voudrais rappeler quels sont les éléments exceptionnels qui ont pesé, parce qu'ils n'ont pas tous été cités.
D'abord, il y a un élément important qui est que nos résultats contribuent à l'augmentation des fonds propres, mais que sur l'ensemble des deux bilans, l'augmentation des fonds propres est de 10 milliards d'euros pendant cette année parce qu'il y a une partie qui revient à l'évolution des plus-values latentes, comme cela a été signalé, mais il y a aussi dans les comptes IFRS une partie des plus-values réalisées qui va directement dans les fonds propres. C'est ce que l'on appelle les *other comprehensive incomes*, qui représentent un montant important qui, si l'on veut regarder le résultat usuel, pourrait être réintégré. D'ailleurs, c'est ce que nous faisons quand nous regardons les comptes de Bpifrance pour garder la création de valeur et la rentabilité.
Le deuxième élément exceptionnel, qui ne touche pas à l'objet de cette partie de la réunion mais qui touche le Fonds d'épargne, est que nous avons décidé, en accord avec la Direction générale du Trésor, de doter 1,6 milliard d'euros au fonds pour risques bancaires généraux. Cette dotation aurait pu transiter par d'autres comptes pour alimenter les fonds propres, donc c'est un autre élément qui est positif mais qui n'est pas inclus dans les comptes. En revanche, dans les éléments exceptionnels qui jouent positivement et qui sont dans les comptes, il y a la reprise des provisions de 900 millions d'euros. Nous allons donc essayer d'avoir une vision plus épurée.
Je citerai un dernier élément de complexité, mais justement pour tenir compte du fait que les comptes IFRS ne traduisent pas toute la rentabilité des actifs. Dans la comptabilité analytique, les comptes du métier gestion d'actifs, qui apparaissent avec un résultat positif de 1,9 milliard d'euros, sont des comptes en norme française ancienne et non pas en norme IFRS, précisément pour avoir le total. C'est pour cela que le résultat analytique est supérieur au résultat IFRS plus le résultat du Fonds d'épargne compte tenu de ces éléments.
Il y a donc une véritable complexité. Je finirai en donnant un dernier élément. Il y a une partie de pilotage des résultats que nous faisons de façon très transparente et dans le dialogue et qui dépend de ces éléments exceptionnels, puisqu'une partie importante du résultat est représentée par des plus-values dégagées qui peuvent être dosées pour régulariser les choses. C'est vraiment quelque chose d'extrêmement simple, de complètement transparent et évidemment de transparent vis-à-vis de vous, puisque nous vous en rendons compte au fur et à mesure.
Par ailleurs, nous nous inscrivons aussi dans une longue durée. Comme les marchés étaient assez élevés en 2021, nous avons dégagé des plus-values et nous avons bien fait de le faire, puisque les marchés sont plus secoués maintenant et nous en avons fait déjà pas mal en début d'année. Je crois que nous vous l'avions dit, mais sur les deux premiers mois de l'année nous avons dégagé 40 % du programme de plus-value de l'ensemble de l'année. Nous trouvions qu'au vu des niveaux des marchés, c'était plutôt une bonne chose.
Tout cela pour dire que oui, c'est compliqué, et c'est notamment compliqué en 2020-2021. L'année prochaine, nous aurons la reprise des provisions pour impôt différé actif, de l'ordre de 800 millions, je crois. C'est aussi un montant qui est substantiel. Nous aurons par ailleurs, dans les dix années qui viennent, l'impact de l'opération Mandarine, c'est-à-dire ce que l'on appelle le

purchase price accounting, le PPA, avec un effet négatif annuel, pour le coup.
Nous allons essayer d'épurer la présentation des comptes analytiques de ces éléments. C'est vrai que cette année, dans les comptes analytiques, nous avons pris en compte l'effet négatif du FRBG. C'est ce qui explique, dans les comptes analytiques, la baisse de résultat de la Banque des Territoires qui, hors FRBG, et compte tenu de ses bonnes réalisations, aurait vu son résultat augmenter.
J'espère ne pas avoir ajouté de la confusion, mais je souhaitais expliquer que nous avons vraiment une séquence complexe. À la fin des fins, comme la rapporteure l'a justement signalé, les résultats opérationnels de base sont très solides, et je pense que c'est ce qui est important pour la suite. Ils sont même peut-être un peu plus solides que ce qui apparaît puisqu'encore une fois, nous savions que tout cet exceptionnel allait apparaître.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
Merci, Monsieur le Directeur, pour toutes ces précisions. En vérité, cela ne fait que renforcer la demande que Jean-Yves Perrot et Gilles Carrez ont exprimée assez clairement. Pour l'État, il a été longtemps la même chose de faire des matrices de passage, comme on le dit techniquement, entre le budget de l'État et le budget en comptabilité maastrichtienne à l'époque. Ces éléments ont changé au fur et à mesure du temps, et pour suivre il fallait aussi suivre la matrice de passage.
Suivre la matrice de passage, c'est suivre ces éléments exceptionnels dans le temps pour avoir aussi une cohérence et une visibilité historique de la Caisse des Dépôts investisseur de long terme. Je trouve vraiment bien d'essayer d'y travailler tout en soulignant aussi, évidemment, les progrès de géant, et ensuite raffiner. Nous avons d'autres sujets de type Sigma, mais chaque chose en son temps et à chaque temps suffit sa chose.
Il faut fonctionner pas à pas, mais il est vraiment important pour l'histoire de la Caisse des Dépôts, notamment à un moment où une mémoire historique risque de partir, à savoir le Président du CAR que je vise nommément, d'avoir cette histoire pour l'ensemble des commissaires surveillants et de pouvoir progresser en ce sens. Ce n'est vraiment pas du tout incompatible.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En réalité, tous ces résultats ont été enregistrés surtout pour rendre hommage à la contribution de Gilles Carrez à la maison. Je voulais rester discret sur ce point.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
D'ailleurs, Gilles a un commentaire à faire.

M. Carrez :
29 ans à la Commission des finances de l'Assemblée, cela use. Vous avez tout à fait raison.
Il y a un point sur lequel je voulais insister et qu'Éric a repris, celui de la très forte progression des fonds propres consolidés, près de 10 milliards d'euros. C'est un point essentiel parce que cela rejoint l'observation importante qu'il y a dans le rapport d'Évelyne sur la trajectoire financière pluriannuelle. Je pense qu'avec cette assise renforcée en termes de fonds propres, on va pouvoir continuer, aux côtés de l'État, à engager des actions au niveau de la Banque des Territoires ou autres, en accompagnement de politiques publiques. Cette progression de fonds propres est peut-être un élément encore plus important que le résultat exceptionnel 2021.
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance : Merci beaucoup pour tous ces éléments et précisions. Encore une fois, comme Éric l'a dit, mais je pense que nous ne l'avions peut-être pas suffisamment souligné, ces résultats sont effectivement le résultat de l'engagement de chaque agent de la Caisse des Dépôts et de tous ceux qui y participent. Cela a des conséquences dans nos territoires chaque jour, nous en mesurons les effets.

3 — Avis concernant la CRIS et le versement à l'État au titre de 2021

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons à notre point numéro 3 concernant la CRIS et le versement à l'État au titre de 2021. Sur le versement à l'État, notre Commission a eu plusieurs occasions pour un échange, mais à ce stade nous avons souhaité que le débat sur la règle ne soit pas tranché avant la fin de la législature. La prochaine Commission de surveillance décidera de son agenda et évidemment de ses décisions.
Je vais laisser la parole à Évelyne, puis à ceux qui le souhaiteront.

Mme Ratte :
Il s'agit des deux sujets qui concernent les impositions qui pèsent sur la Caisse des Dépôts. Tout d'abord, la CRIS, contribution représentative de l'impôt sur les sociétés, au titre de 2021. C'est en 1961 qu'à la demande du ministère des Finances, la Commission de surveillance a admis que la Caisse des Dépôts verserait chaque année au Trésor une contribution d'un montant égal à celui qui résulterait de l'application de l'impôt sur les sociétés au bénéfice de l'Établissement.
Ce dispositif a été légalisé par la loi de finances 1990 sous le nom de CRIS. Il comporte des dispositions spécifiques pour la Caisse des Dépôts.

Son produit est, depuis 2021, comptabilisé au titre des recettes fiscales de l'État et non plus comme une recette non fiscale, ce qu'il était auparavant, et qui singularisait la Caisse des Dépôts.
Le CAR s'est posé la question, comme l'année dernière, de l'opportunité de basculer vers un impôt sur les sociétés de droit commun, comme il était d'ailleurs proposé dans la lettre de la Ministre des finances en 2010, « pour mieux clarifier la relation fiscale avec l'État de celle résultant de sa position de quasi-actionnaire ». Aucun fait nouveau n'est susceptible de modifier la règle actuelle. Le CAR considère que la CRIS permet par principe une meilleure adaptation de l'impôt sur les sociétés aux particularités de la Caisse des Dépôts, notamment en prévoyant une déductibilité des charges d'intérêt général.
Le CAR s'est interrogé sur le montant et la nature de ces charges déductibles. Une note complémentaire a été adressée par la direction générale après le CAR.
Le montant de la CRIS au titre de l'exercice 2021, qui est calculé à partir d'un résultat fiscal de 1,520 milliard d'euros, s'élève à 409,66 millions d'euros contre 216,46 millions d'euros pour l'exercice 2020. Le taux effectif moyen d'imposition, qui résulte du rapport du montant de l'impôt sur le résultat comptable (2,350 milliards d'euros), s'établit à 17,43 % contre 30,45 % en 2020.
L'évolution de ce taux sur longue période est extrêmement volatile, du fait de la spécificité des activités de la Caisse des Dépôts, qui comporte à la fois des opérations d'intérêt général, donc en principe non rémunératrices, et des opérations exceptionnelles. Néanmoins, ce taux reste toujours inférieur à celui des banques.
Le deuxième sujet est celui du versement à l'État au titre de 2021. L'article L518-16 du Code monétaire et financier prévoit que la Caisse des Dépôts verse chaque année à l'État une fraction du résultat net de son activité pour compte propre après paiement de la CRIS. Cette fraction est fixée par décret, après avis de la Commission de surveillance. Ce versement ne saurait, par son montant, être de nature à mettre en cause la solvabilité de la Caisse des Dépôts ou le respect par celle-ci de ses règles prudentielles.
Les modalités de calcul de ce versement ont varié dans le temps. Elles résultent aujourd'hui d'échanges de lettres entre le Ministre des Finances et le Président de la Commission de surveillance. Ce sont des lettres qui datent du 19 février et du 8 septembre 2010. La règle est que ce versement à l'État est calculé sur la base de 50 % du résultat consolidé, dans la limite de 75 % du résultat social de la section générale.
La Commission de surveillance a été informée à l'automne dernier qu'une réflexion était en cours entre la Direction générale du Trésor et les services de la Direction générale de la Caisse des Dépôts sur le projet de faire évoluer les modalités de calcul du versement à l'État par le groupe Caisse des Dépôts, hors Fonds d'épargne naturellement. Une note de la Direction générale de la Caisse des Dépôts à la Présidente de la Commission de surveillance en date du 24 janvier 2022 a précisé « les modifications des modalités du versement à l'État auxquelles les discussions ont abouti et qui auraient vocation à s'appliquer dès le versement au titre de l'année 2021 écoulée ».
Ces nouvelles règles proposées sont les suivantes. D'une part, et c'est la plus importante, le versement sera toujours égal à 50 % du résultat consolidé, mais il ne pourra pas excéder 100 % du résultat net social, au lieu de 75 % jusqu'à présent. La deuxième règle est qu'aucun versement ne sera possible si la solvabilité du Groupe se situe en deçà des exigences des piliers 1 et 2, exigences majorées d'une marge de conservation de fonds propres de 500 points de base, soit un niveau minimal de ratio CET1 de 14,5 %. Enfin, ce versement pourra être modulé dans le cas où la solvabilité du Groupe passe sous le seuil des exigences des piliers 1 et 2, donc les mêmes que tout à l'heure, mais augmenté de 600 points de base. Dans cette situation, des discussions entre l'État et la Caisse des Dépôts seraient engagées si le niveau de solvabilité devait franchir, du fait du versement, un seuil fixé à 100 points de base au-dessus du niveau minimal de ratio CET1, soit 15,5 % à l'état actuel.
Un CAR exceptionnel s'est donc réuni le 10 février 2022, complété par une réunion exceptionnelle le 25 février 2022, au cours desquels le débat a été nourri et documenté. Les services de la Caisse ont donné le maximum d'informations. Les comptes rendus ont été adressés à l'ensemble des commissaires surveillants et ils exposent les arguments échangés sur le fond et sur la forme.
Le CAR a fait une proposition pour le versement à l'État au titre de 2021. Il a notamment rappelé que depuis la mise en place de la règle actuelle, il est arrivé que l'assiette de calcul du versement à l'État soit corrigée par des éléments exceptionnels. C'est la jurisprudence SANEF, que le Président du CAR a rappelée, qui avait exclu de la base de calcul en 2016 la plus-value importante qui était dégagée par la cession de cette participation.
S'agissant des comptes 2021, le résultat social, à l'inverse, est minoré du fait du non-versement du dividende de La Poste. Ce dividende 2020, soit 480 millions d'euros, a été laissé dans les comptes de La Poste pour permettre à celle-ci de majorer ses fonds propres. Le CAR a donc proposé de prendre en compte, dans le résultat social 2021, ce versement qui aurait dû y être intégré, mais auquel la Caisse a renoncé. Dans ces conditions, le résultat social 2021 aurait été de 2,422 milliards d'euros et 75 % de ce résultat social correspond à 1,817 milliard d'euros.
Le CAR a donc comparé les différentes situations :
L'application de la règle actuelle, c'est-à-dire 50 % du résultat consolidé dans la limite de 75 % du résultat social, aboutirait à un versement de 1,456 milliard d'euros. Il s'agit de la proposition 1.
L'application de la règle actuelle en réintégrant le dividende de La Poste non versé au titre de son résultat de 2020 aboutirait à un versement de 1,817 milliard d'euros, qui est donc la proposition 2, celle du CAR.

L'application de la nouvelle règle envisagée, soit 50 % du résultat consolidé dans la limite de 100 % du résultat social, aboutirait à un versement de 1,930 milliard d'euros. Il s'agit de la proposition 3.
Le CAR a souligné le fait qu'en retenant la proposition 2, c'est-à-dire sa propre proposition, l'État bénéficierait d'un versement complémentaire de 360 millions d'euros par rapport à la règle en vigueur et d'un montant quasiment identique à celui résultant de la proposition 3 calculé sur la base des résultats prévisionnels en décembre.
En conséquence, le CAR propose à la Commission de surveillance la position suivante. Au titre de 2021, le montant du versement à l'État serait déterminé sur la base de sa proposition, soit un montant de 1,817 milliard d'euros. Un acompte de 620 millions d'euros a déjà été versé en décembre 2021 et sera imputé sur le montant total du versement à payer en 2022. C'est la première conclusion du CAR.
La deuxième conclusion porte sur les propositions de révision des modalités de calcul du versement à l'Etat pour l'avenir. Compte tenu des échéances législatives prochaines, le CAR propose à la Commission de surveillance de surseoir à débattre sur ce point. L'avis pourrait préciser qu'après les débats qui ont eu lieu sur cette question :

- premièrement, la Commission de surveillance n'a pas encore été pleinement convaincue ni par l'intérêt d'un tel changement, ni par son urgence, ni par son caractère plus protecteur pour la Caisse des Dépôts, compte tenu notamment des évolutions potentielles du champ d'intervention de la Caisse des Dépôts à moyen terme ;
- deuxièmement, la Commission de surveillance reconnaît la légitimité du débat engagé au regard de l'évolution du périmètre du Groupe et de l'importance accrue des filiales ;
- troisièmement, elle considère que les modalités d'évolution envisagées tenant à la solvabilité, donc les deux règles particulières avec les ratios minimaux de fonds propres CET1 de 14,5 % et de 15,5 %, pourraient d'ailleurs s'appliquer en conservant la règle actuelle ;
- quatrièmement, la Commission de surveillance insiste sur la nécessité de préserver la capacité de l'Établissement public à constituer des fonds propres sociaux additionnels destinés à financer les missions d'intérêt général, comme le rappelle d'ailleurs régulièrement l'ACPR.

Ce débat sur les modalités d'évolution de la règle concernant le versement à l'Etat a conduit le CAR à émettre des réserves sur les leviers réels dont il dispose en réalité, ou dont la Commission de surveillance dispose, pour exercer la surveillance sur les filiales. Une meilleure formalisation des relations entre la Commission de surveillance et les représentants de la Direction générale aux conseils d'administration de ces filiales devrait être recherchée.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Madame la rapporteur, chère Évelyne. Gilles ?

M. Carrez :
Merci, Présidente. Évelyne a résumé l'essentiel des débats extrêmement intéressants que nous avons eus lors des réunions successives, notamment avec d'une part la Direction générale de la Caisse des Dépôts et d'autre part la Direction générale du Trésor.
Point numéro 1, le projet de décret qui nous a été communiqué ce matin porte sur un montant de versement à l'État de 1,817 milliard d'euros qui correspond à la proposition du CAR, c'est-à-dire l'application de la règle telle qu'elle existe depuis 2010 avec écrêtement à 75 % du résultat social revu à la hausse en le majorant des dividendes qui auraient dû être versés par La Poste en 2021, qui sont remontés directement en fonds propres dans les comptes de La Poste, et qui s'élèvent à 480 millions d'euros. Ceci correspond à la proposition de notre Comité. Je m'en réjouis et je remercie au passage mon voisin de la Direction générale du Trésor.
Comme l'a fait Évelyne, il faut rappeler quelques éléments essentiels qui ont permis d'engager ce débat qui se conclura plus tard. Il ne pouvait pas se conclure aujourd'hui pour des raisons de calendrier. Il y a eu une proposition conjointe de la Direction générale du Trésor et de la Direction générale de l'Établissement mettant en évidence le fait que compte tenu de l'évolution de la structure du Groupe, l'agrégat essentiel est devenu le résultat consolidé et que par ailleurs il faut mettre en relation ce résultat consolidé, et derrière le versement à l'État qui en découle, avec des niveaux de fonds propres et avoir des sortes de règles prudentielles qui jouent entre 14,5 % ou 15,5 % de ratio de fonds propres de type CET1.
Nous avons reconnu l'importance de la notion de résultat consolidé. Nous l'avons vu d'ailleurs dans les comptes 2021 tout à l'heure, avec un pourcentage venant des filiales de 75 % en ajoutant nos participations importantes dans GPS. Quand on ne considère que La Poste et Bpifrance, on est à 62 %. Nous avions déjà des pourcentages de ce type depuis l'opération Mandarine. C'est vrai que le CAR est tout à fait conscient de l'évolution du Groupe et de l'importance des filiales.
Il est tout à fait intéressé aussi par la mise en relation avec les niveaux de fonds propres consolidés. C'est un élément nouveau, qui d'ailleurs ne figurait pas dans les discussions depuis 2010. C'est assez curieux, d'ailleurs, parce que c'est un élément déterminant.
L'autre point qui à mes yeux est très important est que nous devons rester attentifs à l'évolution des fonds propres sociaux. C'est quand même la structure faîtière qu'est l'Établissement public qui vient in fine en garantie du risque que peuvent prendre les filiales, ce qui est tout à fait normal. Certes, la notion de fonds propres consolidés est

essentielle. Comme nous l'a expliqué le Directeur général, on peut gérer notamment l'évolution ou les réaffectations de dividendes, comme cela a été fait d'ailleurs pour La Poste en 2021, mais il n'en demeure pas moins que la notion de fonds propres sociaux est importante.
Nous avons constaté que dans le rapport actif/passif de l'Établissement conduit par l'ACPR, c'est un point mis en évidence par l'ACPR. Au-delà des considérations financières, je ne sais pas si cela aura une place dans l'avis, et c'est la Présidente qui le décidera notamment, mais je trouve qu'il y a eu un débat très intéressant à la fin dont nous n'avions peut-être pas pris conscience auparavant. Comme quoi, il est toujours utile de réfléchir collectivement. C'est que depuis la loi PACTE, nous approuvons les comptes consolidés et ces comptes consolidés résultent aux trois quarts de ce qu'il se passe dans les filiales.
Or, la Commission de surveillance est une commission de surveillance au niveau de l'Établissement et elle n'a aucun représentant, mis à part peut-être le Trésor, et encore, dans les filiales. Peut donc se poser la question, en termes de bonne gouvernance, d'orientations à donner en amont aux représentants, qui en général appartiennent d'ailleurs au Comex de l'établissement, qui siègent dans les conseils des filiales importantes lesquelles contribuent à un résultat qui, je le répète, est approuvé par la Commission de surveillance.
Voilà le résumé des débats que nous avons eus. Je trouve que du point de vue méthodologique et de la compréhension, nous avons vraiment beaucoup progressé.
J'évoque un dernier point. Pendant dix ans, quand j'étais rapporteur du budget, je me suis battu pour obtenir le maximum de contribution de la Caisse des Dépôts au bénéfice du budget de l'Etat. C'était un rite annuel, vraiment, avec mon ami Philippe Auberger, puis avec Michel Bouvard. Je prenais d'ailleurs le conseil de Jean-Pierre Balligand, ancien président de la commission. Il est tout à fait normal que l'État, même s'il n'est pas actionnaire, bénéficie d'une part des résultats de la Caisse des Dépôts. Ce que j'apprécie, et Gabriel a beaucoup insisté sur ce point, c'est que finalement nous avons réussi à bien nous comporter et à ne pas avoir une discussion de marchands de tapis sur ce montant de versement 2021. Mais l'État ne s'en sort quand même pas mal, Monsieur Cumenge. Voilà ma conclusion.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'était une réflexion pour savoir quelle était la contribution de la Caisse des Dépôts à l'effort national. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci, Madame la Présidente. On a toujours scrupule à parler après Gilles Carrez, mais encore plus à parler juste après lui. Pour autant, je vais le faire non pas pour être redondant, mais peut-être pour compléter quelque peu la vision qu'il a donnée, que je partage tout comme je partage bien entendu la proposition d'Évelyne, qui reflète en effet des travaux de réflexion et des échanges qui ont été nourris, très utiles, et dont j'ai la faiblesse de penser et de dire qu'ils l'ont été pour tout le monde.
Ma première remarque est qu'il faut partir des résultats de la Caisse des Dépôts. Nous venons de les voir, ces résultats sont bons. Ils sont très complexes dans leur fabrication, dans leur compréhension, dans leur évolution. Par conséquent, ils sont aussi marqués, pour le futur, par de fortes incertitudes. Ce sont des incertitudes de caractère exogène, macroéconomique : l'inflation, le contexte géopolitique, l'accélération que je trouve très frappante, et qui va d'ailleurs être très intéressante à regarder de plus près dans notre nouveau Comité RSE et éthique, de l'impact de la décarbonation des portefeuilles. Cette décarbonation s'accélère à une vitesse absolument incroyable et va avoir aussi des incidences y compris sur le groupe de la Caisse des Dépôts.
La deuxième remarque que je souhaite faire est que dans ce contexte, il est absolument certain, quelle que soit l'issue de l'élection présidentielle et des élections législatives qui vont suivre, que l'appel de l'État à la Caisse des Dépôts pour contribuer directement et fortement à des politiques publiques nationales - les mêmes et d'autres - va se renforcer, dans un contexte, pardon de le rappeler, qui est celui d'une dégradation pour ne pas dire d'un état sinistré de nos finances publiques nationales. Les assemblées parlementaires le soulignent, la Cour des comptes les alimente dans le cadre de ses compétences à ce sujet. Il s'agit d'un deuxième élément qui est structurel et qui doit être pris en compte, me semble-t-il, dans le débat que nous avons.
À partir de là, évidemment, je ne vais pas revenir sur ce qu'a dit Gilles excellemment sur l'importance des fonds propres sociaux, a fortiori dans un contexte où l'essentiel de la rentabilité du Groupe, de façon assez naturelle et là aussi structurelle et durable, repose sur ses filiales. Ce que je voudrais ajouter, c'est la question du lien avec la gouvernance et quelques suggestions par rapport à l'avis tel qu'il est proposé, non pas pour le contredire mais peut-être pour le muscler encore un peu, sous réserve bien entendu de l'appréciation souveraine de notre Commission.
La question de la visibilité du pilotage réel du Groupe vue de la Commission de surveillance n'est pas nulle. Elle est réelle. Nous avons des comités stratégiques. Nous en avons eu deux excellents, nous allons y revenir tout à l'heure, sur Transdev et sur La Poste. Je pense que personne ne pourra considérer que si je dis qu'elle est perfectible, je suis en contradiction avec la réalité. J'ajouterais même qu'elle est sans doute sensiblement perfectible.
Nous avons tous en particulier en tête la séquence sur laquelle s'est organisée l'adoption d'une toute petite filiale qui n'a pas beaucoup d'importance pour le Groupe, qui s'appelle quand même le groupe La Poste. Vous vous souvenez. Je

m'exprime naturellement par antiphrases, tout le monde l'aura compris. Nous avons vu a posteriori le plan à moyen terme du groupe La Poste. Nous avons eu un débat, des positions ont été exprimées. Pour ma part, je réitère ma position extrêmement claire qui est que la séquence qui a été observée n'est pas la bonne. J'ai gardé le souvenir, et nos procès-verbaux en font foi si besoin, que cette position m'a semblé majoritaire au sein de notre Commission de surveillance, en tout cas dans sa composition actuelle.
Le débat est naturellement non seulement légitime mais il est de plein droit, a fortiori quand il est initié par la Direction générale du Trésor. Cela veut dire que le débat sur une évolution des modalités de versement doit se tenir. Il doit surtout se poursuivre. C'est ici que je veux en venir à l'avis tel qu'il est proposé à ce stade.
Je pense que non seulement nous n'avons pas été convaincus par l'intérêt d'un tel changement à ce stade, mais je crois qu'il faut ajouter « a fortiori par son urgence ». Plutôt que « le caractère protecteur pour la Caisse des Dépôts », je préférerais que l'on dise « le caractère réputé plus protecteur pour la Caisse des Dépôts ». C'est exactement le sens de nos échanges. La démonstration reste à faire et la charge de la preuve se situe du côté de ceux qui demandent le changement, pas du côté de ceux qui doivent l'approuver.
La troisième évolution, que je trouve extrêmement positive pour le coup et qui est très utile, et qui consiste à établir un lien entre les modalités futures du versement et les ratios de solvabilité minimaux CET1, me paraît pour le coup être une évolution très heureuse. Je pense qu'il est très intéressant d'introduire ce critère nouveau par rapport aux critères antérieurs.
Sur le dernier point, je pense que plus que des réserves sur les leviers réels, c'est vraiment une interrogation sur les modalités d'association de notre Commission dans le strict respect de ses compétences et de sa mission. Il ne s'agit pas d'être intrusif dans le management. Ce n'est pas du tout le propos. Je pense que nous devons accompagner la poursuite de ce débat, puisqu'au fond c'est ce dont il s'agit et je pense que l'avis devra le refléter assez fortement, d'une réflexion partagée sur les modalités de connaissance par la Commission de surveillance du pilotage du Groupe. D'ailleurs nous en étions d'accord, Monsieur le Directeur général.
Je vais terminer. À l'occasion du dernier Comité stratégique sur La Poste, nous avons eu deux très intéressants exposés. Nous avons eu Transdev et nous avons eu La Poste. J'ai fait observer, du point de vue de la méthode, qu'il y avait une petite différence s'agissant de La Poste. Je ne vais pas dire « perseverare diabolicum », parce que je me situerais dans un registre qui n'est pas le mien et qui serait celui du procès d'intention, mais je constate pour la Poste nous n'avions ni la fiche actionnaire, ni le plan à moyen terme qui nous a d'ailleurs été communiqué dans l'intervalle et dont nous avons pris acte avec beaucoup d'intérêt, mais dont nous avons pris acte après le Comité stratégique.
Je crois que pour toutes ces raisons, je souscris pleinement au rapport d'Évelyne et aux propos de Gilles, naturellement, et je me permets d'ajouter ces modestes contributions.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Merci. Je vais ajouter au débat. Je suis assez d'accord sur les conclusions du rapporteur, à la fois sur le montant et sur la non-urgence de changer la méthode, mais je voudrais faire quelques réflexions pour ajouter au débat sur le point 5, sur les leviers réels dont nous disposons vis-à-vis des filiales.
Pour exercer des responsabilités, il faut trois choses. Il faut le droit de le faire, il faut les moyens de le faire et il faut la volonté de le faire. Concernant le droit de le faire, depuis la loi PACTE nous avons ce droit-là. D'ailleurs, j'ai été étonné de lire dans le compte rendu du CAR des déclarations qui étaient inexactes sur le fait qu'on ne contrôlait pas les investissements des filiales. Le CDI donne son accord — et pas son avis — à tous les investissements supérieurs à 150 millions d'euros, qui est quand même un niveau assez bas. Nous avons donc le droit d'avoir ce contrôle sur les filiales.
La deuxième condition est d'avoir les moyens de le faire. La Direction générale de la Caisse des Dépôts doit nous donner les moyens d'assurer notre rôle vis-à-vis des filiales, c'est-à-dire de nous communiquer l'ensemble des informations sur la stratégie, les comptes, les actions des filiales, la capacité d'entendre et de discuter avec les responsables de ces filiales. Cela, nous l'avons. Cela vient d'être dit. Il y a certainement une question de calendrier et d'articulation entre les décisions des différents organes, mais je considère que globalement, nous avons les moyens d'avoir une influence forte et certaine sur les filiales.
S'il y a des améliorations à porter, je pense que c'est plus une question de process et de changement d'habitudes, puisque nous avons changé des habitudes, mais là-dessus je fais totalement crédit au Directeur général et à son équipe et je suis convaincu qu'il n'y a pas de volonté de restreindre notre rôle.
La troisième condition est la volonté de le faire. Là, je pense que nous n'y sommes pas complètement. J'ai entendu et j'ai lu dans le rapport que l'on nous montrait les stratégies ex post. L'ex post d'une année, c'est l'ex ante de l'année suivante. Cela veut dire qu'à l'occasion de nous prononcer sur une stratégie, même si étant donné l'évolution elle n'a pas été produite avant, nous pouvons quand même discuter et cela peut jouer sur l'année suivante.
J'ai lu également, s'agissant d'une petite filiale qui est La Poste, que jamais nous ne nous étions prononcés sur la stratégie de croissance externe et d'investissement aux quatre coins du monde. Il m'a semblé que nous avions entendu plusieurs fois le Président de La Poste venir expliquer sa stratégie, ses résultats, etc., et je n'ai pas entendu quelqu'un

faire le début de l'esquisse d'une question ou d'une remise en cause de ce point. Je peux vous assurer que dans mon expérience des conseils d'administration, à la fois comme président puis comme administrateur, il n'y a pas que lors de l'examen et de l'approbation du plan stratégique à moyen terme que tel ou tel aspect de la stratégie est discuté et mis en cause par les administrateurs.
En conclusion, il me semble que l'on peut et que l'on doit améliorer l'information, qu'il faut sûrement une meilleure articulation entre les grands agrégats fixés par le PSMT sur lequel nous nous prononçons et les feuilles de route des filiales qui servent de mandat aux administrateurs désignés par la Caisse des Dépôts. Je pense également qu'il faut sans doute que la Commission de surveillance approuve les grands axes stratégiques par filiale, qui ensuite seraient traduits dans les PSMT, votés par le conseil d'administration de la filiale, puis approuvés par la Commission de surveillance. Cela permettrait d'avoir cette articulation.
Plus généralement, je vous propose que l'on utilise cette évolution du versement de l'État souhaitée par le Ministère des finances, qui me paraît légitime dès lors qu'elle protège les équilibres essentiels de solvabilité de l'Établissement public, pour cesser de nous considérer comme simplement commissaires surveillants de l'Établissement public, mais administrateurs ou commissaires surveillants d'un groupe global. En liaison et en coopération avec la Direction générale de la Caisse des Dépôts, donnons-nous les moyens d'assurer pleinement ce rôle. Excusez-moi d'avoir été un peu long.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Non, c'est parfait. Jérôme ?

M. Bascher :
Merci, Madame la Présidente. J'ai une vision beaucoup plus fruste que Jean-Marc Janaillac de la gouvernance. Ma gouvernance, je l'ai apprise auprès de Napoléon Bonaparte, qui disait « les deux leviers de la puissance sont la crainte et les intérêts ». Avec la crainte et les intérêts, c'est aussi l'esprit de la Cinquième République, je suis obligé de le dire. Tout à l'heure, pour le versement à l'État, on citait le bon Président Pinet, qui avait cru bon d'instaurer la CRIS. Tout cela est assez important.
Qu'est-ce que la crainte et les intérêts ? C'est le fait que la Caisse des Dépôts, établissement public, structure faîtière, ait des moyens pour intervenir. C'est peut-être cela qui a été assez largement exprimé dans les CAR avec les fonds propres consolidés. L'Établissement public doit aussi avoir des moyens d'intervenir. Ce sont les intérêts. C'est comme cela que le groupe Caisse des Dépôts peut être puissant et que chaque filiale respecte la Direction générale et la Commission de surveillance. Je rappelle que c'est quand même un établissement public placé sous le contrôle tout spécial du Parlement.
En effet, les deux filiales les plus importantes échappent à la règle habituelle, voulue pourtant par l'APE et souvent par le Parlement. Ce n'est pas le Directeur général de la Caisse des Dépôts qui nomme le Président-Directeur général de La Poste et le Directeur général de Bpifrance. La crainte, c'est cela. C'est le fait que tous les mercredis, il y ait conseil des ministres. C'est ce que disait ton prédécesseur, Pierre-René Lemas, qui à un moment était un peu embêté par tel ou tel baron, comme on disait, et qui avait dit « chez moi, le mercredi il y a conseil des ministres ». Finalement, il s'est peu réuni.
C'est assez important. C'est l'esprit même de la Cinquième République qui est là, et j'y suis très attaché. Derrière, on peut aller vers plus de droits, parce que j'essaie d'apprendre de Jean-Marc et d'être un peu plus fin que Napoléon Bonaparte. Dans le droit, il y a effectivement ce sujet de ne pas être que de l'établissement public, et je suis totalement d'accord avec la remarque de Jean-Marc, mais cela appellera peut-être de la nouvelle Assemblée nationale et du Sénat de pouvoir éventuellement légèrement modifier un texte tenant compte de transformations que nous n'avions pas vues, malgré la loi PACTE qui a largement fait progresser l'affaire. On n'a pas forcément tiré la conclusion complète de l'inclusion de cette petite filiale, puisqu'il faut l'appeler ainsi dorénavant.

M. Perrot :
Pardonnez-moi, je prends la parole de manière intrusive sur ce point de droit. Nos conclusions convergent, quels que soient nos attendus. Il y a aujourd'hui un point de clarification juridique. Soit les textes actuels suffisent, et il serait intéressant que la Direction juridique nous donne sa propre lecture là-dessus, soit ils ne suffisent pas, et je partage plutôt ce que vient de dire Jérôme. Dans ce cas, il faudra voir où. Est-ce dans le décret ? Est-ce dans la loi ? Il faudra ensuite avoir une vision partagée et clarifiée par rapport à cela.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Claude Nahon ?

Mme Nahon :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Il est difficile de parler après tous ces élus qui connaissent fort bien toute l'histoire, mais je reste sur des choses assez simples. Je trouve que la loi PACTE a changé la gouvernance de la Caisse des Dépôts en changeant le rôle de la Commission. J'ai vraiment le sentiment qu'il est absolument indispensable d'inverser les ordres de priorité, comme l'ont fort bien dit Jean-Yves et Gilles, s'agissant de savoir comment la Commission de surveillance donne son avis sur les stratégies et sur la façon dont ces stratégies ont des impacts sur son propre bilan, et donc sur sa capacité à jouer son rôle d'investisseur pour le compte de l'État sur un certain nombre de très grands sujets.
Je suis assez en phase avec tout ce qui a été dit. Je n'ai pas une vraie connaissance juridique pour savoir, comme vient de le dire Jean-Yves, si c'est la loi qui est incomplète ou si c'est notre interprétation

qui est insuffisante, mais je pense que face à cette petite filiale, il y a un vrai sujet de dialogue.
Jean-Marc, je tiens juste à dire que je suis intervenue sur l'international, donc je ne suis pas d'accord pour dire que personne n'a rien dit. Je pense que nous devons avoir un dialogue avec le management de la Caisse des Dépôts sur la façon dont on peut manager les grandes filiales. Je pense que c'est utile. Il faut que nous trouvions, que nous inventions ensemble ce que cela va vouloir dire, parce que cela ne signifie pas se substituer au management de la Caisse des Dépôts. Cela veut dire poser des questions qui relèvent de la responsabilité de la Commission de surveillance par rapport à ces sujets. Je pense qu'il faut que nous réfléchissions ensemble à la façon dont nous le faisons. Ce n'est pas écrit aujourd'hui, c'est à nous de l'écrire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Gabriel, peut-être ?

M. Cumenge :
Merci, Madame la Présidente. Je vais me concentrer sur le sujet du prélèvement État ou versement à l'État. Appelons-le versement à l'État, même si juridiquement c'est un prélèvement.
J'indiquerai trois points rapidement. D'abord, je pense qu'il est important de prendre note du résultat exceptionnel de cette année et du renforcement exceptionnel des fonds propres. Oui, évidemment, le versement à l'État tel qu'il est calibré là est particulièrement important. C'est un point important. Je trouve que cela doit contribuer au fait de continuer la discussion de manière sereine dans les années qui viennent, mais je suis assez d'accord avec le point fait par Jean-Yves Perrot sur le fait qu'il peut y avoir de la variabilité et qu'il peut y avoir beaucoup d'incertitudes. Il me semble que le fil directeur doit être de savoir quelle est la bonne manière de conserver et de renforcer le groupe Caisse des Dépôts, et en son sein la structure faîtière, comme bras armé des politiques publiques et de l'État face aux incertitudes. La bonne réponse est de faire le meilleur emploi des fonds propres tout en ayant ce qu'il faut pour absorber des chocs si jamais tout à coup de gros risques se matérialisent.
Cela m'amène à la deuxième remarque qui porte sur la question de savoir pourquoi il existe cette volonté de l'État, qui avait déjà commencé à être exprimée par mon prédécesseur je crois, et qui n'est pas quelque chose de nouveau, sur l'idée qu'il y aurait probablement matière à revoir la formule de versement à l'État. Cette formule date maintenant d'il y a plus de dix ans et sa conception et sa philosophie fondamentale, qui est de partager à moitié-moitié la valeur créée par la Caisse des Dépôts entre d'un côté le renforcement de la Caisse des Dépôts et de l'autre le versement à l'État, n'est absolument pas remise en cause.
Concernant le « pourquoi », je vais être rapide parce que cela a été dit. C'est d'une part les évolutions de la loi PACTE, puis suite à la loi PACTE, avec l'opération Mandarine, la structure du Groupe qui est changée puisqu'aujourd'hui il y a plus de résultat dans les filiales, mais aussi plus de risques et plus de fonds propres.
Par ailleurs, la deuxième chose qui doit être prise en compte, et du côté de la Direction générale du Trésor nous y sommes particulièrement sensibles, est le mode de surveillance exercé par l'ACPR et la structure du Groupe, qui est quand même très bancaire et financier, puisque dans le Groupe il y a l'Établissement public, le Fonds d'épargne, la Banque Postale, Sfil et CNP, qui sont toutes des entités régulées avec un mode de surveillance fondé sur le pilotage des fonds propres à moyen terme. C'est ce qui aboutit à la proposition que nous vous avons faite conjointement avec la Direction générale.
Je résumerai juste la philosophie sur deux points, telle que je la vois. Je trouve que les simulations qui ont été faites et qui nous ont été présentées par Virginie et par la Direction financière, sur la base des deux scénarios de choc que nous utilisons en continu pour jauger de la solidité du bilan du groupe Caisse des Dépôts, montrent bien que la nouvelle formule donne une meilleure protection au sens où en cas de choc majeur qui viendrait puiser dans les fonds propres de l'Établissement public, elle permet de les reconstituer beaucoup plus vite et donc de reconstituer la capacité de l'Établissement public à mener des politiques publiques. C'est le point fondamental qui apparaît avec la règle en fonds propres.
À l'inverse, évidemment, cela veut dire qu'en temps normal, par temps calme, dans l'exécution selon le scénario prévu des plans à moyen terme, l'État s'attend à recevoir un peu plus que l'application de la règle actuelle, dont on voit qu'elle est mordante parce que le seuil de 75 % est systématiquement mordant dans les prévisions actuelles. Il ne l'est pas de beaucoup, mais systématiquement on est à environ 75 % du résultat social.
Au total, c'est un équilibre. L'État n'est pas actionnaire en tant que tel de la Caisse des Dépôts, mais il s'agit de dire qu'il faut que l'État, via le prélèvement, puisse jouer un rôle d'actionnaire, de manière plus active que ce n'est le cas aujourd'hui avec la règle actuelle de versement. C'est-à-dire que quand cela va bien, je prends ce qu'il est légitime de prendre avec une règle de versement de dividende qui représente la moitié des résultats, qu'en revanche, quand cela ne va pas, je suis là et je recapitalise.
Évidemment, la Caisse des Dépôts est très spécifique donc cela se passe un peu différemment, mais fondamentalement c'est ce qu'il y a derrière la règle qui est proposée par la Direction générale de la Caisse des Dépôts et par l'État. Avec cela, je pense que dans des temps incertains qui sont devant nous, avec à la fois des risques conjoncturels et des modifications structurelles, comme la décarbonation de l'économie, cela donne au groupe Caisse des Dépôts les moyens pour intervenir, davantage qu'avec la règle actuelle.

Évidemment, il faudra que nous en reparlions. Pour conclure, il n'y a pas d'urgence à faire la modification, mais le sujet est structurel donc cela va être de plus en plus prégnant. Nous pensions donc que c'était le bon moment pour commencer à en discuter, et il me semble effectivement sage et très légitime que nous nous disions que nous remettons la suite de la discussion à l'après-législatives en fonction de la nouvelle composition de la Commission de surveillance.
Voilà, Madame la Présidente, chers collègues, ce que je voulais dire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Monsieur Cumenge. Béatrice de Ketelaere ?

Mme de Ketelaere :
Difficile pour moi de parler après toutes ces interventions, mais je vais le faire. Je vais le faire avec un côté un peu « caricatural ». Je me dis que celui qui garde les « cordons de la bourse » est celui qui a quelque part le pouvoir. Prendre 100 % d'un résultat social, je perçois que c'est diminuer les marges de manœuvre et l'indépendance de la Caisse des Dépôts, notamment pour les investissements dans ses missions d'intérêt général.
Nous avons eu une discussion lors du CAR avec Jean-Marc Janaillac sur le fait que c'était l'État qui devait définir quelles étaient les missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts. Oui, l'État le fait, mais l'État n'a pas toutes les idées et les initiatives et le groupe Caisse des Dépôts a eu souvent un rôle d'initiateur sur la base de ses fonds propres et a proposé des choses. Globalement, la Caisse des Dépôts est sous la surveillance du Parlement. Je ne suis pas spécialiste de toutes ces règles, mais on l'a mise sous cette surveillance justement pour qu'elle ne soit pas soumise à l'État.
Pour moi, modifier ces règles, quelque part, c'est faire en sorte qu'en contrôlant les « cordons de la bourse », l'État retrouve la possibilité de définir ce que la Caisse des Dépôts peut ou ne peut pas faire. Nous le voyons déjà au niveau du budget, en définissant par exemple la masse salariale, qui va impacter directement le résultat social. On va serrer les verrous partout et la marge de manœuvre va disparaître. Peut-être que je me trompe dans mon analyse.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Fondamentalement, je ne suis pas d'accord, Béatrice, sur l'interprétation. Je pense qu'il n'y a pas de fixation aussi claire que ce que vous venez d'évoquer. En tout cas, je ne le vis pas comme cela, et d'ailleurs heureusement sinon je pense que nous ne serions plus là.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y avait peut-être une question pour Pierre Chevalier sur des questions d'interprétation. Après, je prendrai peut-être la parole quelques instants.

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais apporter des éléments de réponse, mais sous réserve d'une analyse plus approfondie naturellement puisqu'on peut dire que pour le coup la question est vraiment très compliquée.
Il y a deux articles frontispices que nous connaissons tous et qui parlent de ces sujets. C'est l'article 518-2 et l'article 518-7. Lorsque l'on parle de Caisse des Dépôts, on parle de l'Établissement public. Chaque fois que le législateur veut distinguer l'Établissement public du Groupe, il prend soin de le dire dans le texte de façon très claire en indiquant soit « le Groupe », dont je rappelle d'ailleurs qu'il n'a pas de personnalité morale, soit « la Caisse des Dépôts et ses filiales ».
Quand on reprend les textes qui parlent bien du fait que la Caisse des Dépôts est sous l'autorité la plus spéciale du Parlement, et donc de la Commission de surveillance qui en est un peu l'expression en termes de surveillance, ils l'accrochent à la Caisse des Dépôts. Si on devait élargir ce domaine-là à une surveillance au-delà de la Caisse des Dépôts, à un groupe qui n'a pas de personnalité morale, ce serait un changement, sous réserve de l'analyse que l'on pourrait regarder de plus près en termes juridiques, mais ce n'est pas ce que les textes prévoient aujourd'hui.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Au-delà de cette remarque importante, j'aurai plusieurs points. D'abord, j'exprime un grand merci de notre côté à Virginie Chapron du Jeu et à son équipe qui ont conduit ces discussions avec la Direction générale du Trésor. Je dois reconnaître que je partage l'avis qui a été exprimé par la Direction générale du Trésor s'agissant du fait que ce qui est proposé est protecteur, me semble-t-il.
J'entends tout à fait bien, et de toute façon je n'ai qu'un avis à donner et c'est vous qui décidez, le souhait de cette Commission de laisser ce débat se poursuivre sous la prochaine législature. De toute façon, encore une fois, vous êtes souverains là-dessus.
Sur le reste, et notamment sur la question du contrôle du Groupe et quels que soient les textes, je voudrais dire très simplement qu'il me semble que c'est une question de méthode de travail, comme cela a d'ailleurs été dit par Jean-Marc Janaillac. En ce qui me concerne, en tant que Directeur général, je n'ai évidemment aucun souci non seulement à vous présenter toutes les orientations stratégiques, y compris les questions financières de versement du dividende, que nous envisageons en amont, mais également au fait que nous en débattions. La Commission de surveillance, sur des sujets aussi essentiels, est évidemment tout à fait centrale. Le dialogue est possible, nous le souhaitons.
Il est vrai que vous le vivez manifestement comme étant quelque chose qui est ex post. En fait, ce sont des revues annuelles que nous faisons, comme l'a dit Jean-Marc Janaillac, où l'année en cours est de toute façon déjà engagée, mais les années

suivantes sont objet de débats. J'entends vos remarques et vos regrets sur La Poste, mais avant même que nous fassions l'opération Mandarine, les projets ont été présentés, les plans à moyen terme, les visées stratégiques. Liberté vous était donnée, vous est donnée et vous sera donnée demain, de souhaiter des modifications de ces orientations. Je rappelle que nous avons contrôle exclusif de La Poste. C'est une décision du Ministre de l'économie et des finances pour nous permettre de piloter le Groupe. Si nous avons le contrôle exclusif de La Poste, j'en suis responsable opérationnellement, et c'est ma fonction de Directeur général et de manager, mais sous votre autorité. Si telle orientation ne convient pas, nous pouvons la modifier et nous avons la majorité au Conseil d'administration de La Poste. C'est organisé ainsi pour le faire valoir.
Évidemment, cela fonctionne de la même façon pour les autres filiales, mais il y a un petit raffinement de cruauté avec Bpifrance qui est codétenu. Cela vaut de la même façon, et c'est plus facile, pour La Poste.
À ce sujet, je répondrai à la remarque du sénateur Bascher qu'il est vrai que je n'ai pas le privilège, n'étant pas Président de la République, de nommer les directeurs généraux de ces deux établissements. Néanmoins, sauf erreur de ma part, et on y a été attentif dans la loi PACTE, pour ce qui concerne en tout cas La Poste et peut-être Bpifrance, j'ai le pouvoir en revanche, si je le souhaite, de me séparer des directeurs généraux de ces deux maisons sans avis du Président de la République. Je n'insisterai pas là-dessus parce que c'est mal élevé, et étant bien élevé, je pense que je lui demanderais si jamais je l'envisageais.

Mme Holder :
Le Directeur, mais pas le Président.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Pour La Poste, c'est le même. Pour La Poste, Philippe est PDG.

Mme Holder :
Il peut donc être nommé par l'État le lundi et licencié par vous le mardi ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Juridiquement, oui.

M. Perrot :
Êtes-vous sûr de cela ? Le parallélisme des formes me paraît difficile.
M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous y avons passé du temps, Jean-Yves. C'est pour cela que je m'en souviens.

M. Perrot :
C'est quand même très étrange. Ce n'est pas le lieu d'en débattre, mais du point de vue juridique je ne vois pas comment quelqu'un qui est nommé en conseil des ministres par un décret du Président de la République peut être dénommé, même par le Directeur général du Groupe. Je ne veux pas ouvrir le débat, mais comme je suis juriste dans l'âme, je bondis instantanément. Je ne vois pas très bien, et je ne vois pas comment j'aurais pu expliquer cela à mes étudiants pendant 25 ans, comment un Président nommé par décret du Président de la République en conseil des ministres peut être dénommé, pardon, même par le Directeur général de la Caisse des Dépôts.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est bien parce que ce point m'a surpris que j'en garde un souvenir tout à fait net.
M. Perrot :
Y a-t-il un texte ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Oui. En fait, c'est le Conseil d'administration. C'était l'un des points très importants pour avoir la dérogation à l'OPA. C'est un point que nous avons défendu auprès de l'AMF.

M. Perrot :
Je vois bien l'intérêt qu'il y a derrière, effectivement, mais passez-moi le texte parce que cela m'intéresse.

Mme Holder :
Pour Bpifrance, il y a un Président et un Directeur général. C'est séparé.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Pour Bpifrance, c'est moi le Président.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
L'histoire est ancienne et seuls les anciens de la Commission de surveillance se souviennent que nous avions obtenu la dérogation à l'OPA au motif que nous gardions le contrôle exclusif de la CNP. Il fallait donc démontrer que nous gardions le contrôle exclusif. Or, effectivement, l'État avait fait de la nomination du PDG de La Poste une condition à son accord. Tout notre sujet était de nous dire que nous perdions une prérogative essentielle du contrôle exclusif.
Il fallait donc montrer que nous étions capables de renverser ce contrôle exclusif par la nomination du PDG, pouvoir qu'évoquait Jérôme, par d'autres éléments. Nous avons la majorité au Conseil d'administration. Je vous rappelle que sur 66/33, qui est la répartition, les représentants de l'État sont au nombre de 2 sur un Conseil d'administration qui comprend 21 membres. Vous voyez donc qu'il y a un déséquilibre de fait. Nous avions des droits de veto sur à peu près toutes les décisions. L'État a dû renoncer à pas mal de droits de veto et nous avions aussi la possibilité de démettre le Président-

Directeur général de La Poste. Nous sommes d'accord que c'est du droit. En pratique, vous imaginez la situation, qui serait assez baroque si cela devait se présenter.

M. Perrot :
Vous savez que je suis gaulliste et clémenciste, puisque nous avons parlé des références. Le Général de Gaulle a dit une fois pour toutes « une constitution, c'est un texte, un esprit, une pratique ». Il n'y a pas de texte, en l'occurrence, ou en tout cas le texte dit ce que vous venez de dire, mais ni l'esprit ni la pratique ne conduiront jamais à l'appliquer.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Le texte, en l'occurrence, c'est le droit des sociétés qui permet à un Conseil de révoquer un Directeur général et un Président. La pratique gaulliste, mais vous êtes un meilleur expert que moi, je dirais que cela dépend des circonstances. J'espère que ces circonstances-là ne se produiront pas.

M. Perrot :
Nous sommes en train de raisonner sur des hypothèses que personne n'envisage.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si nous prenons des hypothèses historiques, nous voyons bien des cas où cela aurait pu fonctionner. Ce n'est pas complètement anodin. Nous avons autorité sur les filiales. Cette autorité, naturellement, nous en partageons les effets avec vous.
Je pense que nous pouvons voir les plans dans les calendriers que vous souhaitez et en débattre avec l'intensité que vous souhaitez. Incidemment, les conséquences de ces plans que sont les investissements au-dessus de 150 millions d'euros, ce qui dans un Groupe qui a 60 milliards d'euros de fonds propres est quand même une maille assez fine, sont soumises à votre décision. Vous avez aussi la main sur le porte-monnaie qui permet de réaliser la stratégie.
Concernant les questions de dividende, cela revient aussi un peu à ce que nous avions dit lors d'une dernière Commission de surveillance où j'avais proposé, et je le confirme, que nous passions plus de temps sur la construction des résultats. Quand je dis que nous pilotons les résultats, franchement, s'il y a bien un sujet sur lequel je pense que le dialogue avec la Commission de surveillance doit avoir lieu, c'est celui-ci. Le pilotage des plus-values est franchement un sujet très opérationnel. En revanche, s'agissant des sujets de dividende, d'abord les dividendes sont aussi dans les plans stratégiques parce qu'il y a des taux de distribution.
Nous avons fait une exception pour La Poste parce que comme une partie du résultat était produite par ces 800 millions d'euros de reprise de provisions qui n'ont pas d'effet cash et que La Poste est assez endettée, mais pas trop, comme vous l'avez vu dans le dossier que l'on vous a circularisé il y a quelques jours, nous ne souhaitions pas augmenter l'endettement. Nous trouvions qu'il n'est pas très bon de s'endetter pour payer un dividende. C'est pour cela que nous avons accepté de n'avoir un dividende que sur les résultats cash.
Sinon, le taux de versement de La Poste, le taux de versement de Bpifrance, sont des taux connus de longue date. Sur les autres entités, nous avons la majorité aux conseils donc nous pouvons l'imposer et je suis absolument ravi d'en parler avec vous.
À cet égard, le point 5 de l'avis de la page 8 m'ennuie un peu. Aussi bien votre autorité est totale et relève des textes, et dans le fonctionnement quotidien j'espère que vous n'avez pas de doute sur cela, autant l'idée de dire qu'en revanche un lien direct serait établi entre la Commission de surveillance et les administrateurs représentant la Caisse des Dépôts dans les sociétés me semble, pour le coup, être une immixtion dans le management, si vous le permettez, qui n'est d'ailleurs pas nécessaire. En effet, il suffit que nous nous mettions d'accord sur ce que je viens de dire, et après c'est à moi d'assurer « la cuisine », si je peux me permettre, qui permet de faire fonctionner tout cela, encore une fois en transparence, mais c'est à moi de le faire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Pour ma part, je l'ai entendu sur le pilotage des résultats. Nous étions vraiment sur cette réflexion. Nous avons un sujet de rédaction, mais là-dessus je pense que nous allons recirculariser.

M. Perrot :
Je ne veux pas allonger le débat. Je suis complètement d'accord avec ce que vient de dire Éric Lombard sur la fin. Je ne vais pas refaire le débat juridique parce que ce n'est pas le sujet, et en fin de compte nous disons la même chose. Par contre, quand on dit, Jean-Marc l'a dit et vous l'avez repris, « c'est uniquement une question de méthode, de bonne volonté, de tout ce que l'on veut », je suis d'accord pour dire qu'il faut des hommes et des femmes de bonne volonté, et je ne vois d'ailleurs que cela autour de la table, mais le paysan vendéen pense que de temps en temps il faut un tout petit peu plus que des hommes et des femmes de bonne volonté.
C'est pour cela qu'il faut regarder le point de droit et voir s'il y a à modifier le droit, ce qui n'est pas exclu, et j'entends que l'on nous dit que c'est même probablement nécessaire et je suis à peu près convaincu qu'il y a un sujet. Avec ou sans cette modification, je pense qu'il faudra écrire ensemble les bonnes pratiques et pas simplement être dépendants de la bonne ou de la mauvaise volonté des uns et des autres. Je le dis en ne faisant aucun procès d'intention à un Directeur général et à une équipe que je respecte totalement et que je respecte depuis longtemps, mais dans la liberté qui est la nôtre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
Je suis désolé de prendre cette comparaison exagérée, mais nous voyons bien aujourd'hui que les textes sont faits aussi pour les temps de guerre. J'ai été dans des sociétés où à un moment, le président et le directeur général ne se parlaient que via des huissiers. Cela a existé dans le groupe Caisse des Dépôts il y a longtemps. Il y a des choses qui existent, et notamment dans la sphère publique. Dans la sphère privée, il y a de l'argent en jeu, ce sont les intérêts des gens, donc ils tranchent. Là, c'est parfois un peu plus compliqué. Il y a le temps ordinaire, et cela se passe très bien, autant que ce soit dit clairement et il n'est pas scandaleux de dire que cela se passe vraiment très bien, mais les textes doivent être aussi protecteurs en temps de guerre. Il faut y veiller précisément car parfois, la guerre survient.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est martial, Jérôme. Évelyne ?

Mme Ratte :
Pardonnez-moi, j'ai peut-être un peu l'esprit endormi, mais je n'ai pas compris ce qui gênait sur le point 5. Je n'ai jamais dit que nous allions changer.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Ce qui m'embête, c'est la formulation.
Mme Ratte :
Laquelle ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
« La formalisation des relations entre la Commission de surveillance et les représentants de la Direction générale. » Il me semble que c'est au Directeur général de gérer ces représentants sous l'autorité de la Commission de surveillance et non pas à la Commission de surveillance d'établir le comportement attendu des représentants du Directeur général.

Mme Ratte :
Oui, il ne faut pas confondre les responsabilités mais la nécessité d'une information précise et à un moment utile ne peut être contestée.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est cet ordre des facteurs qui m'embête, même si je pense que nous n'avons pas de problème de fond.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous partageons. Sur le point 5, je reviendrais peut-être juste sur le pilotage des résultats puisque c'est ce qui nous intéresse. Je pense que c'est plutôt ce que nous pourrions mettre en point 5. Cela revient à dire que comme nous faisons le dialogue budgétaire aujourd'hui, nous pourrions avoir ce dialogue et ce pilotage sur les résultats puisqu'en fait c'est ce qui nous intéresse d'une manière générale.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'en suis tout à fait d'accord. Tout cela est l'empire de Virginie Chapron-du Jeu et nous parlons de sa responsabilité, qu'elle exerce avec talent.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Sur le pilotage du résultat, nous avons plusieurs points de rendez-vous dans l'année qui existent déjà qui vous donne une perspective notamment de l'atterrissage de l'année qui vient, et de l'année d'après.
Après, nous allons voir comment nous ajoutons éventuellement des éléments complémentaires par rapport à ce que nous vous donnons déjà, sur une temporalité qui pourrait rester la même, puisque cela fait déjà trois points de rendez-vous. Il s'agit plutôt de mettre en avant les marges de manœuvre dont nous disposons en fonction des scénarios. C'est ce que nous pouvons vous proposer.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
L'avis n'est pas écrit. Par rapport au débat, ce que je vous avais dit et proposé, c'est que nous ayons le débat puis que nous écrivions l'avis que nous allons circulariser. C'est bien pour cela que nous prenons les avis des uns et des autres et que nous aurons des modifications sur le phrasé. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Juste d'un mot, dans ma perception, il n'y a rien à modifier dans la périodicité de nos rendez-vous. J'en suis intimement convaincu. Les deux pistes de progrès que personnellement j'identifie et que nous partageons, je crois, sont deux choses.
Il s'agit d'une part d'une mise à jour plus rapide des prévisions pluriannuelles avec peut-être une capacité à aller un peu plus vite sur la PFP dans un contexte extrêmement volatil. Je sais que c'est difficile et très lourd, donc nous n'allons pas vous demander non plus de l'actualiser trois fois par semaine, mais je pense que là il y a une vraie piste.
Le deuxième sujet, et c'est chez vous mais peut-être autant chez Antoine Saintoyant, c'est vous qui le dites et qui le savez par définition, porte davantage sur le type d'informations dont la Commission de surveillance dispose. Jean-Marc a parlé du Comité des investissements et il a raison, mais cela ne résume pas le sujet. Il n'y a pas que les opérations d'acquisition nouvelles. Il y a la vie de ce qui existe, que le Comité des investissements ne suit que quand il y a une opération capitalistique, et que nous ne voyons à mon avis pas suffisamment, pas suffisamment en amont et

pas suffisamment d'une manière qui nous permette de contribuer au pilotage non managérial.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
Je dirai juste un mot. Dorénavant, eu égard à la structure du groupe Caisse des Dépôts, qui n'existe pas, mais de l'Établissement public et de ses filiales, le pilotage des bilans est devenu l'enjeu essentiel. Derrière on peut se faire plaisir en mettant les 75 %, les 100 %, sur les comptes consolidés et le résultat social, sauf que nous pouvons piloter le bilan dorénavant.
Cela implique en vérité un travail peut-être nouveau pour le CAR, beaucoup plus en amont et en aval. Le pilotage du bilan se fait certes un peu au cours de l'année, mais surtout à la fin. C'est l'histoire du bilan.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
À la lumière des débats que nous avons depuis quelques mois, je voulais dire que ce Groupe a été constitué dans sa forme actuelle il y a deux ans. Pour un groupe qui fait 1 300 milliards d'euros d'actifs, c'est assez récent. Ce que nous découvrons ensemble, et qui nous occupe beaucoup avec Virginie, c'est la question de savoir comment se forme le résultat ex ante et dans le pilotage dans l'année.
En effet, il y a aussi des opérations dont je vais vous donner un exemple. Pourquoi avons-nous décidé de faire l'opération Egis en janvier ? C'est parce qu'elle génère un résultat important et il nous semblait que c'était mieux pour 2022 que pour 2021. Je le dis de façon très transparente. C'est permanent, ou plutôt quand nous le pouvons, et nous ne pouvons pas toujours. Maintenant que nous savons comment le Groupe fonctionne, les uns et les autres, et que nous avons cette pratique depuis deux ans, il faut effectivement utiliser ce savoir dans le pilotage, dans le cadre des réunions qui existent. C'est votre responsabilité, bien sûr, mais cela nous va très bien.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais juste compléter sur la question de la PFP et de votre souhait d'avoir des actualisations plus régulières. La PFP est un travail lourd et très complet. Ce que je vous propose, c'est plutôt que nous travaillions en sensibilité. Par rapport à des éléments exogènes. Refaire une PFP complète, ce serait trop lourd. Nous allons essayer de trouver la bonne modalité afin de répondre à votre demande, mais en étant raisonnables par rapport à la charge de travail.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup pour ces précisions. Je répète que nous allons faire une proposition de rédaction de cet avis après toutes les contributions des uns et des autres. Un grand merci. Cela nous permet de passer au point suivant.

4 — Avis sur le projet de décret portant le montant du versement à l'État pour 2021

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Ce point concerne l'avis sur le projet de décret. Je pense que nous venons de nous en parler largement. Je remercie bien évidemment le Trésor d'avoir anticipé l'examen de ce projet de décret, qui d'habitude intervient plutôt au mois de juin. Les élections législatives entraînent quand même le départ de trois des membres de la Commission de surveillance dont moi-même, la Présidente, nous avons donc jugé intéressant de pouvoir avoir le débat avant que nous ne partions.
Ce n'est pas fini et nous allons, comme certains, exercer notre mandat jusqu'à la dernière minute. Nous allons avoir le temps des élections et de toute façon, avant les renominations, il va y avoir un stand-by et un intérim. Ce ne sera pas avant le mois de juillet.
Concernant l'avis sur le projet de décret, qui comme nous l'avons annoncé tout à l'heure reprend la proposition du CAR d'un montant de 1,817 milliard d'euros, je vous propose que nous donnions un avis favorable, sauf s'il y a des remarques ou des demandes de prise de parole supplémentaires. Madame la rapporteure, cela vous convient-il ?

Mme Ratte :
Oui, parfaitement. Je propose un avis favorable sur le projet de décret et le Président du CAR aussi, j'imagine.

M. Carrez :
Oui. Le projet de décret se borne à constater ce montant de 1,817 milliard d'euros.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bien. Je prends donc cet avis favorable, un avis favorable à l'unanimité. Merci à toutes et à tous, nous passons au point 5.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Après une année 2020 très difficile et en raison de la pandémie, nous sommes heureux de constater que la mandature se termine avec une situation de la solvabilité en nette amélioration, que ce soit en référence au modèle prudentiel ou par rapport aux ratios réglementaires.
La Caisse des Dépôts a montré sa résilience, ce qui permettra de traverser avec les réserves nécessaires l'année 2022 qui s'annonce elle aussi mouvementée. C'est ce que nous venons de voir.
Je vais passer la parole à Évelyne, notre rapporteure, pour nous faire cet état.

Mme Ratte :
Merci, Madame la Présidente. Nous avons l'habitude, sur ce sujet, de progresser de la manière suivante. Il s'agit d'abord de procéder à une analyse de la situation de solvabilité au 31 décembre 2021 selon le modèle prudentiel, puis de jeter un coup d'œil sur la situation de solvabilité à cinq ans, c'est-à-dire à l'horizon de la PFP, et enfin de présenter une appréciation de la solvabilité réglementaire selon le droit commun.
Exceptionnellement, il y aura en plus une information sur un point de droit.
Je rappelle qu'en application de la loi PACTE, la Commission de surveillance fixe le besoin de fonds propres et de liquidité adapté en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine.
Il faut tout d'abord déterminer ce que l'on appelle le besoin de fonds propres, qui se calcule en prenant en compte tous les risques avec leur pondération, puisque chaque risque bénéficie d'une pondération particulière. Cette prise en compte, qui est dans la première partie du tableau sur la diapositive, conduit à un besoin de fonds propres total de 51,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021, en progression par rapport à celui du 31 décembre 2020, qui se situait à 43,3 milliards d'euros.
Face à ce besoin, nous mettons en regard ce que l'on appelle le capital économique qui est dans le tableau en bleu. Ce capital économique, comme la détermination de ce que l'on appelle l'écart à la cible, est présenté dans le dossier de la Direction générale d'une manière un peu plus compliquée cette année parce qu'il y avait trois hypothèses sur le montant du versement à l'État. L'affaire étant réglée, nous pouvons nous en tenir maintenant à la colonne qui fait apparaître un versement à l'État que nous venons d'établir à 1,817 milliard d'euros.
De toute façon, ce que l'on remarque dans le tableau qui est présenté, c'est que l'écart à la cible, quelle que soit l'hypothèse du versement à l'État, reste en réalité relativement stable par rapport à 2020, autour de 3,9 à 4 milliards d'euros. Cela montre, et c'est plutôt cela qui est intéressant me semble-t-il, que l'évolution favorable des marchés a créé des fonds propres qui ont notamment permis le déploiement du plan de relance en 2021. Je crois que cela avait déjà été souligné par le Directeur général dans des séances précédentes de la Commission de surveillance. C'est encore un effet des bons résultats 2021.
Le seuil de surveillance s'établit à 47,9 milliards d'euros et le seuil minimum à 39 milliards d'euros, soit des taux de couverture de 108 % du besoin de fonds propres, de 115 % par rapport au seuil de surveillance, et de 142 % par rapport au seuil minimum. Ce sont des taux tout à fait bons et qui sont proches également de ceux de 2020.
Voilà ce que l'on peut dire sur la situation de la solvabilité au 31 décembre 2021 selon le modèle prudentiel.
A l'horizon de cinq ans, qui est celui de la PFP présentée à l'automne dernier la prévision fait état d'un écart à la cible stable jusqu'en 2023 avant d'augmenter à cette date jusqu'à 2026. Le CAR demande qu'une mise à jour de cette prévision soit rapidement faite incluant le résultat 2021.
Enfin, le ratio de solvabilité réglementaire passe de 18,53 % à fin 2020 à 19,67 % à fin 2021. Au sein de ce ratio, le ratio CET1, c'est-à-dire les fonds propres durs, passe de 17,64 % à 18,72 %, ce qui traduit une légère amélioration. Il convient de rappeler que le ratio de solvabilité était de près de 25 % avant l'opération Mandarine.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Nous vous transmettrons la trajectoire pour la solvabilité réglementaire, parce que nous l'avons et elle faisait bien partie du dossier présenté en CAR et à la CS de décembre dernier (actualisation de la PFP). Nous vous renverrons ces éléments après la réunion.

Mme Ratte :
Il est proposé à la Commission de surveillance d'approuver le niveau de fixation des fonds propres présenté par la Direction générale, de constater la solidité de l'écart à la cible en modèle prudentiel à fin 2021, et de demander une actualisation de la trajectoire à cinq ans le plus rapidement possible.
J'ajoute un dernier point d'information, si vous le permettez Madame la Présidente, qui est venu en discussion en CAR. Un rapport d'audit de la Direction générale de l'audit (DGAu) de la Caisse des Dépôts de janvier 2022 constate que l'ICAAP de la section générale prévoit lui-même qu'il est approuvé par la Commission de surveillance, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à présent. L'ICAAP et l'ILAAP désignent respectivement le niveau de solvabilité et le niveau de liquidité dans le cadre réglementaire général.
Le rapport d'audit pose donc la question de savoir quelle décision la Commission de surveillance doit rendre sur l'ICAAP, et donc sur l'ILAAP, deux documents qui n'existaient pas au sein de la Caisse des Dépôts au moment de la loi PACTE, et qui, d'ailleurs, ne s'imposent pas réglementairement à la Caisse des Dépôts.

Le CAR est attentif au respect du modèle prudentiel propre à la Caisse des Dépôts. Il ne souhaite pas qu'une adoption formelle des ICAAP et ILAAP puisse être interprétée comme une mise au second plan de ce modèle et l'entrée progressive dans le modèle réglementaire.
Le CAR a donc souhaité poursuivre avec la Direction juridique l'instruction de ce dossier d'ici le mois de septembre, moment où nous sont présentés ces deux documents. Il propose également, dans le cadre des bonnes relations que nous avons avec l'ACPR, de lui demander son appréciation lors de la prochaine réunion que nous aurons avec elle.
Voilà, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Évelyne. Jean-Yves ?

M. Perrot :
C'est juste sur ce dernier point que je voudrais intervenir, Madame la Présidente, parce que je pense que cela fait partie des éléments de clarification que nous découvrons au fur et à mesure que nous parcourons ensemble le chemin que nous a ouvert la loi PACTE.
Puisque là nous avons eu un rapport d'audit qui nous dit la situation pour la section générale, je voudrais que l'on procède à la même vérification pour le Fonds d'épargne, où à mon avis nous aurons sans doute le même type d'interrogations. Je souhaiterais du coup que si l'on saisit pour l'un, on saisisse pour l'autre. Je partage évidemment ce qui a été dit, à la fois sur le fait de ne pas se laisser embarquer subrepticement vers quelque chose qui nous éloignerait de l'application du modèle prudentiel, et en même temps de ne pas prendre une position carrée prématurée sans avoir pris l'attache de l'ACPR.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Tout à fait. Cela me convient bien. Y a-t-il d'autres prises de parole ou points de précision sur ce sujet et sur cette fixation du besoin de fonds propres ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je dirai juste un mot, sous le contrôle de Virginie Chapron-du Jeu, sur la planification à cinq ans. Nous avons eu une réunion avec les équipes hier. Compte tenu de la situation, et je ne garantis pas que nous y verrons plus clair dans un mois, nous avons quand même décidé de rebaser la planification à partir de l'information que nous détenons à ce jour. Nous aurons un peu de retard. Il est clair qu'avant, nous étions sur la situation d'avant-guerre en Ukraine et je ne sais pas ce qu'il va se passer, mais en tout cas c'est un basculement du monde notable et nous préférons nous mettre dans un scénario rebasé.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup

6 — Avis sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne 2021

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je passe au point 6, l'avis sur le rapport de gestion et les comptes certifiés du Fonds d'épargne 2021. Nous attendons M. Ricard, M. Mareuse ainsi que nos commissaires aux comptes.
Les comptes du Fonds d'épargne 2021 sont eux aussi exceptionnellement élevés. Nous n'oublions pas que derrière cette bonne nouvelle, certains déséquilibres du Fonds d'épargne persistent. Si c'est un vœu, il faut que nous continuions à réfléchir avec l'État en ayant en tête que les perspectives pour 2022 seront également moins bonnes, avec une hausse du taux du livret A par exemple, mais pas seulement.
C'est Claude Nahon qui est notre rapporteure sur ce sujet. Ensuite, je passerai la parole à mes collègues et aux commissaires aux comptes.

Mme Nahon :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Nous allons revenir à des considérations plus classiques de nos discussions. Je vous rappelle que nous donnons un avis simple sur les comptes du Fonds d'épargne, sur la base de leur rapport et du rapport des commissaires aux comptes.
Comme vous l'avez dit, je crois que nous avons un résultat absolument exceptionnel pour le Fonds d'épargne en 2021, un résultat courant qui peut se comparer à la perte que nous avions en 2020, avec un résultat de 2,2 milliards d'euros, ce qui fait une augmentation de près de 3 milliards d'euros. C'est quand même significatif, je crois que cela mérite d'être souligné.
Je soulignerai également que la prévision que l'on nous avait présentée en décembre était encore plus basse que le résultat, puisqu'elle était autour de 2 milliards d'euros. Je crois que ce résultat remarquable, je le dis d'autant plus qu'Olivier Mareuse est là, est vraiment le résultat d'une qualité de gestion exceptionnelle sur cette année qui, même si nous l'avons trouvée simple et même si elle sera sûrement moins mouvementée que l'année qui démarre, aura quand même été intéressante sur ces sujets.
Je rappelle des chiffres qu'Évelyne a déjà donnés, avec un CAC à plus de 7 000 points, et puis ce croisement de l'inflation entre la France et les pays européens qui a permis là aussi d'engranger de beaux résultats. Je mentionne également quelques résultats exceptionnels sur Vivendi, si j'ai bonne mémoire, avec un dividende exceptionnel.

Ceci a permis une dotation au titre du FRBG de 1,5 milliard d'euros, ce qui est un acte discrétionnaire, comme nous l'avons compris lors du CFE, permettant un peu de gérer au bon niveau les résultats du Fonds d'épargne, avec un résultat modéré qui sera beaucoup plus modeste de 709 millions d'euros pour 2021.
Nous avons évoqué plusieurs points d'attention lors de ce CFE. Comme vous l'avez dit, Madame la Présidente, des questions structurelles se posent sur les fonds d'épargne. Nous avons déjà eu l'occasion d'en parler. Je pense qu'Olivier nous reparlera un jour de titrisation, je trouve que ce sujet mérite vraiment d'être regardé.
Il y a évidemment un sujet sur les portefeuilles de taux, l'espèce de « squeeze » dans lequel on peut se trouver avec les portefeuilles de taux avec des marges négatives. Ce sont des perspectives 2022 qui sont d'ores et déjà compliquées.
Il y a bien sûr la hausse des rémunérations des livrets A, avec un afflux de ressources qui peut arriver et qui arrivera. Il me semble que cela a été évoqué par Olivier Mareuse, nous avons déjà vu un redémarrage des ressources.
Il y a les incertitudes conjoncturelles, dont vous avez parlé plusieurs fois. Nous n'allons pas souligner plus encore ces questions de guerre, mais pas uniquement.
Il nous est apparu intéressant d'avoir, comme cela a été déjà évoqué à plusieurs reprises, un scénario central avec des variabilités pour que nous essayions un peu d'encadrer le risque, parce que je crois que nous avons besoin d'avoir ces approches de sensibilité, et ce n'est pas forcément simple. Je le dis volontiers, nous ne voulons pas absolument quelque chose de défini. Nous avons besoin de travailler avec les équipes du CFE et du Fonds d'épargne pour savoir ce que l'on peut faire.
Il y a eu un débat extrêmement intéressant sur l'utilisation du Fonds d'épargne et un débat autour du logement social. Madame la Présidente, je crois que non seulement c'est un sujet crucial, mais que cela peut vraiment justifier un Comité stratégique. Il serait intéressant, comme nous l'avons fait sur l'énergie et comme nous le ferons sur l'immobilier, comme nous avons évoqué de le faire sur les infrastructures, que nous ayons un vrai Comité stratégique sur le logement social.
En effet, nous voyons bien qu'il y a des questions de signature et de versement des prêts, des questions qui se posent sur la façon dont le logement social redémarre dans notre pays et les difficultés qui sont rencontrées pour le mettre en œuvre. Bref, un Comité stratégique sur ce sujet crucial est une demande pressante d'un certain nombre de membres du CFE et que nous transmettons à la Commission de surveillance.
Après le rapport des commissaires aux comptes et après avoir échangé avec eux, et après leur certification sans réserve des comptes du Fonds d'épargne, je crois qu'il faut juste signaler les difficultés récurrentes liées à Sigma et la qualité du travail qui a été fait pour permettre la certification des comptes, parce que Sigma se déverse dans toutes sortes d'applicatifs et les travaux liés à Sigma restent compliqué. Cela supposera que notre Commission continue d'avoir une vigilance sur ce sujet.
Il y a une vigilance aussi à apporter sur la question des provisions pour prêts déficitaires, compte tenu en particulier de l'incertitude sur la courbe des taux et donc sur la courbe du TLA, et un point à vérifier également sur le niveau élevé du taux de couverture des moins-values latentes.
Je vous propose que nous écoutions les commissaires aux comptes avant de vous proposer notre avis, qui sera sûrement favorable.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Allez-y, Messieurs. Je vous passe la parole.

M. le Commissaire aux comptes :
Merci. Je vais m'exprimer au nom du collège. Comme cela vient d'être dit, nous avons procédé à l'audit des comptes annuels du Fonds d'épargne et nous avons présenté nos conclusions au Comité du Fonds d'épargne le 11 mars.
En substance, les commentaires que nous avons formulés sont les suivants. Je ne vais peut-être pas revenir sur le sujet Sigma, puisque cela a été évoqué et les commentaires sont les mêmes que pour la section générale. Sur les estimations particulières du Fonds d'épargne, s'agissant de la provision pour prêts déficitaires, je noterai que celle-ci est établie à méthode constante par rapport aux exercices antérieurs. Elle est d'ailleurs stable sur le semestre compte tenu d'effets de volume et de taux qui se compensent.
Nous avons pu en effectuer le recalcul. Comme cela vient d'être mentionné, nous avons attiré l'attention du CFE sur les incertitudes liées aux évolutions futures du taux du livret A, qui pourraient avoir un effet sur cette provision. Néanmoins, nous n'avons pas relevé d'anomalie sur son calcul.
En ce qui concerne les provisions pour créances douteuses, nous avons souligné le caractère raisonnable et pertinent de l'ensemble des provisions qui ont été constituées, avec des modalités de provisionnement qui sont également permanentes dans le temps. Je vais peut-être mentionner que nous n'avons pas constaté de dégradation significative du risque de crédit liée au contexte particulier de crise économique, de crise sanitaire due au Covid-19. Notre appréciation sur ce niveau de provision est « satisfaisant ».
Enfin, la dernière estimation significative concerne la valorisation des titres de l'activité du portefeuille, avec un dispositif et des méthodes qui sont également constants par rapport à ceux qui avaient été utilisés en 2020. Bien sûr, le contexte est plus favorable, ce qui permet de constater une augmentation significative des plus-values latentes et un provisionnement des moins-values latentes qui s'élève à 98 % au 31 décembre, donc à un niveau très élevé. Nous avons revu ces valorisations et n'avons pas de commentaire à formuler.
En conclusion, nous avons effectivement émis un rapport sans réserve sur les comptes du Fonds d'épargne. Je vous remercie.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. D'abord, je partage évidemment tout ce qu'a dit Claude. Je voudrais évidemment féliciter, comme nous l'avons fait précédemment pour les équipes de la Direction financière, les équipes d'Olivier qui sont là avec François-Louis ce soir. Certes, le contexte boursier était favorable, mais il y a un pilotage extrêmement fin qui se poursuit d'ailleurs cette année dans un contexte plus chahuté, donc il faut évidemment le saluer.
La deuxième chose est que ces bons résultats ne doivent pas masquer la difficulté structurelle du modèle du Fonds d'épargne qui demeure et qui peut-être même potentiellement peut s'aggraver sur certains points. Le coût de la ressource va continuer à être élevé. Le relèvement du TLA va, compte tenu de l'inflation et pour toutes les raisons que l'on sait, non seulement se poursuivre mais peut-être même s'aggraver. La renégociation des prêts les plus favorables par les équipes de la Banque des Territoires pour essayer d'enrayer le phénomène, quelle que soit l'activité, se poursuit, certes à un rythme que vous contrez autant que possible, mais dans la limite de ce qui est justement accessible malgré la qualité des équipes et leur fort engagement.
Pour toutes ces raisons, nous savons bien que nous avons un vrai sujet. Nous avons aussi un sujet d'emploi de la ressource. Je voudrais en dire un mot à la fois à propos de la demande d'un Comité stratégique sur le logement social, et de façon plus globale. Je fais partie de ceux qui portent la demande d'un Comité stratégique sur le logement social avec insistance. Il y aura une vie après l'élection présidentielle, il faut la préparer dès maintenant.
Le constat, tout le monde le connaît. On a des objectifs très ambitieux depuis très longtemps, quels que soient les gouvernements, qui ne sont jamais atteints. Si ces objectifs très ambitieux, portés par des gouvernements successifs d'inspirations différentes ne sont jamais atteints, cela veut dire qu'il y a un sujet de fond. Le sujet de fond, et je ne vais pas faire le débat ce soir, est qu'il faut repenser complètement la politique du logement social en France. Cela dépasse ma condition, mais il y a des parlementaires ici, et j'ai déjà dit pour ma part qu'une des façons de le traiter sera de rétablir ou d'établir un lien entre la politique du logement social et une politique d'aménagement du territoire.
Personnellement, je suis convaincu que la Caisse des Dépôts a un rôle moteur à jouer sur ce sujet compte tenu de ce qu'est la réalité de son influence dans le fonctionnement de l'État. J'ajoute qu'en parallèle de cette urgence que nous sommes plusieurs à avoir portée, et vous avez retenu la proposition pour qu'elle soit inscrite, Madame la Présidente, dès le deuxième semestre de cette année, il faut que nous poursuivions la réflexion sur les autres emplois du Fonds d'épargne qui doivent non pas se substituer, mais prendre un relais raisonnable dans un volume raisonnable qui reste conforme à la vocation fondamentale du Fonds d'épargne de financer d'abord et avant tout le logement social.
Le grand paradoxe est que le besoin de logement social n'a jamais été aussi fort et que l'on n'arrive pas à le satisfaire. Cela veut dire qu'en cette année Molière, si notre fille est muette, c'est qu'il y a de vraies raisons à regarder. Je pense que la Caisse des Dépôts a les moyens de contribuer à les regarder très fortement.
La dernière chose est qu'il faut que nous continuions à travailler sur ces emplois complémentaires tels que nous venons de les esquisser. Voilà ce que je voulais dire, surtout en félicitant et en remerciant Olivier et ses équipes pour l'extraordinaire clarté des documents qu'ils nous transmettent et la limpidité avec laquelle ils nous les commentent.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci à toutes et à tous. Pour répondre à la proposition de Claude d'un Comité stratégique, je l'élargirais sur le logement d'une manière générale. En fait, quand on fait l'aménagement du territoire, ce n'est pas juste le logement social.
Je pense qu'il va falloir que nous ayons un Comité stratégique qui embrasse le logement. Ce domaine rencontre de nombreuses complexités, y compris dans la résistance ou même la réticence des élus à aller parfois au combat sur des permis de construire. Je pense qu'il va quand même falloir que nous ayons des échanges sur nos capacités.

M. Perrot :
Sans exagérer pour autant la portée de ce facteur qui est très médiatisé, Gilles a été maire, il y a d'autres personnes qui ont été maires ici et je le suis encore, quelle que soit la ferveur que l'on peut mettre à faire des logements sociaux, ce n'est pas le cœur du sujet. Il y a d'autres raisons beaucoup plus profondes.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Avant ou après la taxe d'habitation. Jérôme ?

M. Bascher :
Comme il s'agit du Fonds d'épargne, je suis pour la réflexion sur l'extension de l'emploi, mais également une réflexion sur la condition de l'équilibre actif/passif du Fonds d'épargne, car c'est bien le sujet qui pointe aujourd'hui. C'est vrai qu'il est un peu dommage qu'il ne soit pas utilisé, mais le sujet qui est derrière est bien ce sujet de l'équilibre actif/passif. Il est majeur et il faut donc bien augmenter l'emploi, mais un emploi rehaussé en termes d'équilibre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Y a-t-il d'autres interventions sur ce point 6 avant de repasser la parole à Claude pour le point suivant sur la fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'épargne ? Il n'y a pas de demande particulière.

7 — Fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'épargne

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous continuons avec Claude sur la fixation du besoin de fonds propres du Fonds d'épargne, notre point 7.

Mme Nahon :
Cette fois-ci, nous venons sur les éléments d'appréciation de la solvabilité prudentielle à fin 2021, avec cette reprise de 1,5 milliard d'euros du FRGB en 2021. Cela permet d'effacer le déficit de couverture du besoin en fonds propres au titre du pilier 2, alors qu'Olivier nous avait présenté une remontée beaucoup plus lente et beaucoup plus progressive. Cette capacité que nous avons eue de le faire dès 2021 permet d'aller aujourd'hui à la couverture complète des besoins de la couverture de fonds propres du pilier 1, et permettre de proposer un prélèvement pour l'État. Je fais bien attention aux mots, c'est bien cela.
Je vous ai mis un petit tableau. Je pense que vous l'avez sous les yeux. On peut voir que le total du pilier 1 et du pilier 2 rentre sans aucun problème dans les résultats et que l'on peut dégager un prélèvement pour l'État de 310 millions d'euros, ce qui est quand même intéressant pour l'État. Ce n'est rien par rapport au prélèvement dont nous avons discuté tout à l'heure, mais c'est quand même intéressant.
J'ai quelques remarques et quelques recommandations à la suite de cela. Ce que nous avons compris, au sein du CFE, c'est que finalement ce sont essentiellement des évolutions méthodologiques de l'audit interne qui ont conduit la forte hausse des besoins de fonds propres du pilier 2. Par conséquent, cela vaut peut-être le coup que nous ayons une discussion un peu plus approfondie sur ces évolutions méthodologiques pour les comprendre.
J'ai compris aussi que dans l'appréciation de l'ACPR sur le caractère crédible de l'encadrement du risque global de taux (RGT) par le modèle prudentiel du Fonds d'épargne, il y a une véritable attente aujourd'hui dans un échange de courriers sur ce sujet, et que cela nécessite de notre part un suivi.
Enfin, pour faire écho aux travaux du CAR, et je pense que Jean-Yves l'a souligné, il faut traiter de la même façon le sujet ICAAP-ILAAP sur la section générale et sur le Fonds d'épargne.
J'ajoute deux ou trois recommandations à la Commission de surveillance :

- fixer les fonds propres du Fonds d'épargne à 13,941 milliards d'euros en couverture d'un besoin de fonds propres de 13,631 milliards, l'excédent de 310 millions constituant un prélèvement potentiel au profit de l'État ;
- acter la volonté de l'État d'effectuer un prélèvement à cette hauteur ;
- donner un avis positif à ce prélèvement.

Pour mémoire, c'est bien la Commission qui fixe les besoins de fonds propres du Fonds d'épargne.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup, Claude. Y a-t-il des demandes d'intervention ou des compléments ? Merci pour ce point, Claude.

8 — Délibération relative à TRANSDEV

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 8, la délibération relative à notre Comité stratégique Transdev. Avant de passer la parole à Jérôme, je vais juste mentionner nos échanges très riches avec Thierry Mallet et sur l'appréciation de la résistance de Transdev par rapport à la situation exceptionnelle connue et l'impact qu'a pu avoir la crise du Covid sur le modèle. Nous aurions souhaité, pour le Comité stratégique, avoir quelques éléments chiffrés et formalisés sur le dernier PMT qui avait été évoqué en CAR.
Il y a peut-être une question sur l'actionnariat avec la famille Rethmann pour savoir dans quelle perspective ils sont. C'est peut-être une question pour la Direction générale. Jérôme, la parole est à toi.

M. Janaillac quitte la séance.

M. Bascher :
Merci, Madame la Présidente. J'avais un dilemme cornélien qui consistait à savoir si je lisais simplement l'article des Échos sorti hier sur Transdev ou si je me contentais du « minable » rapport que j'avais commis. C'est assez important parce qu'il y a quand même un demi-sujet sur le fait que finalement, il y a presque plus de choses dans l'article des Échos, peut-être de manière plus inquiétante, donc je vous invite à le lire. Je l'ai sous les yeux, si vous voulez une lecture complète, je le fais très bien.

Ce qui est marquant, c'est qu'il y a eu une phrase dans le Comité stratégique que j'ai relevée et qui me semble importante. « Notre stratégie est d'investir dans les pays les plus rentables en étant sélectifs sur les appels d'offres ». Voilà ce que nous dit Thierry Mallet. Je trouve que c'est un vrai Comité stratégique où il a eu une phrase pour dire « voilà ma stratégie, c'est clair ». Oui, je trouve que ce n'est plutôt pas mal. Après, il faut voir la réalité entre la stratégie et la déclinaison réelle de cette formule.

Il y a un élément qui est assez amusant, et évidemment nous l'avions tous relevé dans la préparation de ce Comité stratégique, qui est que c'est une entreprise qui travaille à l'international et que donc ils parlent uniquement en anglais. Évidemment, les valeurs de Transdev sont le « care », le « share », le « dare ». Très bien, je n'ai pas de problème là-dessus. C'est plus facile pour les rimes quand on a une langue pauvre. C'est donc l'« accompagnement des passagers », le « partage des valeurs » et « oser l'innovation ». Pourquoi pas ? Jusque-là, il n'y a rien de catastrophique non plus. Il faudrait changer le mot « passager » par le mot « client », et cela doit valoir à peu près pour 97 % des entreprises, donc cela doit marcher.

Une chose qui est marquante mais qui est vraiment très intéressante est que Transdev tend vers un profil, en termes de ROE notamment, d'une activité d'intérêt général. La mobilité est clairement aujourd'hui un sujet majeur et vraiment d'intérêt général parce qu'on ne voit pas très bien qui fait des profits. On ne voit pas bien comment Air France-KLM fait des profits. Comme le disait l'ancien patron de Virgin, « comment voulez-vous devenir millionnaire en faisant du transport aérien ? C'est en étant milliardaire au début ».

C'est un peu cette même idée qui est celle des transports en commun, où l'on a un sujet de prix et de rentabilité, mais Transdev dégage un résultat positif, et il faut le dire. Nous ne sommes pas forcément un établissement public très compliqué, sui generis, qui ne fait que des pertes et des milliards de dette. Il faut aussi pouvoir le dire. Il y a quand même quelque chose, entre ces valeurs et l'activité d'intérêt général, qui pourrait presque en faire une entreprise à mission, comme on l'a fait pour La Poste. Il y a peut-être quelque chose à dire. Je ne sais pas. C'est une idée que je pose là, comme on dit dorénavant.

Ce qui est quand même remarquable, ce sont les comptes qui ont résisté à la crise du Covid. C'est une entreprise qui permet de bouger, et en 2020 j'ai compris que les gens étaient confinés. C'est quand même une énorme boîte, avec 83 000 collaborateurs dans 17 pays. On peut dire qu'il y avait donc une diversification du risque pays, mais pas de chance, c'était une pandémie. C'est une entreprise avec une bonne résistance, avec des compensations, avec certes des pertes mais tout à fait raisonnables, et nous les avons bien dans les comptes quand nous voyons la dette, les liquidités. Cela résiste plutôt bien, mais en fait il y a une sorte de queue de comète, un effet d'hystérèse sur les passagers notamment qui ne reprennent pas totalement les modes de transport en commun. Les raisons sont multiples, nous y reviendrons.

Le chiffre d'affaires à fin 2021 a légèrement progressé, à 3,7 %, mais c'est encore en recul par rapport à l'année 2019, qui est le dernier point de référence en mode normal. Le résultat opérationnel est toujours négatif, mais on nous annonce un retour à l'équilibre en 2022. C'est sûr que si vous lisez l'article des Échos, vous n'y croyez pas un instant.

C'est un bilan très résilient, comme je l'ai dit. Honnêtement, il n'y a pas de sujet. De surcroît, la Cour des comptes, dans un rapport récent dont nous n'avons pas eu totalement connaissance, a jugé de manière quand même positive la gestion de la crise sanitaire par le management de Transdev. Ce n'est donc plutôt pas mal.

Que nous a présenté la Direction générale ? C'est finalement une consolidation. On n'est pas dans le développement tous azimuts. On est dans une consolidation dans les pays. On essaie de renouveler les contrats et on essaie surtout de les renégocier. Il y a donc clairement un recentrage stratégique, un recentrage aussi vers un mode de transport urbain et interurbain, un peu plus de rail, de plus en plus, en sortant par exemple des navettes aéroportuaires ou des choses comme cela qui sont des activités annexes.

Finalement, le groupe reste d'abord quelqu'un qui répond à des appels d'offres d'autorités organisatrices de la mobilité (AOM). Il y a une loi qui a permis de passer de l'AOT à l'AOM, pour le versement mobilité qui n'est donc plus le versement transport, sinon on ne savait pas où allait l'argent.

Il reste un peu de BtoB et pas de nouveaux pays envisagés, donc on est vraiment dans la consolidation, et cela ne paraît pas forcément absurde surtout que les contrats en cours sont problématiques. Avant de se disperser, il va falloir regarder.

C'est un programme stratégique, nous n'avons pas le vrai PMT et j'y reviendrai, mais grosso modo on est sur une trajectoire de résultat net qui va vers un quasi-équilibre cette année, puis quelque chose qui progresse d'une centaine de millions en 2023-2024, et enfin en 2025 on verra où on en sera. Le taux de retour présente des choses habituelles pour la Caisse des Dépôts, l'objectif semble donc raisonnable.

Cependant, le vrai sujet est celui de 2022. La dynamique semble juste. Le problème, c'est la base de départ. Je ne suis pas si sûr que la base de départ soit aussi optimiste. D'ailleurs, il nous l'a dit, mais il avait un optimisme de volonté, clairement. Je ne suis donc pas sûr que la base 2022 soit aussi solide qu'il l'espère, notamment parce que les négociations et les renégociations sur les prix de l'énergie et en vérité sur l'indexation des prix et des compensations avec les collectivités de tous pays ne semblent pas totalement assurées. Il parie quand même assez largement sur une partie de compensations, non pas à 100 %, mais sur une évolution.

La conclusion, c'est quand même qu'il s'agit d'une entreprise très professionnelle. C'est quelque chose que l'on ne peut vraiment pas enlever. Elle est vraiment très professionnelle, elle connaît son métier, elle est reconnue dans le monde. Elle fait le job, elle sait parfaitement ce qui relève du local. C'est quelque chose que je voulais faire remarquer et qu'il nous a dit. Il y a les choses que l'on mutualise en central, mais finalement c'est assez peu de choses parce que le marché est vraiment très local, donc il faut être du pays pour bien y répondre, d'abord en termes de droit, mais également en termes de réponse attendue et de sensibilité des élus. Si l'on veut avoir l'ensemble des sensibilités des élus, il faut aller en France, pays gaulois bien connu, et on aura autant de situations que de communes.
C'est quand même une vraie belle organisation et il faut le saluer parce que c'est sans doute porteur de solutions point par point et non pas de solutions globales. C'est vraiment cela qu'il faut voir.
Cependant, Évelyne l'a parfaitement évoqué tout à l'heure, le PMT de Transdev mériterait d'être bien regardé par la Commission de surveillance. Il y a un sujet de date. Enfin, et c'était la question de la Présidente, nous avons l'avantage d'avoir, comme je l'ai beaucoup réclamé dans d'autres affaires, un coactionnaire stable aujourd'hui, industriel, et qui ne semble pas mal.
Qu'est-il envisagé ?
Voilà ce que je pouvais dire de manière rapide. Je suis inquiet, et c'est marrant parce qu'il me semblait avoir mis d'autres phrases, mais tant pis. Ce qui me semble vraiment important et très légitime, c'est que la Commission de surveillance et la Direction générale, celle de Transdev évidemment mais aussi celle de la Caisse des Dépôts, suivent attentivement Transdev en 2022 car on sent que l'on peut croire en la dynamique à condition que le point de départ ne soit pas un décollage qui ne décolle pas, un avion qui se disloque. Pour l'instant, il est toujours sur la piste.
C'est vraiment un point d'attention sur l'année 2022 à suivre de près, y compris pour potentiellement recapitaliser s'il y avait besoin, etc.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jérôme. Jean-Yves ?

M. Perrot :
J'ai passé douze ans de ma vie dans le monde des transports, donc je regarde Transdev avec beaucoup d'attention et beaucoup d'intérêt. Pour moi, il y a deux sujets. Le premier sujet est celui dont vient de parler Jérôme. C'est la santé de Transdev. La santé de Transdev est correcte. C'est la santé d'un groupe qui est un peu convalescent du fait de la crise et de l'impact durable de la pandémie sur la fréquentation des transports collectifs, dans un contexte extrêmement concurrentiel de la part d'autorités organisatrices de mobilité qui, quel que soit le nom qu'on leur donne, sont impécunieuses. Par conséquent, elles ne sont pas enclines à donner des contrats généreux, et ceci est vrai pour la France, pour l'Europe et à peu près pour le monde entier à quelques rares exceptions près peut-être.
Il y a donc évidemment un sujet de vigilance majeur autour du fait de ne pas commettre d'erreur. Ce que nous avons entendu de la bouche du Président, comme l'a dit Jérôme, était de ce point de vue plutôt rassurant.
Après, il y a une deuxième question qui est de savoir quel regard le Groupe porte sur cette composante. Je pense personnellement que c'est un regard qui ne peut pas s'arrêter au ROE. D'ailleurs, Jérôme l'a dit. Je crois qu'il est intéressant pour le Groupe d'avoir Transdev comme un atout dans l'éventail de son mode d'articulation avec les territoires en France et en Europe. Je pense que l'intérêt stratégique du Groupe est là, et c'est sous cet angle, me semble-t-il, que nous devons aussi regarder l'évolution de cette composante importante en étant très vigilants sur sa santé propre, mais en ayant aussi en arrière-plan cette dimension-là.
En tout cas, je le sens comme cela parce que dans le jeu riche, subtil et intéressant des discussions que le groupe Caisse des Dépôts a avec les échelons territoriaux, le fait d'avoir Transdev « dans la manche », et pardon pour l'expression un peu triviale, peut être extrêmement utile.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je fais juste un point d'horaire. Éric doit nous quitter à 18 heures 45. Gilles et Françoise ont des points, je passerai ensuite la parole à Éric.

M. Carrez :
Transdev illustre très bien la question des relations, du degré d'information, de décision, d'orientation, que nous devons avoir vis-à-vis des filiales s'agissant de la Commission de surveillance. C'est dommage que Jean-Marc nous ait quittés. Je lui poserai la question à son tour.
Sur Transdev, je me souviens que nous avons été clairement associés dans le cadre du CDI lorsque Rethmann a remplacé Veolia. Tu as évoqué tout à l'heure, Sophie, la nécessité que nous soyons associés à ce que l'on appelle le pilotage des résultats. La question que je me pose est de savoir jusqu'à quel niveau nous devons être informés en amont, et donc participer aux orientations, sur ce que j'appellerais les actes stratégiques de gestion.
Or, il y a une chose qui m'a beaucoup étonné. Il se trouve que l'on ouvre à la concurrence pour la première fois les réseaux ferrés d'Île-de-France avec la mise en service d'un investissement énorme de 35 milliards d'euros qui est le Grand Paris Express. La première ligne qui ouvre va de Pont de Sèvres à Noisy-le-Grand. De mémoire, ce sont 6 milliards d'euros d'investissements en infrastructures. Thierry Mallet m'a indiqué qu'il n'avait pas voulu soumissionner à l'appel d'offres lancé par IDFM. En revanche, comme vous le savez, Transdev a soumissionné et a remporté le marché sur la desserte des TER en région PACA.

La question que je me pose est la suivante. Sur ce type de décision, jusqu'à quel degré la Commission doit-elle être associée en amont ? Doit-on à l'inverse nous borner à l'informer a posteriori ? Le pilotage des résultats, les investissements en CDI, c'est bien, mais il y a aussi des actes majeurs de gestion. Je ne dis pas qu'il faut le faire ou pas, mais nous n'en avons jamais discuté. Vous avez dû en discuter au sein du Conseil d'administration de Transdev, où siège je crois, Olivier Sichel.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis désolé, je vais devoir m'éclipser parce que je vais présenter les résultats aux cadres et c'est important. Par ailleurs, comme ces sujets sont sous la responsabilité directe d'Olivier Sichel, qui est infiniment plus savant que moi à la fois sur celui-là et sur le suivant, je vais faire un exercice managérial, si vous me le permettez.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup et bonne présentation. Tu salueras aussi les cadres et tu leur transmettras aussi nos remerciements et nos chaleureuses félicitations. Olivier ?

M. Lombard quitte la séance.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je suis vraiment d'accord à 100 % avec Gilles et Jean-Yves. Je pense que vraiment, s'il est un endroit où la Commission de surveillance doit peser, c'est sur la question de savoir quel doit être le rôle de Transdev dans l'ouverture à la concurrence de la SNCF. C'est vraiment un endroit où il y a une orientation stratégique un peu compliquée à prendre, et je pense que vus les délais il n'est pas trop tard. Il n'est vraiment pas trop tard, parce que cela fait effectivement l'objet de débats en Conseil d'administration et cela fait l'objet de la place dans le PMT.
Qu'est-ce que je sens chez Transdev ? Certes, je sens une belle opportunité pour faire du rail. La preuve, la famille Rethmann était présente en Allemagne sur le rail. Je sens aussi une appréhension majeure à la hauteur du déficit de la SNCF, pour le dire très franchement, sur les conditions dans lesquelles la rentabilité va pouvoir s'exercer. C'est donc une affaire de détails incroyablement forts sur le transfert des personnels de la SNCF dans ces équipes et de la gestion des dépôts notamment.
Par conséquent, et c'est là notre rôle et le rôle de la Caisse des Dépôts, je sens un vrai appétit des élus, et notamment des élus régionaux. Autour de la table nous n'avons pas d'élus régionaux, mais nous avons des discussions avec Carole Delga, avec Hervé Morin, avec Xavier Bertrand, avec Jean Rottner, avec Renaud Muselier, sur un véritable partenariat et un appétit, parce que nous sentons bien que la SNCF progressera. Même quand nous discutons avec la SNCF, ils attendent la concurrence pour pouvoir avoir un bras de levier pour faire les changements managériaux qui s'imposent.

M. Perrot :
Ils l'ont déjà fait dans le fret.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Exactement. Vous avez bien perçu la rentabilité très faible des métiers de Transdev et le fait que Transdev avait quand même une histoire de pertes. Vous avez vu les pertes cette année.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'ajoute juste un point sur ce que Thierry Mallet nous a dit, ou en tout cas ce que j'ai entendu, puisque j'ai peut-être mal compris. Ce que Thierry Mallet évoquait comme difficultés, c'était la construction même des dossiers d'appel d'offres par rapport à la responsabilité et à la liberté de gérer l'exploitation. Il y avait quand même une vraie difficulté sur l'écriture même du dossier de candidature. C'est quand même un peu cela.

M. Carrez :
Il est exact que sur les métros automatiques, l'infrastructure est essentielle. Or, le gestionnaire d'infrastructure est la RATP. Il n'y a même pas, comme à la SNCF, de séparation juridique. Il y a uniquement une séparation comptable, et c'est ce qui fait hésiter Transdev.
Pourquoi est-ce que je pose cette question ? C'est parce que nous sommes au cœur de la politique des territoires. Les transports sont essentiels, comme le logement. C'est tout un ensemble. L'ouverture à la concurrence sur le ferroviaire lourd est un élément absolument majeur, d'où ma question. Cela ne doit-il pas faire l'objet d'un débat en amont également à la Commission de surveillance, même si cela se passe dans une filiale ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
Permettez-moi de vous interrompre dix secondes, Olivier. D'abord, Transdev est allé en PACA avec succès. Ils mettent un doigt de pied dans l'eau, si j'ose dire. C'est l'eau de la Méditerranée, et on part de tellement loin qu'ils ne peuvent que faire mieux par rapport à l'exploitation de la SNCF dans cette région. Après, je pense qu'une partie de la réponse à la question stratégique que vous venez d'évoquer se trouve dans le regard critique vous

pouvez porter, vous, sur le degré de crédibilité des documents stratégiques de la SNCF elle-même.
Pardon de le dire, mais on n'a pas fait la réforme de la SNCF. Qu'a-t-on fait ? On a fermé le statut des cheminots. C'est très important, mais cela va être très long pour monter en puissance. Pour le reste, nous sommes toujours dans la séparation infrastructures-gestion, ce qui est déjà beaucoup mieux que ce qu'il se passe dans le domaine de la RATP, comme le dit Gilles, mais la SNCF elle-même a aujourd'hui un problème majeur de modèle économique. Évelyne Ratte le connaît aussi bien que moi et même mieux. Elle a présidé la chambre dans laquelle nous regardions ces sujets, et Michèle Pappalardo également, fugitivement hélas pour nous.
Le TGV modèle classique, c'est fini. On sait très bien que l'on a poussé trop loin un modèle économique qui n'était pertinent que sur une partie du réseau et qu'à partir du moment où on l'a fait, pour des raisons d'aménagement du territoire que l'on peut comprendre, on a plombé durablement la rentabilité du TGV, d'où Ouigo.
Ouigo, c'est très bien. Cela montre une grande agilité. C'est l'équivalent pour le fer de ce qu'ont été les compagnies low-cost pour l'aérien, sauf que ce n'est pas avec cela que l'on gagne beaucoup d'argent.
La SNCF fonde une partie de sa rentabilité d'aujourd'hui sur la valorisation de son patrimoine immobilier. Là, il y a un vrai atout stratégique majeur, mais on risque d'avoir pour la SNCF, à mon avis et dans le meilleur des cas, une distorsion du modèle économique dont La Poste est, d'une certaine façon, la préfiguration.
C'est-à-dire que la SNCF va conserver son métier traditionnel, mais elle ira chercher la rentabilité ailleurs et ce sera la condition de sa propre survie. C'est sûr que vu comme cela, et c'est un regard très macro que je donne et qui mérite d'être beaucoup affiné, une partie de la réponse à la question stratégique que vous soulevez se trouve dans le regarde que, vous-mêmes, vous pouvez porter sur la crédibilité des documents stratégiques de la SNCF.
Cela ne veut pas dire du tout qu'il ne faut pas y aller, mais cela veut dire qu'il faut y aller avec prudence et discernement. Voilà ce que je pense.

M. Carrez :
Il y a une attente extrêmement forte des élus. Chez nous, en Île-de-France, nous subissons des déficits d'exploitation qui se creusent dangereusement, et une des réponses est quand même de peser sur les coûts à la baisse. Là, un outil comme la Caisse des Dépôts avec Transdev est très important.

M. Perrot :
Malheureusement, les coûts du ferroviaire sont très structurels et très lourds. On ne les bouge pas comme cela.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est-à-dire qu'à la fois il y a un regard macro et stratégique à avoir, et je crois que s'il y a vraiment une justification à avoir pour Transdev, qui a quand même encore 50 % de son chiffre d'affaires en France, c'est de pouvoir proposer une alternative à la fois aux autorités organisatrices de transport et aux passagers notamment dans la SNCF, mais il y a aussi une analyse micro de chacun des appels d'offres dans lesquels il faut entrer dans les détails.
Je sais que sur l'affaire Nice-Marseille, Thierry Mallet m'a dit « je peux y aller parce que j'ai la maîtrise de la maintenance et j'ai la maîtrise des dépôts ». S'il ne l'a pas, il ne veut pas prendre le risque, dans une région qui a une conflictualité très élevée, d'avoir ses dépôts pris en otage ou sa maintenance prise en otage.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Françoise, tu avais un point.

Mme Holder :
J'aurais juste voulu savoir quelles étaient les relations avec la famille Rethmann, si c'était un frein ou non et s'ils étaient d'accord avec votre politique.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est vraiment un partenaire de très, très grande qualité. Je suis entré au Conseil d'administration de Transdev pour garantir l'affectio societatis. La famille Rethmann est une famille allemande. Je suis Alsacien, je parle allemand, ce qui facilite un peu les choses, et nous avons fait les choses bien. D'ailleurs, la Présidente a payé de sa personne en allant à Lünen. C'était super bien, mais enfin il faut faire l'effort.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est en arrivant là qu'on se dit qu'on est content d'habiter chez soi. C'est un territoire qui est quand même en souffrance. C'est dur.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est dans la Ruhr.
Pourquoi est-ce que je dis que c'est un bon partenaire, au-delà des relations très amicales que nous avons avec la famille maintenant ? C'est un partenaire qui nous a soutenus très fortement dans la crise Covid, qui nous a soutenus financièrement, c'est-à-dire qu'il a renoncé au dividende, ce qui fait que nous n'avons pas eu besoin de faire une recapitalisation. Nous l'avons faite pour la Compagnie des Alpes, mais nous n'avons pas eu besoin de faire une recapitalisation pour Transdev. C'est une famille qui a accepté, quand nous avons fait la fusion des activités en Allemagne, de sacrifier

ses managers et de prendre le meilleur manager de façon ouverte. C'est un actionnaire qui a été d'accord pour renouveler le mandat de Thierry Mallet, et cela s'est fait en bonne intelligence, pour donner de la visibilité.
Par ailleurs, c'est quand même un actionnaire qui n'a pas trop râlé, parce qu'honnêtement il a quand même payé très cher le prix pour racheter la participation de Veolia, parce que c'est une famille et qu'ils ont le temps devant eux.
Par rapport à la question de la répartition 66%-34%, cela nous semble très stable et très dans la durée. Ils ne font pas mine de vouloir devenir majoritaires. Je pense que si on le souhaitait ce serait une possibilité, mais dès le départ, vous vous en souvenez puisque vous aviez fait passer le dossier en Comité des investissements, nous avions dit que nous gardions le contrôle de Transdev et la possibilité de nommer le PDG, et que nous restions un actionnaire fort. Par conséquent, ce type-là peut durer.
Il y a eu aussi un consensus très fort sur les décisions stratégiques, par exemple la sortie de la Suède. Nous réfléchissons aussi à l'évolution de notre situation aux États-Unis, qui est un peu acrobatique. Cela va mieux aux États-Unis parce que nous avons moins de passagers. Comme nous avons moins de passagers, nous avons moins de procès. Ce qui a planté les États-Unis, ce sont les claims.
Nous avons donc de très bonnes relations avec cette famille.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
Il y a une question très importante. La famille est sans doute d'accord pour avoir une vision de long terme à condition qu'il y ait une rentabilité. Elle n'est quand même pas là non plus pour perdre de l'argent totalement.
Quand on parle du train et de l'engagement dans le train en France, ce n'est pas un sujet de grosse rentabilité non plus. J'ai bien vu la trajectoire, et dans la trajectoire cela satisfait sans doute le coactionnaire, mais c'est pour cela que je dis qu'une répartition à 66%-34%, au moment où l'on risquerait de faire des pertes, etc., pourrait peut-être augmenter la part de la Caisse des Dépôts s'il fallait recapitaliser pour qu'il n'y ait pas une perte de rentabilité en devant remettre au pot sans arrêt. C'est juste cela.
Il faut juste avoir cela en tête. Je ne sais pas, tu les connais mieux que moi, mais ils ne peuvent pas absorber nos pertes françaises et attendre pour leur capital. C'est pour cela que je posais la question, en vérité. C'est l'idée qui était derrière mon propos pas forcément affiché.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je voudrais juste terminer sur une chose qu'avait soulignée Jean-Yves. C'est intéressant parce que la Cour des comptes, dans son contrôle, nous a un peu interrogés en disant « franchement, la rentabilité d'un Transdev, ce n'est pas terrible. Pourquoi restez-vous dans Transdev ? ».
Je pense que nous sommes là aussi pour faire un équilibre entre ce type de dossier et un dossier comme Euroclear, qui est incroyablement rentable. Je vois Gabriel, et je pense qu'il sera important qu'il le dise, parce que nous avons reparlé d'Euroclear en indiquant combien c'était stratégique pour le Trésor et pour le Ministère des finances. Vous avez vu que les marges d'Euroclear sont colossales. Elles sont au-dessus de 50 %.
Je crois que c'est justement parce que nous pouvons nous permettre d'avoir des activités plus d'intérêt général avec ces éléments stratégiques, avec des relations avec les collectivités locales. Certes, c'est un atout d'avoir Transdev dans les collectivités locales, mais attention quand même, dans le respect du droit de la concurrence. Les directeurs régionaux de la Banque des Territoires savent très bien faire la différence avec une activité qui est concurrentielle, avec Keolis, avec RATP Dev.
Si tu en es d'accord Sophie, peut-être que Gabriel peut dire un mot sur le côté stratégique d'Euroclear. Nous en avons parlé avant que tu arrives.

M. Cumenge :
Je suis vraiment désolé pour mon retard.
Sur Euroclear je pense qu'Olivier a tout dit. Les infrastructures de marché dans les différentes structures de marché, c'est un peu abscons, mais nous avons clairement de très gros enjeux stratégiques sur ces entités-là. Nous connaissons tous Euronext, parce que c'est basé à Paris, mais le segment d'activité de marché sur lequel est Euroclear est crucial aussi. Je ne vais pas élaborer davantage parce que je pense que rien qu'à lire les titres des journaux, il est visible que l'Europe n'est toujours pas entièrement souveraine sur ces activités de marché. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne n'a fait que renforcer cet enjeu à avoir à stabiliser de l'actionnariat de long terme.
Sans entrer dans la technique des marchés financiers, nous avons vraiment un enjeu critique sur ce segment-là.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces précisions.

9 — Avis relatif au point La Poste

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :

Nous abordons le dernier point de cette Commission de surveillance, le point sur La Poste.

Ce n'était pas un Comité stratégique, mais bien un point de suivi. Il n'y a pas de rapport ni d'avis, et c'est moi qui vais vous en donner quelques éléments de résumé en assez peu de temps.
C'était une proposition de Philippe Wahl que de venir nous tenir informés de ce qu'il se passait à La Poste. Nous aurions aimé avoir les résultats avant la presse, je le dis et nous l'avons déjà dit à Philippe pendant la réunion. C'est vrai qu'il est toujours assez désagréable d'arriver le dernier dans la course.
La Commission de surveillance est toujours soucieuse et attachée au dialogue régulier qu'elle exerce avec le management de La Poste. C'est vrai qu'il est toujours simple, accessible, et que normalement nous nous disons tout, en toute confiance. C'est très agréable aussi.
Nous retiendrons, de la présentation de jeudi, que 2021 est une année très encourageante pour le groupe La Poste sur le plan des résultats, au-delà des seuls effets comptables exceptionnels, avec deux moteurs de croissance qui produisent leurs effets sur le chiffre d'affaires et les résultats, à savoir GeoPost, porté par le e-commerce, et LBP dans son nouveau modèle de banque-assurance.
La croissance est essentiellement tirée de l'expansion du Groupe à l'international. À cet égard, la Commission de surveillance a attiré l'attention du management de La Poste et de son premier actionnaire sur l'importance d'avoir une vision très claire et une bonne maîtrise des risques qu'emportent de tels développements, et donc une stratégie d'investissement responsable et sélective.
Enfin, 2021 a été également une année soutenue en termes d'investissements et de croissance externe pour GeoPost et LBP à travers sa filiale CNP.
Néanmoins, nous devons rester vigilants dans les mois à venir avec les tendances impactant le modèle économique du Groupe qui se poursuivent : chute des volumes du courrier, croissance du colis et GeoPost, érosion de la marge nette d'intérêt de LBP dans un contexte de taux bas.
Voilà les points saillants, en sachant que nous nous voyons quand même régulièrement et que nous aurons de toute façon l'occasion d'y revenir. Vous aurez l'occasion d'y revenir.
Y a-t-il d'autres points ou des éléments complémentaires que vous souhaitiez évoquer ? Antoine Saintoyant nous a rejoints.

M. Carrez quitte la séance.

M. Perrot :
Il est tard, mais comme nous avons la chance d'avoir Antoine Saintoyant avec nous, nous allons quand même lui dire directement et officiellement ce que je lui ai déjà dit dans les couloirs et que, je crois, il partage.
Dans les relations que nous devons avoir et que nous appelons de nos vœux à préciser et à renforcer, la place que nous voulons faire dans ce dialogue à La Poste est essentielle. On n'est pas là pour pleurer sur le lait répandu.
Ce n'est pas « on aurait aimé », parce que maintenant je raye le conditionnel passé de mon vocabulaire, nous sommes tous dans l'action. Nous aimerions, et j'aurais envie de dire que nous aimerons, la prochaine fois :

- avoir les résultats avant la presse ;
- que la séquence de présentation des choses soit ce que nous avons déjà demandé qu'elle soit ;
- que le dossier soit aussi complet qu'il l'était pour Transdev, avec d'une part la fiche actionnaire et d'autre part l'appréciation de la Direction des risques du Groupe.

Il me semble que dans l'intervalle, nous avons eu le plan à moyen terme. Avons-nous eu ou non les deux autres documents ? Je ne suis pas affirmatif. Je reste interrogatif, mais je n'ai pas l'impression. C'est peut-être le cas pour la fiche actionnaire, mais je n'ai pas eu le temps de la regarder. Je ne suis pas sûr que nous ayons eu le rapport de la Direction des risques du Groupe pour l'année en cours, puisqu'il y a toujours des investigations.
Je ne suis pas du tout ni dans l'agression, ni dans l'acrimonie. Je suis dans la suggestion parce que cela me paraît essentiel pour tout ce que nous avons dit et que nous n'avons pas besoin de développer à Antoine, qui le sait aussi bien, voire mieux que nous.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est comme cela qu'on progresse. Jean-Yves, nous avons reçu la fiche actionnaire.
Antoine, voulez-vous faire un commentaire peut-être sur le risque ?

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Ce qui vous a été transmis, c'est la revue stratégique, qui est beaucoup plus complète que la fiche actionnaire. La fiche actionnaire est assez limitée. En tout cas, par rapport à ce que nous faisons sur les fiches actionnaire traditionnelles, qui sont des documents assez simples, la revue stratégique est plus développée. Par ailleurs, la note existe également donc il n'y a aucune difficulté pour la transmettre. Enfin, nous allons compléter avec les éléments sur les risques.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Un grand merci à toutes et à tous. La prochaine Commission de surveillance aura lieu le 13 avril à 17 heures.

La Présidente, Mme Errante, lève la séance à 18 heures 57.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 25

COMMISSION DE SURVEILLANCE
4eme séance - Année 2022
13 avril 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 13 avril 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance.
Mmes Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Nahon, de Ketelaere.
MM. Carrez, Sommer, Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Étaient excusés :
Mme Holder

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Paul Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public (points 3 et 6) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 6) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point 3) ; Mme Marie-Michèle Cazenave, Responsable du département de la gestion des cadres dirigeants et du management au sein de la Direction des ressources humaines du groupe et de l'Établissement public Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Anne Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts (points 4 et 6) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (points 4, 5 et 6) ; M. Arnaud Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; Mme Anne Guillaumat de Blignières, Médiatrice du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; Mme Laetitia Dordain, Responsable du département chargé des consignations et des dépôts spécialisés au sein de la Direction des clientèles bancaires de la Banque des Territoires (point 7) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente, Mme Errante, ouvre la séance à 17 heures 00

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose que nous commencions nos travaux pour cette Commission de surveillance. À distance, nous avons Béatrice de Ketelaere, Luc Dessenne, Claude Nahon et Denis Sommer. Nous excusons notre chère collègue Françoise Holder, à qui nous souhaitons un prompt rétablissement.
Je vais commencer cette Commission de surveillance en vous rendant compte du CDI que nous avons eu hier et qui concernait Transdev. Le CDI a donc autorisé Transdev à remettre une offre pour l'exploitation d'un réseau de bus aux Pays-Bas, à Amsterdam. Le montant des investissements envisagés est estimé à 154 millions d'euros et comprend une flotte de 227 bus 100 % électriques ainsi que les infrastructures de recharge.
La remise de l'offre est prévue au 21 avril 2022 pour une adjudication au 30 juin 2022, mais un démarrage du contrat au 10 décembre 2023 pour une durée de dix ans avec une option de cinq années supplémentaires. L'opération s'inscrit clairement dans la stratégie de développement de Transdev dans des réseaux de transport urbain et interurbain en lien avec les collectivités locales et les autorités organisatrices de transport et dans des pays fortement contributeurs au chiffre d'affaires du Groupe, les Pays-Bas étant le quatrième pays contributeur pour Transdev.
Plus particulièrement, cette opération permettra à Transdev de consolider sa position dans la région d'Amsterdam, considérée comme clef pour le développement du groupe aux Pays-Bas. Voilà pour ce CDI.
Nous écoutons vos propos liminaires, Monsieur le Directeur général. La parole est à vous.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y a un sujet important qu'Olivier Sichel pourra vous présenter sur un prêt mis en place par la section générale.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Ce sujet est dans la lignée de nos échanges sur Transdev. Il s'agit de la possibilité de financer sur quarante ans, avec la section générale, à hauteur de 350 millions d'euros, une SPL d'intérêt général dans la région Grand Est pour l'acquisition de matériel ferroviaire.
Nous sommes dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des trains express régionaux. La région Grand Est a monté une SPL, qu'elle détient à 92 %. Metz Métropole, la métropole de Strasbourg, la Communauté urbaine du Grand Reims et Mulhouse Alsace Agglomération sont aussi au capital.
Le besoin d'emprunt serait sur 1,4 milliard d'euros pour acquérir du matériel neuf, mais aussi du matériel existant auprès de la SNCF, et ensuite en concéder l'exploitation, peut-être à Transdev et peut-être à d'autres opérateurs. C'est cette SPL qui posséderait le matériel.
Évidemment, vous connaissez les durées d'amortissement du matériel ferroviaire. C'est très long, nous sommes sur quarante ans. Cela correspond soit à du fonds d'épargne, et nous essayons de proposer le Mobi Prêt qui est à TLA +0,6 %, mais cela peut aussi correspondre à la section générale et dans ce cas, ce serait plutôt à taux fixe.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Cela s'inscrit dans une initiative lancée pour compléter l'offre des fonds d'épargne tout en protégeant naturellement les fonds d'épargne, qui sont prioritaires quand nous le pouvons. Nous nous sommes dit que nous pouvions ouvrir des lignes de la section générale, qui ne relèveront pas de l'autorisation du Comité des investissements dès lors que la consommation de fonds propres sera modeste.
Dès lors que c'est l'utilisation du bilan de la section générale, nous pensons utile de vous en rendre compte quand il y a de grandes opérations, et en plus c'est la première donc elle est tout à fait emblématique. Encore une fois, le risque est très limité et les montants sont finalement modestes, mais il y a un côté innovant qui explique pourquoi nous souhaitions vous en dire un mot.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Gilles ?

M. Carrez :
Merci, Présidente. Une question me vient tout de suite à l'esprit. Là, il s'agit d'une acquisition par l'autorité organisatrice de transport, qui ensuite va mettre ce matériel roulant à disposition, selon le résultat des appels d'offres, à l'opérateur de transport. Cela ne pose-t-il pas un problème dans la mesure où Transdev est opérateur et où il s'agit d'une filiale que nous contrôlons ? Comment peut-elle répondre à un appel d'offres alors que la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire sa maison-mère, est actionnaire de l'autorité organisatrice ? Je ne comprends pas.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je me suis mal exprimé. Nous ne serons pas actionnaire de l'autorité organisatrice. La SPL est complètement publique, donc nous ne sommes pas au capital. La SPL est détenue par la région à 92 % et les collectivités locales que j'ai citées à 8 %, donc Metz et Reims. Cette SPL détient les actifs.
Ensuite, il y aura un appel d'offres pour l'exploitation et nous serons juste créancier. La Caisse des Dépôts, donc la Banque des Territoires, sera créancier de la SPL. Là, il n'y a pas de conflit d'intérêts à ce qu'une filiale de la Caisse des Dépôts candidate à l'appel d'offres.
D'ailleurs, même si nous étions actionnaire, cela ne poserait pas de problème. Nous avons tenté de le faire dans le CDG Express. Pour rappel, dans le CDG Express, l'infrastructure est détenue à 33 % par la Banque des Territoires, à 33 % par Aéroports de Paris et à 33 % par SNCF Réseau. Nous avions candidaté pour être l'exploitant. Nous avons été malheureux et l'exploitant qui a gagné est une joint-venture de RATP et Keolis. À un moment, un appel d'offres est lancé pour opérer la concession de transport, donc cela ne poserait pas de problème.
Dans ce cas, nous ne serons pas du tout actionnaire. Nous serons créancier de la SPL.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Je voulais vous féliciter de cette initiative. À l'époque où j'étais chez Transdev, c'est quelque chose que nous avions essayé de bâtir avec la Caisse des Dépôts. Si on veut ouvrir à la concurrence, il est clair qu'il faut trouver un moyen de financer le matériel roulant et ce ne sont pas les opérateurs qui peuvent le faire, sinon il n'y a plus que la SNCF qui sera capable de répondre aux appels d'offres. C'est vraiment un moyen d'ouvrir à la concurrence, à Transdev et à d'autres.
Je confirme ce qui vient d'être dit par Olivier. Même si le matériel roulant était dans ce que l'on appelle une « *rolling stock operating company* » (ROSCO) où la Caisse des Dépôts pourrait être actionnaire, cela n'aurait aucun rapport avec la décision d'attribuer un contrat d'opérateur qui est le seul fait de l'autorité organisatrice régionale. Il

n'y a donc vraiment aucun souci, a fortiori puisqu'ici ce n'est pas le cas.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme ?

M. Bascher :
J'ai juste une question. Pourquoi, dans la répartition du groupe financier Caisse des Dépôts, c'est la section générale qui le fait et pas SFIL, par exemple ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est parce que SFIL ne fait jamais de « front » et de contact direct avec les clients. En fait, SFIL fait juste du refinancement. C'est La Banque Postale qui fait des prêts aux collectivités locales ou aux hôpitaux et qui ensuite transfère sa créance à la SFIL. Dans le schéma que nous allons lancer à un moment pour utiliser les ressources longues de la SFIL au-delà de trente ans, ce sera le même dispositif. C'est-à-dire que c'est la Banque des Territoires qui prêtera sur ressources SFIL, qui fera le contrat et qui ensuite transférera la créance. SFIL ne connaît jamais le client et ne signe aucun contrat.

M. Bascher :
Pour moi, le sujet était de faire une obligation verte derrière et des choses comme cela.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Tout à fait, Jérôme. C'est typiquement une créance qui entre ensuite dans les obligations vertes, mais les obligations vertes qu'émet la Caisse des Dépôts pour elle-même.

M. Pisani-Ferry rejoint la séance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
J'ai juste une question de précision. Nous sommes quelques-uns ici à ne pas avoir entendu le montant exact de ce prêt.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Là, nous en sommes juste au stade de la lettre d'intention. Nous monterions jusqu'à 350 millions d'euros sur un besoin de financement qui a été évalué à 1,4 milliard d'euros.

M. Perrot :
Qu'est-ce que ce 1,4 milliard d'euros, exactement ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est le besoin d'emprunt total de la SPL. Nous irions jusqu'à 350 millions d'euros.

M. Perrot :
D'accord. Nous monterions à cette hauteur-là. Merci beaucoup.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bien. Éric, voulais-tu soulever d'autres points ? Non ? Merci beaucoup. C'est donc une belle perspective et une affaire à suivre. Vous nous tenez bien évidemment au courant.

2 — Approbation des procès-verbaux des 9 et 23 mars 2022

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons à l'approbation des procès-verbaux des 9 et 23 mars après les modifications qui ont été prises en compte. Gilles Carrez ?

M. Carrez :
Je souhaite avoir des précisions sur l'intervention de Pierre Chevalier telle qu'elle ressort du procès-verbal du 23 mars. À l'occasion du débat sur le versement de l'État, nous avons eu une discussion sur les compétences de la Commission de surveillance par rapport à la Caisse des Dépôts établissement public, par rapport à la Caisse des Dépôts et ses filiales et par rapport au groupe Caisse des Dépôts, avec la notion de résultat consolidé chère à mon voisin du Trésor.
Or, Pierre Chevalier dit la chose suivante dans le compte rendu. L'article fondateur du code monétaire et financier, l'article L. 518-2, évoque la Caisse des Dépôts qui est une entité juridique et évoque la Caisse des Dépôts et ses filiales, mais quand il parle de la surveillance par le Parlement, il n'évoque que la Caisse des Dépôts. Or, la Commission de surveillance est un peu l'émanation du Parlement, du moins c'est ce qu'il dit, et on peut donc s'interroger sur lesdites compétences de la Commission de surveillance. Par conséquent, une lecture stricte des textes ne rend-elle pas ses compétences limitées au seul Établissement public CDC ?
Ceci est évidemment contraire à certaines dispositions de la loi PACTE, puisque je rappelle que dans le cadre de la loi PACTE, on dit explicitement que la Commission de surveillance est compétente mais comme il s'agit de compétences, il faut les relier à des entités juridiques. S'agissant des orientations stratégiques, on parle de l'Établissement public et de ses filiales. S'agissant des programmes d'investissement, on parle de

l'Établissement public et de ses filiales, et pas du Groupe.
Nous avons vu aussi la notion de Groupe se développer dans le décret du 5 février 2020, avec notamment la supervision ACPR concerne le Groupe. Dans notre pratique, qui pour moi ne pose pas du tout de problème, notamment dans les comités d'investissement qui portent aussi sur les filiales au-delà de 150 millions d'euros, mais aussi dans l'approche sur l'approbation des comptes consolidés, la supervision et toutes sortes de sujets, nous raisonnons bien en Groupe et en consolidé.
En lisant le compte rendu, je me demande s'il n'y a pas quand même quelques ajustements juridiques à faire. Je ne suis pas juriste, mais je m'interroge. Supposons par exemple qu'au sein du Comité des investissements, nous approuvions un investissement de plus de 150 millions d'euros dans une filiale, que les choses se passent on ne peut plus mal et que ce soit un véritable désastre. On pourrait dire «la Commission de surveillance n'est pas compétente en réalité, puisqu'elle ne l'est que sur l'Établissement public et non sur une filiale. Seul le règlement intérieur prévoit la compétence de la CS pour les investissements des filiales». Je me souviens bien, Jean-Yves Perrot a pointé le problème et a demandé une note. Cela ne m'avait pas frappé sur le coup, mais en lisant le compte rendu j'ai trouvé le propos de Pierre Chevalier extrêmement restrictif.

M. Perrot :
Je ne veux pas allonger le débat, mais la question est importante. Contrairement à Gilles, je n'ai pas pris le temps de relire l'intégralité du procès-verbal. J'ai relu essentiellement mes propres interventions, comme nous le faisons je crois pour la plupart d'entre nous.
Au-delà de cela, j'ai quand même le souvenir comme nous tous de ce débat. Il y a plusieurs points. D'abord, le sujet est essentiel, a fortiori dans la perspective du débat, qui demeure, sur la modification potentielle des règles du versement à l'État. Deuxièmement, il a des adhérences avec un autre sujet qui a rebondi sur notre boucle WhatsApp, sur lequel je crois que nous sommes parvenus à clarifier des choses qui n'étaient pas très difficiles à clarifier sur le rôle respectif des conseils d'administration des filiales et de cette Commission, notamment lorsqu'il s'agit des plans à moyen terme, avec une séquence qui est claire et des pouvoirs qui appartiennent bien en propre aux conseils d'administration pour adopter, mais aussi à la Commission de surveillance pour avoir un regard préalable, qui oriente et qui encadre. C'était ma première remarque.
Ma deuxième remarque est qu'évidemment, on pourrait se dire «la lettre tue, l'esprit vivifie». Cela ne suffit pas, sur des sujets comme celui-là. Autant, l'esprit des textes ne laisse aucun doute sur ce qu'il en est, autant nous avions pointé, et j'avais pointé, l'éventualité de demander, si c'était nécessaire, une clarification des textes.
En tout état de cause, avec tout le respect que nous devons tous et que nous portons tous au Directeur juridique, sa vocation n'est pas, sur ce sujet, de clôturer un débat. Sa vocation est de donner sa lecture. Nous avons demandé une note, nous l'attendons, nous l'apprécierons, et en fonction de ce que contiendra cette note il nous appartiendra de nous déterminer, et je pense en particulier à ceux parmi nous qui sont ou qui seront encore au Parlement quand viendra cette note. À partir de là, s'il faut rectifier les textes ou les préciser, ce sera la bonne manière de le faire.
Dans l'attente de cette note et de cette éventuelle initiative, je considère que la doctrine a été exprimée assez clairement par la Commission et que l'intervention du Directeur juridique est parfaitement pertinente dans le périmètre qui est le sien. Le Directeur juridique propose et la Commission, dans le respect des textes, dispose.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bien. Je partage, Jean-Yves. Monsieur le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Sans entrer dans un débat juridique dans lequel je ne suis pas exceptionnellement compétent, je pense qu'il y a en tout cas deux éléments qui permettent peut-être de concilier, en tout état de cause et dans l'état actuel des textes, le rôle que vous avez et le fait qu'il s'applique sur l'ensemble du Groupe.
Le premier élément est que dès lors que vous avez une tutelle en tout état de cause sur l'Établissement public lui-même, je vous rappelle que dans l'Établissement public il y a un des quatre métiers qui s'appelle la Direction des participations stratégiques, placée sous l'autorité d'Olivier Sichel et d'Antoine Saintoyant, qui pilote le Groupe. Comme elle est dans l'Établissement public, nécessairement, elle pilote le Groupe sous votre surveillance et sous votre responsabilité. Comme ses effectifs sont dans l'Établissement public, toute question que vous nous posez entraîne évidemment l'obligation pour nous de répondre à la question, quitte à mobiliser les entités. De même que pour un investissement dans une filiale, à l'évidence, c'est vous qui validez un investissement de l'Établissement public.
Après, juridiquement, la question peut être ouverte de savoir si un investissement d'une filiale dans une sous-filiale relève ou pas de la Commission de surveillance. Il me semble évident que oui, puisque c'est bien notre règle commune. Tout investissement du Groupe supérieur à 150 millions d'euros vous est soumis. Dès lors que l'Établissement public se donne cette responsabilité et que nous avons fait une règle interne du Groupe du fait que nous voulons voir ces investissements, et d'ailleurs en général nous descendons en dessous dans notre responsabilité opérationnelle vis-à-vis des filiales, nous nous devons de vous en informer dès que cela dépasse les seuils.
En tout cas, pour le coup je pense qu'il peut être utile que ce soit au procès-verbal puisqu'il me

semble que cela doit engager la Direction générale, si possible dans la durée, et d'ailleurs mes successeurs ne feront pas ce qu'ils voudront. Il me semble qu'en nous rattachant à cela au plan opérationnel, nous avons quelque chose qui est entièrement bouclé et qui vous donne toute autorité pour regarder tout ce que nous regardons nous-mêmes, c'est-à-dire tous les sujets importants. En tout cas, c'est ce que nous essayons de faire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Dans ce sujet, la responsabilité va avec la pratique. C'est là que nous devons regarder l'autre face. C'est-à-dire que si nous sommes consultés, nous sommes aussi en responsabilité et cela peut faire l'objet d'une clarification et peut-être une précision dans la loi. Cela demandera probablement une précision et non pas une réécriture. Y a-t-il d'autres demandes de précisions sur ce point ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Sur la responsabilité, et encore une fois je m'exprime en tant que manager et non pas en tant que juriste, ce que je ne suis pas, dans mon esprit c'est très clair. La responsabilité d'un risque pris relève d'abord du dirigeant, du responsable qui a proposé la prise de risque, et secondairement du Directeur général du Groupe qui est responsable de l'ensemble. Le fait que la Commission de surveillance, par hypothèse, approuve un engagement, n'exonère pas les managers de cette responsabilité première.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour ces précisions.

3 — Avis relatif au rapport du CNR à la Commission de surveillance et l'actualisation des mandats des dirigeants et Délibération relative à l'égalité entre les femmes et les hommes

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 3, l'avis relatif au rapport du CNR à la Commission de surveillance et l'actualisation des mandats des dirigeants et délibération relative à l'égalité entre les femmes et les hommes.
Comme le prévoit notre règlement intérieur, le CNR rend compte devant la Commission de surveillance de ses travaux du mois de mars, à la fois sur le volet nominations et rémunérations, mais aussi sur le volet égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, volet sur lequel nous rendrons une délibération spécifique.
Avant de passer la parole à notre rapporteure Catherine Bergeal, je voudrais revenir sur un point particulier qui fait suite à une demande formulée en fin d'année dernière à la suite d'un CNR exceptionnel qui s'est tenu en septembre concernant les conditions de fin de fonction des dirigeants de filiales, puis lors du Comité stratégique relatif à la revue des filiales en octobre 2021.
Notre Commission avait demandé que l'actualisation de la doctrine de rémunération des dirigeants de l'Établissement public et du Groupe soit examinée par le CNR. Nous avons été destinataires du projet d'actualisation de cette doctrine en début d'année 2022, ce qui nous a conduits à attendre le CNR de mars pour procéder à cet examen.
Il ressort de cette doctrine que pour répondre aux questions posées par plusieurs cas individuels récents, des possibilités de dérogation ont désormais été prévues aux différents principes énoncés depuis 2016, notamment s'agissant du plafond de 450 000 euros dans le cas des filiales cotées. Cela pose deux questions fondamentales sur la pertinence de prévoir de telles dérogations dans un environnement certes concurrentiel, mais au sein d'un groupe public au service de l'intérêt général. En effet, l'absence de plafond sur les dispositifs de rémunération de long terme dans les filiales cotées Icade et La Compagne des Alpes pose aussi un sujet éthique.
Sur le rôle de notre Commission, et plus spécifiquement de son CNR, lorsque surviendront des cas relevant de ces diverses dérogations, une information, qui plus est a posteriori, ne m'est pas apparue suffisante. C'est pour cela que je vous ai tous questionnés. Le CNR devrait pouvoir donner son avis avant la décision, ou en tout cas en être informé au fil de l'eau.
Je vais laisser notre rapporteure présenter son rapport. Ensuite, je laisserai le débat s'installer afin que nous puissions être bien au clair sur ce que nous allons adopter. Catherine Bergeal, la parole est à vous.

Mme Bergeal :
Merci, Présidente. C'est un point que je mettrai à la fin de mon rapport, ce qui permettra d'introduire le débat.
Je dois dire d'abord que nous avons reçu les documents complets dans les formats des années précédentes, ce qui nous permet de nous y retrouver rapidement. Sur certains points, le Comité s'est considéré comme suffisamment informé pour ne pas revenir sur un certain nombre de choses que la Commission de surveillance connaît bien, comme la rémunération duale. Il a donc concentré son examen sur quelques points, notamment sur des modifications.
Je rappelle le rôle et les missions du CNR. Elles sont fixées à la fois par la loi PACTE, par le décret relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts, et bien sûr par l'article 63 de notre règlement intérieur. Il est informé en matière de nominations et de mandats sociaux. Il examine les

principes généraux et la pratique de rémunération de la Caisse des Dépôts et des cadres dirigeants du Groupe, ainsi que la politique et la pratique de rémunération des preneurs de risque. Il examine la politique de la Caisse des Dépôts en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ce qui donnera lieu tout à l'heure à un deuxième rapport. Enfin, il instruit les délibérations et les avis de la Commission sur ces différents points.
En ce qui concerne tout d'abord la nomination, je rappelle que le CNR examine ce qui concerne les directeurs du Comité exécutif, les présidents et directeurs généraux des filiales sous contrôle exclusif ou sur influence notable. Il s'agit d'une simple récapitulation de l'année écoulée, puisque l'information se fait désormais à la Commission de surveillance à mesure des nominations.
Nous avons noté, pour la période de mars 2021 à février 2022, qui est donc la période sous revue du CNR :

- qu'il n'y avait pas eu de changement au Comité exécutif ;
- qu'il y avait eu une poursuite de la politique de séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, conforme à la politique que la Caisse des Dépôts défend dans les sociétés où elle détient une participation.

Nous avions été prévenus lors du dernier CNR des changements au sein de la Compagnie des Alpes, avec Dominique Thillaud, Directeur général, et Dominique Marcel, Président du Conseil d'administration. Cela s'est donc fait en juin 2021.
À la même date, la SCET a également splitté sa gouvernance entre Romain Lucazeau, Directeur général, et Carole Abbey, Présidente du Conseil d'administration. Restent en structure moniste la Société Forestière, CDC Biodiversité et Transdev.
À venir en 2022, nous ont été signalés :

- le fait qu'Isabelle Delamour allait prendre la succession d'André Laurent Michelson à la Direction de l'exécution des opérations financières ;
- le fait que Thierry Mallet, Président-Directeur général de Transdev depuis 2016, avait vu le 31 mars son mandat renouvelé en avance ;
- le fait que la recherche se poursuivait, du moins à la date du CNR puisque je ne sais pas si cela a progressé depuis, pour trouver le successeur de Boris Winkelmann, le PDG de GeoPost malheureusement décédé à la fin de l'année dernière.

Après le CNR, j'ai diffusé à tous l'information concernant le rejet du recours contre le décret de 2019 relatif à la gouvernance de la Caisse des Dépôts par le Conseil d'État par un arrêt du 1er avril 2022. Ce décret donne notamment à notre Directeur général le pouvoir de nommer les directeurs qui autrefois l'étaient par décret du Président de la République.
J'insiste sur un point de cet arrêt, parce qu'il tranche une question qui était intéressante. La question était la suivante. La CGT soutenait dans sa requête que les textes exigent que le décret contesté émane d'une proposition de la Commission de surveillance ; or, en réalité, le texte avait été préparé par le gouvernement et n'a été qu'avalisé par la Commission de surveillance. Elle en avait déduit l'illégalité du décret.
Bien que figurent dans les visas du décret attaqué « vue la proposition de la Commission de surveillance de la CDC », la CGT requérante écrit « ce n'était pas une proposition, cela émanait du ministère ». Ce que dit très clairement le rapporteur public, et c'est validé dans l'arrêt, c'est qu'il s'agit bien d'une proposition, dès lors que la Commission a fait sienne la proposition du ministre ou celle de la Direction générale. Nous voilà clairs sur cette question.
Le deuxième examen traditionnel du CNR, sur lequel il n'y a pas grand-chose à dire cette année, porte sur les mandats sociaux. Je rappelle qu'ils sont gérés depuis 2019 à la Direction juridique et fiscale et qu'il y a surtout, depuis septembre 2020, un outil dont nous avons vu l'entrée en service, Gouvernext, avec des dispositifs d'alerte. J'ai rappelé un certain nombre de règles qui demeurent applicables.
Que faut-il noter de nouveau ? :

- un net progrès dans l'information du CNR sur les mandats grâce à Gouvernext, qui donne beaucoup d'informations ;
- une politique active de formation des mandataires lorsqu'ils sont nommés ;
- une évolution des mandats au sein du Comité exécutif, puisque sans étonnement, Antoine Saintoyant est entré au Conseil d'administration de Suez outre son mandat Egis ;
- une politique volontariste et active de féminisation des mandats, qui est notée et approuvée, sensible dans les statistiques et les noms qui sont indiqués.

J'en viens traditionnellement à la question de la politique de rémunération de l'Établissement public. Je rappelle quelques fondamentaux qui demeurent les mêmes :

- 60 % d'agents de droit public, 40 % de salariés de droit privé ;
- un système de rémunération dual entre agents de droit public et agents de droit privé ;
- enfin, en réponse à une question qu'avait posée la Commission de surveillance il y a deux ans, l'utilisation de benchmark sur certaines fonctions pour utiliser les barèmes de rémunération de la place à un niveau médian.

Le CNR a pris connaissance des évolutions suivantes :

- la signature d'un accord d'intéressement en juin 2021, qui augmente le pourcentage au regard de la masse salariale de 7,5 % à 8 % en 2021 et 2022, et à 8,25 % en 2023 ;
- la signature d'un deuxième accord important, l'accord-cadre Emploi, Parcours professionnels et Compétences, en décembre 2021, à durée indéterminée mais avec des plans d'action triennaux et dans lequel nous notons l'augmentation des parts variables cibles des salaires les moins élevés, avec une enveloppe d'augmentation individuelle moyenne en 2022 fixée à +2,27 %, sans augmentation générale, et

une enveloppe d'augmentation individuelle pour les cadres de direction un peu inférieure, fixée à +2 %.

Quels sont les points d'attention sur cette politique de la rémunération ? Il y a d'abord un certain nombre de points positifs nouveaux.

Nous notons l'accroissement des responsabilités confiées aux managers dans la gestion des rémunérations fixes et variables, avec une active politique d'accompagnement et notamment la rédaction d'un guide pratique des campagnes managériales. La part variable est fixée, pour la rémunération des dirigeants, entre 20 % et 25 %. L'objectif est d'avoir une fourchette, pour ceux-ci, entre 90 % et 100 % de taux d'atteinte des objectifs.

Le deuxième point positif est la garantie d'augmentation salariale minimale aux rémunérations les moins élevées.

Le troisième point est la valorisation financière, qui existait déjà mais qui est maintenue, à la mobilité et à la promotion interne.

Le quatrième point est la généralisation et l'individualisation en progression des parts variables. Il est à signaler l'abandon des parts variables collectives, dont nous avions parlé il y a deux ans mais qui n'ont pas eu le succès espéré. On en revient donc à des parts variables individuelles.

Il est à remarquer que la part des cadres de direction qui ont une part variable à 100 % était de 3 % en 2021 alors qu'elle était de 6 % l'année précédente. Conformément à ce qu'avait d'ailleurs prôné la Cour des comptes, on constate une meilleure individualisation et une politique qui ne colle pas systématiquement au plafond les parts variables.

En ce qui concerne les preneurs de risque, il n'y a pas d'observation. Le cadre est inchangé sur la responsabilité. La Commission de surveillance, d'après le décret de 2020, a une responsabilité particulière pour surveiller la conformité de la réglementation des preneurs de risque, et nous n'avons pas d'observation à faire sur ce point.

Nous notons trois points de vigilance. Il s'agit d'abord de l'augmentation continue de l'intéressement. L'intéressement était à 6,75 % en 2017 et à 7 % en 2018 et 2019. En 2020, il était à 7,5 % parce qu'on y avait ajouté 0,5 % en raison du Covid. En 2021, il est passé à 8 %. On y a de nouveau ajouté 0,5 % en raison du Covid. Il est prévu pour 2021 qu'il reste à 8 %, et il passera à 8,25 % en 2023. Nous remarquons que contrairement aux recommandations de la Cour des comptes, finalement, l'augmentation de 0,5 % liée au Covid en 2020 et celle de 0,5 % en 2021 ont toutes les deux été soclées, ce qui va porter l'intéressement à un montant de 8,25 %, à rapprocher d'une moyenne des entreprises du Groupe indiquée de 8 %.

Il faut ajouter à cela, mais cela a été annoncé après le Comité, l'annonce qu'a faite le Directeur général de l'octroi de 750 euros pour résultat exceptionnel de l'année 2021 à l'ensemble des salariés. L'intéressement y est conçu, selon ses termes, comme un élément de respiration de la politique salariale. Je comprends ceci comme voulant signifier que ces 750 euros ne seront pas soclés l'année prochaine. Nous verrons.

Le deuxième point de vigilance est que l'augmentation salariale qui a été arrêtée pour l'année, de +2,27 % et +2 %, est déjà largement dépassée par l'inflation, qui est à +4,5 % à ce jour, ce qui évidemment crée des tensions au sein de l'Établissement. De plus, est annoncé un dégel du point d'indice ce qui va, là encore, obliger à revoir la copie.

Le troisième point de vigilance, ce sont les difficultés croissantes de recrutement liées au différentiel de rémunération avec le secteur privé sur des secteurs stratégiques tels que les secteurs financier, informatique, risques et contrôle. J'ai noté, dans les observations faites par l'ACPR, et notamment dans un rapport de mai 2021, qu'elle observe que dans la filière risques et contrôle, si nous n'arrivons pas à recruter suffisamment, je cite le rapport, c'est « en raison de l'insuffisance des rémunérations et des perspectives de déroulement de carrière ».

Ces trois facteurs additionnés, outre la nécessité de recruter encore notamment dans la filière contrôle, pourraient menacer la crédibilité de l'évolution de la masse salariale du plan à moyen terme qui a été arrêté.

J'en viens au point qu'a présenté notre Présidente en introduction, qui est la politique de rémunération des cadres de direction et dirigeants de la Caisse des Dépôts et des dirigeants du Groupe. Comme elle l'a souligné, le Comité a porté une particulière attention à l'examen de l'actualisation de la doctrine qui avait été fixée en 2016. Cette évolution lui a donc été soumise, conformément à la demande que nous avions faite et notamment réitérée lors du dernier Comité stratégique sur la revue des filiales et des participations.

D'abord, il faut noter qu'il s'agit d'un document clair et qui paraît envisager tous les cas possibles. Ensuite, qu'il maintient le principe du plafonnement des rémunérations annuelles des dirigeants, part variable comprise, à 450 000 euros bruts. Je rappelle que ce plafond date du décret du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques et qu'il concerne exclusivement, dans le décret, les entreprises publiques. Enfin, qu'il réaffirme l'impossibilité de l'institution des dispositifs de retraite dits article 39, dispositifs de retraite entièrement financés par l'employeur.

Le Comité a noté aussi la précision apportée à l'exclusion de toute indemnité de départ pour les fonctionnaires, non seulement pour les fonctionnaires détachés, comme c'était déjà le cas, mais aussi pour les fonctionnaires en disponibilité, conformément à l'interprétation de la loi de 2016 que nous a enfin donnée la DGAFP.

Le comité a noté, par ailleurs, la confirmation de la limitation de l'indemnité de départ pour un mandataire social exécutif au cas où le départ est contraint, à l'exclusion du départ en fin de mandat.

Il a également noté le maintien de la limitation à 25 % du différentiel de rémunération d'un

fonctionnaire en détachement et le fait que la doctrine s'applique non seulement aux contrats à venir, mais aussi aux contrats en cours.
Le Comité a particulièrement examiné les ajouts, les modifications, les dérogations introduites dans la doctrine.
Je vais commencer par le plus simple : la limitation à 25 % du différentiel de rémunération d'un fonctionnaire en détachement. Si le différentiel de rémunération dépasse les 25 %, il est demandé au fonctionnaire de se mettre en disponibilité et il est prévu que cette limitation peut cependant être dépassée en cas de circonstance exceptionnelle et après avis du DRH Groupe. Sur ce point, j'insiste sur le fait que c'est exactement ce que disait déjà la doctrine de 2016. En réalité, il n'y a pas de changement.
Le deuxième point porte sur l'indemnité de départ du mandataire social qui n'est pas fonctionnaire. Cette indemnité de départ, disposait jusqu'à présent la doctrine, reste due si le mandataire ne peut pas bénéficier d'une retraite à brève échéance. S'agissant de la retraite, il est désormais précisé qu'il s'agit du cas où l'intéressé ne peut pas bénéficier d'une retraite à taux plein. Il est précisé qu'une brève échéance correspond à douze mois. Voilà les deux précisions, en sachant que le fait que cette indemnité soit en principe limitée à un an mais puisse aller jusqu'à deux ans était déjà prévu dans la doctrine de 2016.
J'en viens au point qui a particulièrement préoccupé le Comité. Il s'agit du plafond de 450 000 euros et de la dérogation instituée. Je fais un petit focus sur ce que disait la doctrine de 2016. La doctrine de 2016 prévoyait, d'une part, que le plafond de 450 000 euros s'applique à toutes les filiales majoritaires. En ce qui concerne les autres filiales, elle disposait, d'autre part, simplement qu'« on peut dépasser 450 000 euros après avis du DRH ». Aucun plafond n'était prévu pour ce dépassement. Mais dans la pratique, aucun dépassement n'a été opéré.
De fait, le CNR a pu constater depuis trois ans que sont soumises au seuil de 450 000 euros à la fois les filiales majoritaires et toutes celles dans lesquelles la Caisse des Dépôts a une influence prépondérante. La nouvelle doctrine distingue parmi les filiales détenues minoritairement le cas des filiales cotées où la Caisse des Dépôts a un rôle d'actionnaire de référence pour y autoriser le dépassement du seuil afin de permettre l'éligibilité de son dirigeant à des dispositifs de rémunération à long terme. Elle ne fixe aucun plafond à ce dépassement.
Bien que ces dérogations soient clairement exposées et définies et qu'elles doivent par ailleurs doivent être motivées et soumises à l'avis du DRH Groupe et bien qu'il lui ait été indiqué que ces dérogations seront très rares, le Comité s'est interrogé à la fois sur leur justification et sur leur encadrement. Il s'est notamment inquiété de l'absence de limite au dépassement autorisé du seuil, même s'il est limité à ce jour au cas de deux sociétés cotées, Icade et la Compagnie des Alpes.
En cohérence avec les débats qui ont eu lieu en 2021 au sein de la Commission de surveillance, le Comité a estimé que cette dérogation en particulier présentait un risque réputationnel élevé et, de plus, un risque d'incohérence avec la création récente d'un Comité RSE et éthique. Il souhaite être en mesure de donner, à tout le moins, son avis sur chaque dérogation accordée à la doctrine, peut-être pas sur toutes, mais en tout cas certainement sur celle des 450 000 euros.
Enfin, il a pris note du fait qu'il ne subsiste plus aucun contrat en cours qui contiendrait des clauses contraires à la doctrine présentée pour lequel on se trouverait dans la situation que nous avons rencontrée l'année dernière, c'est-à-dire une situation où le contrat prévaut sur une doctrine.
En conclusion sur ces points, le Comité note avec satisfaction que les recommandations de la Commission de surveillance ont été suivies d'effets, notamment sur sa communication des plans d'attribution gratuite en cours. Les plans d'Icade et de la Compagnie des Alpes nous ont été communiqués, certes après le CNR tenu en mars 2021, mais nous les avons eus au cours de l'année dernière. Ont été communiqués des plans à venir. Il y en a deux au sein d'Icade, l'un dit « démocratique » c'est-à-dire qu'il concerne tous les salariés, et un autre réservé aux membres du Comité exécutif.
La question à trancher est de savoir s'il convient d'approuver cette doctrine avec des réserves pour limiter le dépassement du plafond de 450 000 euros à un pourcentage à déterminer en considérant que les autres dérogations sont suffisamment encadrées par les conditions et les plafonnements prévus ou s'il convient de l'écarter, en demandant qu'elle soit de nouveau soumise à notre examen après sa modification sur des plafonnements du dépassement de 450 000 euros. Enfin, une autre question est de savoir s'il convient de demander une information ou un avis préalable du CNR et à quel moment, sur chaque dérogation ou sur certaines d'entre elles, avis qui serait rendu au niveau du CNR et dont le CNR pourrait ne pas rendre compte à la Commission.
J'en viens au dernier point de mon rapport sur l'approbation de l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des preneurs de risque. C'est un rôle confié à la Commission de surveillance par le décret de 2020, mais que nous n'avons jamais exercé. Je n'ai pas réussi à la calculer moi-même à partir des données fournies par les services. Nous devrons les obtenir l'année prochaine. Je souligne que cette approbation doit être communiquée à l'ACPR.
J'en ai terminé, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Catherine. Nous vous soumettons cette discussion, puisque nous étions trois présents au CNR. C'est vrai que sur ce sujet je souhaitais qu'il y ait un débat puisque nous devons donner un avis sur cette doctrine. Jérôme ?

M. Bascher :
Excusez ma vraie ignorance totale, mais il y a d'abord le sujet des détachements à 25 % et il me semblait que c'était 15 %. Était-ce 15 % plus 10 % liés à la PVO, pour dire les choses en vocabulaire du coin ?
Ma deuxième question est la suivante. Je suis très opposé au plafond de 450 000 euros de 2012 car tous ces plafonds inscrits en dur sont des plafonds d'économie habituée à la faible inflation, à la fois des salaires et des prix. Je le dis pour Gabriel également. Je vous dis les choses très simplement. En dix ans, et c'est vrai pour l'ensemble des fonctionnaires, c'est au moins 10 % de pouvoir d'achat qui a été perdu avec l'absence de revalorisation du point de la fonction publique. C'est-à-dire que ce n'est pas autre chose qu'un mois de salaire que tout le monde a perdu.
Il y a donc un sujet relatif qui se passe, vu que par ailleurs on prend, et c'est une très bonne idée, pour certains métiers spécifiques, le revenu médian de la place. On voit bien qu'il va se créer, au sein même de l'Établissement, un hiatus de plus en plus important entre ce qui relève de la chose publique et ce qui relève des choses où l'on est vraiment obligé d'être en mode concurrentiel. J'ai donc un problème sur cette inscription.
Enfin, il me semble qu'il y a un sujet aussi sur les directeurs financiers, par exemple, qui ne sont pas mandataires sociaux et qui parfois, et c'est le cas dans les grandes banques sauf si je me trompe, touchent plus que le Directeur général. Eux n'y seraient pas soumis. Il y a donc un côté un tantinet hypocrite sur ce sujet-là. Peut-on couvrir l'ensemble du champ ou n'est-ce pas souhaitable ? Je me pose la question.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
J'évoquerai deux éléments. Il y a une chose qui me choque et une qui me choque moins. L'élément qui me choque, mais vous avez dit que cela existait déjà et que ce n'était en fait pas appliqué, est le fait que l'on puisse aller au-delà des 25 % de rémunération en plus pour des fonctionnaires détachés alors qu'il suffit de se mettre en disponibilité, même si ce n'est que dix ans. C'est toujours le problème du meilleur des deux mondes, qui je trouve est très choquant. Je ne vois donc vraiment pas quelles seraient les circonstances exceptionnelles qui pourraient justifier cette situation. C'est le premier point.
J'aborde un deuxième élément qui me choque moins même si je comprends les émotions, et je pense que cela n'a rien à voir avec l'éthique, au contraire. Je n'ai pas vérifié, mais il me semble bien que cela fait partie des recommandations Afep-Medef que d'avoir pour les entreprises cotées une rémunération qui ne soit pas un bonus annuel, mais qui soit un plan sur le long terme. L'application qui est faite là est d'avoir non pas le salaire de base plus le bonus annuel, mais une part qui tienne compte d'évolutions sur le long terme.
Je vois très bien que dans les conseils où je suis et aux commissions de rémunérations, les agences qui surveillent les assemblées générales regardent très précisément si les responsables d'entreprise sont jugés sur des politiques à long terme, donc le fait d'inclure une rémunération basée sur des résultats de long terme va beaucoup plus dans le sens de l'éthique que le contraire, puisqu'il y a des critères ESG dans ces critères de jugement. Je pense donc que c'est une bonne chose.
La problématique est de savoir comment une rémunération de long terme s'intègre dans une rémunération annuelle. Je ne vois donc pas comment procéder si on veut créer cette rémunération sur des objectifs à long terme, qui existe dans beaucoup d'autres sociétés pour ne pas dire la plupart des grandes sociétés. Cela doit forcément être un peu au-dessus du plafond.
Par contre, dans tout ce que je vois, ces rémunérations à long terme sont plafonnées. Il ne me paraît pas normal du tout que dans des filiales, qui plus est de la Caisse des Dépôts, il n'y ait pas de plafonnement de cet incentive à long terme par rapport au salaire de base pour que le total éventuel ne soit pas délirant et n'atteigne pas des montants disproportionnés. Merci.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci beaucoup. Je ferai trois remarques. D'abord, sur ce rapport qui est extrêmement intéressant, nous avons quand même une préoccupation commune de fond, qui est la maîtrise de la masse salariale. Il ne faut pas que nous perdions de vue cette notion, qu'il faut conjuguer avec l'idée du pouvoir d'achat pour les catégories de personnel dont nous parlons. A ce titre, j'ai bien entendu ce qu'a dit Jérôme et je le partage. Néanmoins, je pense que cela relève de la négociation annuelle qui est entre les mains de la DRH et qu'il faut que nous fixions cette doctrine en ayant aussi à l'esprit cette notion de maîtrise de la masse salariale. Catherine l'a dit et je pense que c'est un point très important.
Deuxièmement, il me semble que l'un des points les plus critiques par rapport à la doctrine de la rémunération doit être regardé au regard des difficultés avérées, grandissantes et prévisiblement croissantes encore de recrutement au niveau du management intermédiaire dans un certain nombre de métiers, et notamment les métiers du risque au sens large. Là, je crois qu'il faut que nous ayons une capacité à traiter ce sujet. Cela passe un peu par la doctrine de rémunération et cela passe aussi, je le dis devant le Directeur des ressources humaines, qui en est certainement convaincu, conscient et même acteur, par la valorisation des carrières à l'intérieur du Groupe auprès des jeunes qu'il s'agit d'attirer.

Aujourd'hui, les gens qui arrivent sont souvent tentés par une forme de volatilité, que l'on peut compenser dans un groupe aussi riche que la Caisse des Dépôts, au sens de la diversité des métiers et des parcours qu'il propose, surtout dans son nouveau périmètre. Cela suppose que nous ayons une doctrine sur la mobilité des carrières, qu'il faut travailler et qui est un volet complémentaire de ce sujet des rémunérations que nous évoquons.
Troisièmement, et je m'arrêterai là, nous avons en tête l'épisode de la Compagnie des Alpes. De cet épisode, je retiens essentiellement une chose. Il ne faut pas que nous nous substituions à la responsabilité managériale et il faut en même temps que nous ayons une certaine capacité, au minimum à être informés, voire à encadrer certaines choses. Sur la dernière page du rapport de Catherine, elle pose la question de savoir si nous devons demander, dans notre avis, une information voire un avis préalable du CNR sur l'octroi des décisions dérogatoires. J'y suis personnellement favorable.
Je pense qu'il faut demander cela au niveau du CNR. Je pense que, pour la simplicité des choses, il faut que ce soit à chaque décision dérogatoire. Il n'y en a pas non plus 50 000. Je pense qu'il faut que ce soit un avis obligatoire au sens juridique de ce mot, c'est-à-dire que l'avis doive être demandé. Ensuite, libre au Directeur général de s'en écarter si des raisons d'opportunité le justifient.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Claude Nahon ?

Mme Nahon :
Bonsoir. Merci. Je dirai plusieurs choses. Je suis d'accord avec Jérôme sur la question du plafond de 450 000 euros. C'est un plafond qui est bas, nous le savons, et il pose un certain nombre de difficultés. Néanmoins, ce n'est pas à la Caisse des Dépôts de le changer. Je pense que c'est un problème global qui est d'une nature différente de celui qui nous est soumis.
Peut-être que j'ai été trop frappée par l'affaire de la Compagnie des Alpes, comme le disait à l'instant Jean-Yves. Ce n'est pas impossible. Il se trouve que j'ai fait pas mal de road shows et j'ai rencontré beaucoup d'investisseurs qui m'ont demandé ce que faisait mon PDG et pourquoi mon PDG n'avait pas d'incentives de long terme avec les actions. Je leur répondais très simplement qu'il travaillait chez Thalès, qu'il touchait 2 millions d'euros et qu'il avait choisi de travailler pour EDF, pour le service public, pour 450 000 euros, et que c'était un choix de service public. J'insiste sur ce mot. Je ne pense pas que la Caisse des Dépôts s'installera dans des conseils d'administration d'entreprises qui n'ont pas un certain sens du service public. Je pense que l'adossement à l'État veut dire quelque chose et que l'adossement au service public veut dire quelque chose. Ce sont des choix.
Je pense qu'il est assez difficile d'imaginer que toutes sortes de dérogations puissent apparaître par rapport à une doctrine qui est une doctrine publique. C'est pour cela que je suis assez d'accord avec les propositions de Sophie sur la façon de gérer les éventuelles situations exceptionnelles, mais je ne suis pas convaincue qu'il faille qu'il y ait beaucoup de situations exceptionnelles. Cela me semble un peu contradictoire avec la volonté que nous pouvons avoir dans une instance comme celle-ci. À mes yeux, il est important que nous soyons capables d'avoir une doctrine très claire et que nous soyons capables de l'exprimer.
À titre personnel, je réfléchis depuis un moment à la question que Jean-Marc évoquait. Je sais que Bruxelles y réfléchit et je sais aussi que je me suis retrouvée à rédiger un rapport et à discuter avec les gens de l'APE sur ce sujet. Si j'avais une suggestion à faire, ce serait que la rémunération d'un PDG d'une entreprise comme celle-là soit avec une part fixe et une part variable à l'intérieur d'un plafond déterminé au global, et avec une part variable qui soit ESG, et en particulier qui soit liée à la performance carbone de l'entreprise, puisque c'est l'un des sujets qui m'intéressent le plus. Cela ne me dérangerait pas que ceci soit à l'intérieur d'une enveloppe globale cohérente avec l'expression de la vision publique du sujet.
C'est tout ce que je voulais dire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Luc ?

M. Dessenne :
Bonjour. J'interviendrai en mon nom et au nom de Béatrice sur ce sujet. Il y a deux choses dans le rapport de Catherine. Il y a la part qui concerne les salariés, et j'y reviendrai, et la part des rémunérations.
Je veux commencer par la part des rémunérations. Indirectement, je découvre ces doctrines, puisque je n'étais pas à la Commission de surveillance quand cela a été adopté. Néanmoins, je me rappelle des débats que nous avions eus alors que j'étais dans ma casquette de représentant du personnel, et de la fierté du Directeur général précédent, de la Secrétaire générale toujours présente, voire même du DRH, de dire que l'État avait enfin remis les choses en ordre en mettant ce plafond de 450 000 euros pour toutes les entreprises publiques, y compris pour la Caisse des Dépôts.
D'ailleurs, à cette époque, un certain nombre de rémunérations de cadres dirigeants ont été remises à 450 000 euros. Pour la bonne information des membres de la Commission, cela n'a pas été fait complètement au moins pour deux personnes, à savoir le PDG de la Compagnie des Alpes, dont nous avons longuement parlé à plusieurs reprises, et du PDG de CNP. C'est du passé, ces deux personnes ne sont plus en fonction.
Aujourd'hui, très clairement, en tant que représentant du personnel et des salariés, j'aurais du mal à voter, pour dire ce mot, sur une doctrine

qui permet des dérogations même si effectivement il y en a peu. J'ajoute aussi que nous ne sommes pas membres du Comité des rémunérations et que donc à la limite c'est encore plus difficile à contrôler.
On dit toujours que l'on a du mal à trouver des « patrons » pour venir à la Caisse des Dépôts ou dans les filiales parce qu'ils ne sont pas assez payés. Certes, il y en a qui sont peut-être payés davantage, mais je peux aussi vous dire qu'il y en a qui sont venus à la Caisse des Dépôts, voire dans des filiales, et qui étaient moins payés auparavant. Ils ont doublé ou triplé leur salaire à la Caisse des Dépôts. Cela ne va donc pas que dans un sens. Il faut bien le voir. Il faut que nous ayons cela aussi à l'esprit et je suis sûr qu'il y aura des prétendants si des postes s'ouvrent, même à 450 000 euros. J'en suis persuadé. C'est une remarque que je voulais faire.
La deuxième remarque concerne aussi les départs. Nous n'allons pas revenir sur ce que nous avons vu, mais en tout cas il y a une chose qui devrait être précisée dans la doctrine et je ne suis pas sûr de l'avoir vue. Si on part et que l'on touche des indemnités, ce qui est tout à fait normal, on ne doit pas retrouver un emploi dans le groupe Caisse des Dépôts. C'est tout à fait inacceptable et inadmissible à mes yeux.
J'en viens à la deuxième partie. Je ne pensais pas que nous l'aborderions spécialement aujourd'hui, mais je veux en dire un mot. Effectivement, l'intéressement est le moyen que la Direction générale de la Caisse des Dépôts a trouvé depuis des années pour augmenter les rémunérations des salariés et des fonctionnaires de la Caisse des Dépôts.
Comme vous le savez, nous avons un dispositif et une loi qui le permettent. Il faut vous dire que ce moyen fait certes monter l'intéressement, mais nous sommes dans un gel des salaires depuis quasiment dix ans sur le point d'indice. Je crois que la seule augmentation a été donnée par François Hollande il y a cinq ans et elle était de 1,2%. Comme le dit Jérôme, il y a environ 10 % de perte de rémunération au minimum pour la partie fonctionnaires sur le traitement de base. Effectivement, l'intéressement est un bon levier, et en plus l'intéressement est un levier qui permet à la Caisse des Dépôts de payer moins de charges.
J'aurai ensuite deux autres remarques. Certes, il y a des mesures qui ont été favorables, mais dans l'accord-cadre la Direction a aussi supprimé par exemple les planchers pour les salariés, donc tout ne va pas dans un sens. Elle a mis des dispositions équilibrées, notamment pour les organisations syndicales qui ont signé l'accord avec le Directeur général, et là je vais citer la CFDT et l'UNSA.
Je ferai deux remarques pour terminer. Nous nous sommes félicités, et je me félicite personnellement, du fait que le Directeur général ait pris une mesure pour verser 750 euros de manière uniforme pour tout le monde. C'est une forme de redistribution, de participation, mais il faut savoir aussi qu'à la Caisse des Dépôts, de par sa nature juridique même, il n'y a pas de participation, d'où la demande de certains syndicats d'avoir une négociation d'un système de redistribution d'une petite partie des résultats, revendication qui est portée régulièrement. Ces 750 euros, et notamment avec les résultats exceptionnels que nous avons pu constater cette année, sont une juste reconnaissance et une juste redistribution. Je tenais à remercier Éric Lombard de l'avoir fait, au nom des salariés que nous représentons.
Mon dernier point concerne beaucoup Paul Peny et Éric Lombard. Sans s'ingérer sur le système de rémunération, et je crois que je l'avais déjà dit il y a un an, il faut faire évoluer le système de PVO. Le système de part variable sur objectif est aujourd'hui un bon système, d'abord parce que maintenant tout le monde la perçoit, mais il n'est pas juste. C'est-à-dire que quand vous faites 100 % d'objectif, souvent vous avez entre 90 % et 95 % de PVO. Très sincèrement, les personnels ne le comprennent pas. Un système de PVO devrait faire que lorsque l'on fait 100 % d'objectif, on obtient 100 % de PVO, que si l'on fait 95 % d'objectif, on perçoit 95 % de PVO et que si l'on fait 90 % d'objectif, on a 90 % de PVO.
Dans beaucoup d'autres endroits, lorsque vous surperformez et que vous faites 105 % ou 110 % de l'objectif, on vous monte aussi votre PVO. J'invite donc la Direction générale à réfléchir à un système clair, transparent et plus juste vis-à-vis des personnels de l'Établissement public sur la PVO.
Je vous remercie.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Luc. Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole par rapport à ces échanges ? Monsieur le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci de vos commentaires. Quelques réactions, qui pourront évidemment être complétées par Paul Peny et Pierre Chevalier.
D'abord, pour commencer par le point des 750 euros, merci de vos propos, Luc. Pourquoi avons-nous pris cette décision ? C'est parce qu'effectivement, comme vous le savez, la Caisse des Dépôts enregistrait l'année dernière des résultats exceptionnels de 4,6 milliards d'euros après dotation au FRBG de 1,7 milliard d'euros, grâce au travail de tous ses agents et salariés, travail effectué dans des conditions particulièrement difficiles, comme pour tous les Français et toutes les Françaises, évidemment, en raison du Covid, etc.
Par ailleurs, ces bons résultats étaient en plus annoncés à un moment où l'inflation était à un niveau élevé par rapport à l'enveloppe d'augmentation que nous avons donnée, et comme le rappelait Luc Dessenne, je n'ai pas souhaité non plus faire d'augmentation générale pendant mon mandat parce que cela permet de faire des différenciations d'augmentation, même si nous veillons à ce que les agents soient augmentés régulièrement. Il nous a donc semblé que c'était

une rétribution légitime. En plus, nous allons faire des aménagements budgétaires pour que cela tienne dans notre enveloppe budgétaire, évidemment. Sinon, nous serions revenus vers vous pour cela. C'était le premier point.
Deuxièmement, je veux revenir sur ce qu'a dit Catherine Bergeal sur les tensions que nous connaissons effectivement sur la rémunération de certaines professions. Même si évidemment le projet de la Caisse des Dépôts est un projet extrêmement motivant pour tout le monde et notamment pour les jeunes, compte tenu de son impact d'intérêt général, de son action contre le réchauffement climatique, malgré tout nous sommes dans des marchés, notamment pour les spécialités telles que les financiers, les risques et la conformité, qui augmentent de plus en plus vivement.
Nous avons donc un décalage qui nous pose véritablement des problèmes de recrutement sur des recrutements qui sont par ailleurs absolument obligatoires, et sur lesquels d'ailleurs les derniers rapports de l'ACPR nous engagent sans tarder à compléter nos dispositifs.
Cela vaut pour nous et cela vaut pour Bpifrance dans la partie investissements, où les jeunes se formaient pendant quelques années avant de partir et où maintenant ils se forment pendant 18 mois avant d'aller chez des fonds mieux rémunérés. Cette tension ne touche pas tous les métiers du Groupe, mais elle touche beaucoup de métiers. Il faudra donc que nous traitions ce sujet. Lorsque nous n'arrivons pas à recruter parce que les candidats nous disent « vous êtes trop loin du marché », il y a un moment où il faut que nous en prenions acte. Ce sont en tout cas des réflexions que nous aurons.
Avant d'en venir aux 450 000 euros, je dis un mot sur la PVO. C'est un dialogue et un désaccord anciens que nous avons avec Luc Dessenne. Quand j'étais élève, les enseignants disaient « vous n'aurez pas vingt sur vingt parce que, selon vos croyances, cette note n'appartient qu'à Dieu ou au professeur ». Il faut qu'il y ait une variabilité du variable, sinon ce n'est pas variable. Nous sommes entre 90 % et 100 %, qui est le cadre que nous donnons. C'est vrai que nous venons d'un système où tout le monde était à 100 %. Depuis trois ans, c'est un débat compliqué pour que nos collaborateurs comprennent que ce n'est pas une sanction d'avoir 95 % ou 90 %. Cela veut dire que tous les objectifs n'ont pas été atteints ou qu'il y a des sujets à corriger. Évidemment, à moins de 90 % c'est un signal plus sévère.
Même pour de très bons éléments, il y a cette variabilité. D'ailleurs, nous avons décidé, à l'intérieur du Comité exécutif, de donner cet exemple-là. J'ai indiqué depuis trois ans aux membres du Comité exécutif que personne au Comité exécutif n'aurait 100%, et franchement ils sont tous exceptionnels au Comité exécutif de la Caisse des Dépôts, vous les connaissez. Comme la moyenne tourne autour de 95 % et que nous avons voulu être exemplaires, cela veut dire que certaines années, certains de mes collègues ont un peu moins et d'autres un peu plus. Nous essayons de faire cela en y apportant le sens et le discours managérial qui vont bien. Chaque année, je remplis avec les équipes du Comité exécutif des objectifs dont certains sont chiffrés et d'autres plus managériaux ou plus liés à la transformation de leur direction.
Effectivement, je pense que c'est important dans la transformation culturelle et que cela permet d'avoir un dialogue plus riche que la facilité que nous pourrions avoir, puisque cela arrive peut-être et c'est ce que l'on m'a raconté, en disant « voilà, c'est 100 %, nous n'en discutons pas ». Dans ce cas la réunion annuelle est réglée en cinq minutes et du coup on ne passe pas les messages qu'il faut passer.
Pardon d'être un peu long, mais il y a beaucoup de choses qui ont été présentées. J'en viens maintenant aux 450 000 euros. C'est vrai que le plafond de 450 000 euros a vieilli. Je dirai très simplement, notamment devant les représentants des salariés, que c'est une rémunération évidemment très élevée dans le public. Je ne dirai jamais que c'est une rémunération insuffisante. C'est une rémunération très élevée dans le public, donc ce n'est pas tellement cela.
Après, si l'État décide autre chose dans sa sagesse nous verrons, mais je n'y vois pas de difficulté particulière. Les exceptions que nous portons à votre attention sont pour les entités cotées en bourse où nous sommes actionnaire minoritaire. Cela représente un petit nombre d'entités qui ne sont pas le service public. La Compagnie des Alpes a des délégations de service public, mais les stations de ski, ce n'est quand même pas le service public. Icade est une foncière qui se compare exactement, dans son mandat et son organisation, à d'autres foncières cotées ou non dont les dirigeants sont trois, quatre ou cinq fois mieux rémunérés. Évidemment, quand on recrute le directeur général d'Icade ou de la Compagnie des Alpes, on lui dit « voilà, la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence, donc il y a des règles qui s'appliquent », et ils le savent.
Pour le coup, par rapport à l'évolution du marché, les 450 000 euros sont un peu étroits et c'est pourquoi nous voyons bien que le système commence à craquer un peu et qu'il faut peut-être que nous nous donnions un peu de souplesse. Nous pensons qu'il faut nous donner un peu de souplesse, d'où cette exception que nous avons commencé à faire uniquement avec des actions de performance qui correspondent à des critères très précis. Nous ne voulons pas non plus en profiter pour avoir des salaires délirants. Ce n'est évidemment pas notre état d'esprit ni notre rôle, donc nous serons toujours très rigoureux, comme nous le sommes je l'espère sur l'ensemble des décisions que nous prenons. Néanmoins, cette souplesse nous paraît importante.
Je vous le dis très clairement, je ne suis pas favorable à ce que nous ayons une autorisation préalable ou une information immédiate de ces exceptions. D'abord, pour le moment il y en a deux. Il y en aura peut-être plus demain, mais il me

semble que là on modifie l'équilibre des rôles entre la Commission de surveillance et la Direction générale.
Que nous ayons une discussion sur le budget, que nous ayons une totale transparence sur tout ce que nous faisons et que vous donniez un accord préalable sur les investissements, cela me paraît tout à fait légitime. Toute transparence sur tout ce que vous demandez de toute façon me paraît absolument évidente et nous n'avons évidemment rien à cacher, mais si des décisions individuelles ou ponctuelles commencent à être soumises à l'accord de tel comité de la Commission de surveillance, je pense que nous changeons les choses. Si vous le décidez, nous l'appliquerons. Pour ma part, je n'y suis pas favorable.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
J'ai peut-être mal entendu, mais je n'ai pas compris que qui ce soit avait vraiment demandé cela. Pour ma part, ma proposition est plutôt au niveau du Comité des rémunérations, qui me paraît être le point d'équilibre, pour le coup.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je pense qu'Éric a répondu à cette question-là. Évelyne ?

Mme Ratte :
Je partage l'avis du Directeur général : si nous commençons à donner un avis sur des dossiers individuels, cela bouleverse l'équilibre des compétences entre la CS et la DG. Surtout, je me demande au nom de quoi, en fonction de quels critères, le CNR va pouvoir rendre un avis pertinent. C'est mettre le CNR dans une situation assez difficile.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous parlons d'information. Nous ne parlons pas de décision. Denis Sommer voulait s'exprimer. Pardon, Paul. Nous allons prendre les autres questions, comme cela vous pourrez y répondre.

M. Sommer :
Ce n'est pas urgent, je peux attendre. Je donne mon avis très rapidement. Personnellement, je suis contre toute dérogation. Les 450 000 euros me paraissent tout à fait raisonnables. J'entends bien que cette décision avait été prise il y a maintenant quelque temps et qu'il y a peut-être la nécessité de la réajuster, mais je crois qu'il faut poser la question et qu'il y ait un réajustement si cela est nécessaire dans la prochaine période et peut-être le plus rapidement possible, ce qui peut d'ailleurs éviter de s'engager dans des systèmes de dérogation dont on ne mesure pas toujours la portée et l'impact réel. Je suis contre ce système.
Quant à l'avis du DRH, je ne mets absolument pas en cause les qualités du DRH de la Caisse des Dépôts, bien évidemment, mais cela ne me paraît pas très équilibré, en termes de décision et d'arbitrage. Je verrais beaucoup mieux le Comité des rémunérations donner un avis sur le sujet. Comme il semble que les dérogations soient extrêmement rares, cela ne gêne pas de réunir le Comité des rémunérations et d'en parler tout simplement pour avis.
Maintenant, s'il y a la nécessité d'améliorer la question de la valeur du point, c'est un vrai sujet. Je pense que pour les mois qui viennent c'est un sujet qui devra être traité par celles et ceux qui dirigeront le pays. Ceci dit, il y a peut-être aussi à travailler sur l'amélioration du système d'intéressement, qui permet à tous d'avoir aussi une juste gratification en fonction des résultats de l'entreprise et de l'investissement de l'ensemble des salariés.
Voilà mon avis. Je pense que les dérogations peuvent aussi conduire à des choses comme celle que nous avons vue avec la Compagnie des Alpes, qui a généré beaucoup de débats chez nous à juste raison, je le dis. Si le principe de la dérogation est maintenu, pour ma part je voterai contre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Denis. Je donne la parole à Claude Nahon pour un petit mot complémentaire avant de donner la parole à Paul Peny.

Mme Nahon :
Je voulais réagir sur cette question de dérogation. On peut comprendre qu'il doit y avoir des cas très particuliers. Je comprends la réserve d'Évelyne sur les cas individuels. Je pense que ce n'est pas notre travail, et en même temps nous ne pouvons pas ne pas encadrer ce qu'il se passe, en termes de dérogation. Je ne sais pas quelle est la réponse intelligente par rapport à cela, mais nous ne pouvons pas laisser les dérogations partir n'importe comment. Il faut qu'il y ait un minimum d'encadrement.
Une possibilité est de définir des principes de dérogation et des maximums. C'est pour cela que tout à l'heure je disais que je verrais bien les 450 000 euros en deux morceaux, dont un morceau comprenant des incentives. Pour l'instant ce n'est pas ainsi que c'est fait. Je ne sais pas ce qu'il faut faire, mais en tout cas nous ne pouvons pas dire « écoutez, banco, allez-y pour les dérogations ».
Soit nous disons que le Comité des rémunérations sera obligé de donner un avis sur tous les cas particuliers, ce qui me paraîtrait compliqué puisque c'est de l'individuel et qu'encore une fois je pense que ce n'est pas notre travail, soit nous donnons des principes et nous encadrons ces dérogations. Je ne vois pas comment faire, ou alors nous nous opposons aux dérogations comme vient de le dire Denis, ce qui après tout est peut-être la solution de facilité pour nous.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Je précise juste que comme le disait Jérôme, je pense que si cela doit être modifié, ce sera par la loi. C'est-à-dire que si nous devons avoir un projet modificatif, nous modifierons la loi Sapin. Il me semble que c'est celle qui a déterminé ce montant. Non ? C'est celle d'avant ? Il me semble qu'avec la loi Sapin, on avait déjà fixé des règles. Aujourd'hui, il ne s'agit pas de savoir si l'on doit proposer un complément. Cela viendra par la loi. C'est ce que disait Jean-Marc tout à l'heure.

M. Janaillac :
Le décret de 2012 qui fixe les 450 000 euros ne s'applique pas aux deux sociétés en question, qui sont des sociétés cotées où en plus la Caisse des Dépôts est actionnaire minoritaire. On demande donc des dérogations à un principe qui normalement ne devrait pas s'appliquer. C'est l'absurdité de la situation.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean Pisani-Ferry ?

M. Pisani-Ferry :
Sur la question de l'avis ou de l'information, ce n'est pas une formule qui consisterait, pour respecter l'autonomie et la responsabilité du Directeur général, à dire qu'il y a un droit d'objection. Il ne s'agit pas de soulever une objection mais de fournir une information préalable, une information qui permettrait de donner un avis le cas échéant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Dans notre esprit et dans notre réflexion, avec Catherine, il s'agissait d'abord et surtout que cela reste au sein du CNR, c'est-à-dire que cela ne soit pas nécessairement abordé en Commission de surveillance. Vous avez délégué une responsabilité aux membres du CNR que nous assumons pour vous. Là, il s'agissait plutôt de l'information préalable avant que l'information ne soit publique. Une objection, cela veut dire que l'on en vient à de la co-gestion, et c'est plus compliqué.

M. Perrot :
Je fais juste une toute petite observation d'opportunité et en même temps de réalisme. Je fais cette remarque sous réserve de clarification du cadre juridique, et évidemment si la question ne se pose plus, elle ne se pose plus. Pour l'instant, elle se pose.
Nous sommes dans un monde ouvert et transparent. Tout se sait, les choses deviennent publiques, etc., donc je comprends la position qu'exprime le Directeur général, mais je me demande vraiment si le fait de soumettre quelques très rares cas de dérogation, non pas à une autorisation de la Commission de surveillance, non pas à une autorisation du CNR, mais à un simple avis du CNR ne serait pas protecteur pour la Direction générale.
Dans ce cas, le CNR a l'information et peut dire quelque chose. Il peut très bien dire, et à mon avis c'est ce qu'il dira la plupart du temps, « au vu de l'ensemble des données qui sont exposées, nous n'avons pas d'objection, nihil obstat ». Ce sera plutôt le nihil obstat que l'imprimatur.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est plutôt le fait d'avoir cette capacité à dire que la dérogation est sans limite qui est compliqué. Je pense que c'est cela. Le message qui passe est un message compliqué et c'est pour cette raison que je voulais le soumettre au débat. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Le plus simple serait de changer la doctrine pour les sociétés en question. On se fait des nœuds au cerveau et on est en train d'élaborer des solutions compliquées et biscornues. Le plus simple est de dire que les sociétés où la Caisse des Dépôts n'est pas majoritaire ne sont pas concernées et d'avoir une politique un peu moins restrictive sans qu'il n'y ait de plafond.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Paul Peny ?

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
J'ai quatre points. Le premier est d'abord un petit rappel sur le cadre juridique pour les 450 000 euros. Il ne s'applique, en vertu de textes, que pour le Directeur général de la Caisse des Dépôts en vertu d'un décret particulier, pour le patron de Bpifrance et pour le patron de La Poste, là aussi en vertu de textes particuliers qui sont les décrets concernant les entreprises publiques. En réalité, ce n'est pas une norme législative ni générale. C'est une norme qui flèche trois catégories et pas les autres.
Cela veut dire que pour toutes les autres filiales de la Caisse des Dépôts auxquelles nous appliquons depuis de nombreuses années le plafond de 450 000 euros, il s'agit d'une pure doctrine interne et ce n'est donc pas une norme juridique. C'est le premier point, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté là-dessus.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Ce qui montre d'ailleurs, pour répondre à l'objection de Claude Nahon, que même quand nous pouvons faire les choses nous essayons de ne pas faire n'importe quoi, si je peux me permettre de le dire comme cela.

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
Deuxièmement, dans la doctrine telle que nous l'avons reformulée pour que les choses soient

beaucoup plus claires qu'avant, en réalité, pour les entreprises qui sont détenues majoritairement directement par la Caisse des Dépôts, il n'y a pas de dérogation du tout. La doctrine dit « c'est un plafond de 450 000 euros, point ». Il y a zéro dérogation. La seule dérogation dont le principe est posé, et je dis bien la seule, serait le cas qu'a rappelé Éric, à savoir celui des filiales cotées détenues minoritairement et pour lesquelles nous admettrions le principe de rémunération long terme parce que c'est le marché dans lequel l'entreprise se situe, ce qui ne concerne en réalité que deux entreprises, la Compagnie des Alpes et Icade.
C'est la seule et unique dérogation dont la doctrine elle-même définit les contours. Il n'y en a pas par ailleurs et les entreprises et filiales qui ne relèvent pas de cette catégorie sont purement et simplement hors de tout encadrement, donc en réalité il n'y a pas de dérogation à la main. Je tiens à le préciser tout de suite.
Peut-être pour l'information de Madame Nahon, je précise que dans la quasi-totalité de nos entreprises, il y a bien un fixe et un variable à l'intérieur du plafond de 450 000 euros.
Mon troisième point porte sur la PVO. Je n'aurai rien de plus à dire que ce qu'a parfaitement dit notre Directeur général. Je rappelle simplement, et Catherine Bergeal a bien voulu le noter, que dans le dossier nous vous avons remis le guide managérial, qui essaie vraiment d'insister sur ce qui est important. Ce n'est pas d'appliquer par avance un taux donné de PVO, ce qui n'aurait aucun sens. En revanche, c'est d'avoir un vrai travail en amont sur la qualité de la fixation tant de l'objectif que de l'évaluation, et c'est là que toute notre dynamique est mise depuis plusieurs années.
Le quatrième point porte sur les questions tout à fait essentielles qui ont été posées sur les filières sensibles, à savoir les métiers financiers, les risques, l'IT et data, sur lesquels nos recrutements sont « au marché ». Je précise que nous ne recrutons pas sous le marché, sinon nous ne recruterions absolument personne. Effectivement, nous sommes plutôt sur la fourchette basse du marché pour les raisons qui sont celles que nous connaissons. Nous sommes dans le secteur public, donc nous essayons, tout en étant dans le marché, d'être plutôt sur le bas des fourchettes, et effectivement je suis parfois amené à aller au-delà. Par ailleurs, je suis tout à fait d'accord avec ce qui a été dit tout à l'heure, nous agissons également sur l'attractivité via la mobilité groupe, qui est l'un de nos grands enjeux aujourd'hui.
Ma dernière remarque portera sur l'intéressement. Je m'inscris un tout petit peu en faux sur un commentaire du rapport. Non, l'intéressement n'est pas la variable d'ajustement de la politique de rémunération. Je m'inscris en faux. Les leviers de la politique de rémunération sur les salaires ont en réalité, au moins jusqu'en 2021 inclus, constamment garanti le pouvoir d'achat. L'augmentation moyenne des collaborateurs publics et privés de la Caisse des Dépôts sur la décennie écoulée a constamment été au-delà de l'inflation. Ce n'est qu'en 2022, pour la première fois, que nous nous situons en dessous.
L'intéressement a donc été clairement utilisé comme un levier de reconnaissance du résultat et de l'engagement qui a son autonomie et que nous avons choisi de faire vivre dans ces conditions, y compris lorsqu'il y avait un résultat comme celui que nous avons connu cette année. En aucun cas, et je tiens à être formel là-dessus, ce n'est la roue de secours ou le complément qui viendrait compenser une politique salariale. C'est vraiment un objectif propre de politique de rémunération.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Claude ?

Mme Nahon :
Je voulais réagir. Tant mieux si vous arrivez à faire du fixe et du variable à l'intérieur des 450 000 euros. Mettez-y du carbone, cela nous fera plaisir à tous.
Je voulais réagir simplement sur ce qu'a dit Jean-Marc. S'il n'y a que deux filiales qui sont les sujets des dérogations, alors enlevons le mot « dérogation » de votre proposition et ajoutons « pour deux filiales concernées, nous sommes amenés à envisager les choses d'une autre manière ». Ne nous faisons pas un nœud au cerveau, comme le dit Jean-Marc. Si nous appliquons la doctrine pour tout et que nous n'avons que deux cas qui posent problème, mettons ces deux cas à part en disant que nous les traitons à part.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je donne la parole à Gabriel pour la vision du représentant de la Direction générale du Trésor.

M. Cumenge :
Merci, Madame la Présidente.
Je trouve que le point important est effectivement que la Caisse des Dépôts a choisi historiquement, et c'est toujours le cas dans l'actualisation de la doctrine, de faire une application étendue du signal qui avait été donné en 2012 avec un plafond de rémunération à 450 000 euros dans le secteur public. De ce point de vue, la décision d'exemplarité et de responsabilité du groupe Caisse des Dépôts a été prise à l'époque et continue. En tout cas, ce qui nous a été présenté au CNR montre que c'est appliqué en pratique.
Pour moi, l'objectif principal que doit se fixer la Caisse des Dépôts est rempli, de ce point de vue. Après, en effet, le fait que le plafond soit daté fait qu'il peut y avoir un petit décalage.
Du coup, je pense que le point est bien identifié. Nous avons un sujet sur deux filiales qui sont un peu aux bornes du champ. Soit on les exclut, soit on dit qu'il y a un système de dérogation, mais avec dans les deux cas une compréhension qui est un dialogue de confiance entre la Direction générale et la Commission de surveillance sur le fait que cette doctrine va être appliquée dans l'esprit d'exemplarité et de responsabilité du groupe Caisse des Dépôts. Cela laisse une flexibilité que

l'on n'encadre pas ex ante. J'ai l'impression que nous n'arriverons pas à trouver un système facile et robuste, donc soit il n'y aura pas de dérogation du tout, soit il faudra bien s'en remettre au jugement de la Direction générale.
Après, peut-être que la discussion doit porter sur la question de savoir quel doit être le mécanisme de dialogue régulier entre la Commission de surveillance ou le CNR et la Direction générale pour qu'il y ait un dialogue tous les ans ou au fil de l'eau. Pour moi, ce ne doit pas être un avis ex ante, sinon on ne va pas s'en sortir quant à savoir si c'est une immixtion ou non dans les pouvoirs. Ce doit être une corde de rappel pour que l'on fasse vivre la doctrine.
Peut-être qu'en fait Éric, s'il se succède à lui-même, ou son successeur, viendra dans cinq ans nous dire « ces 450 000 euros ne sont juste plus tenables, je ne trouve plus personne ». Là, il y aura une discussion. Je le verrais ainsi. Il y a donc un peu de non-juridique dans la relation à avoir avec la Direction générale sur la manière d'appliquer l'esprit de la doctrine.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Gilles ?

M. Carrez :
C'est une discussion difficile. Je ne comptais pas intervenir du tout, mais au vu de toutes ces propositions et de ces difficultés, je pense que le plus simple et le plus protecteur est de s'en tenir à cette doctrine générale de 450 000 euros. La Caisse des Dépôts fait partie intégrante du secteur public, on applique ces 450 000 euros sans dérogation.
Quant au fait d'expliquer que l'on pourra recruter sur nomination politique un patron à la Compagnie des Alpes qui exigera 600 000 euros et que cela ne pose pas de problème justement parce que c'est une société cotée et que la Caisse des Dépôts est minoritaire, je regrette, mais au regard de tout le monde, la Compagnie des Alpes fait partie de la Caisse des Dépôts. C'est exactement la même chose pour Icade.
Le conseil que je donnerais, et c'est le plus protecteur puisqu'il faut vraiment être prudent, c'est que nous avons cette doctrine qui est très bien, qui est connue et transparente, et que donc c'est 450 000 euros et il n'y a pas de dérogation.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Avant de passer la parole à Pierre Chevalier, je voudrais revenir sur un point. Nous n'utilisons pas les pouvoirs qui nous sont donnés, et notamment votre serviteur, pour prendre des décisions déraisonnables. Comme l'a rappelé le représentant de l'État, même s'il ne s'est pas exprimé en tant que tel, nous avons volontairement appliqué ce plafond alors que juridiquement il ne s'appliquait pas. J'ai tenu mordicus cette position depuis quatre ans et demi avec le Comité exécutif qui m'entoure et avec Paul.
Franchement, dans l'idéal, je suis bien d'accord sur le fait que d'abord c'est beaucoup et que je préférerais que nous nous épargnions les difficultés. Si ce sujet vous est porté, puisqu'évidemment en toute transparence nous avons échangé avec le CNR, c'est bien parce que le système est en train de craquer. Par conséquent, il est hors de question de recruter quelqu'un à la Compagnie des Alpes à 600 000 euros, puisque d'ailleurs nous venons de recruter quelqu'un à 450 000 euros sans aucun élément d'exception à ce stade.
Pardon, mais la seule exception qui a déjà été décidée par le Conseil d'administration d'Icade et dont nous avons informé le CNR concerne effectivement le patron d'Icade, qui depuis dix ans maintenant est dans ses fonctions. Depuis dix ans c'est un sujet et le Conseil d'administration — et il y a aussi un Comité des nominations et des rémunérations au Conseil d'administration d'Icade — a considéré qu'il fallait laisser une soupape. Nous avons donc accepté cette soupape. Dans notre responsabilité, nous avons veillé à ce qu'elle soit la plus modeste possible. Ne pensez pas que si elle n'est pas encadrée nous ferons n'importe quoi. En matière salariale, nous essayons de trouver l'équilibre qui va bien. En tout cas, la soupape a déjà lâché chez Icade et nous en avons informé le CNR.
Encore une fois, je voulais revenir sur ce sujet. Ce n'est pas un sujet que nous abordons de gaieté de cœur, et quand c'est à l'intérieur du cœur de l'Établissement public nous tenons ce plafond et de toute façon cela ne bougera pas, en tout cas pas tout de suite. En revanche, pour ces filiales nous avons un sujet. Peut-être que Pierre pourrait donner un avis, si la Présidente le permet, sur l'état du droit.

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Je donne simplement un éclairage sur la compétence qu'a la Commission de surveillance sur ces situations individuelles concernant la question de l'adoption versus l'information, qu'il s'agisse de la Commission de surveillance ou du CNR.
Faire délibérer par la Commission de surveillance ou par son comité spécialisé sur des situations individuelles, je pense que les textes ne le prévoient pas, ni le décret sur le contrôle interne, ni les dispositions du Code monétaire et financier, ni même le règlement intérieur qui le reprend.
Envisager en ce cas une information, le règlement intérieur ne le prévoit pas non plus ni ne l'interdit. Il faut étudier cette question au regard de la pratique et notamment de ce qu'est l'état de la répartition des attributions au sein d'une gouvernance.
Sans reprendre de vieilles jurisprudences, qui au-delà même de l'institution publique touchent au droit des sociétés et à la répartition des attributions entre l'instance dirigeante et l'instance délibérante, il y a un arrêt de de la Cour de cassation de 1946 sur ce sujet qui dit un peu des choses, mais je pense qu'en termes de pratiques

nous sommes peut-être au-delà de ce qu'est le droit, y compris sur l'information.

Mme Bergeal :
L'article 63 du règlement intérieur précise bien : « le CNR examine :

- les principes généraux de la politique de rémunération de la Caisse des Dépôts ;
- la pratique de la Caisse des Dépôts en matière de politique de rémunération (doctrine de rémunération des cadres dirigeants du Groupe) et la conformité de cette politique aux principes généraux ;
- l'ensemble des éléments de rémunération accordés aux membres des comités de direction de l'Établissement public et du Groupe ;
- les dispositifs de rémunération applicables aux cadres dirigeants dans les filiales ».

C'est dans le règlement intérieur.

M. Pisani-Ferry :
Si j'entends bien, nous sommes partis sur une discussion générale. Ensuite, nous avons dit « en fait, cela concerne deux filiales ». Sur les deux filiales, il y en a une qui n'est pas concernée puisqu'on vient de recruter dans l'enveloppe qui est fixée. Nous parlons donc d'un cas individuel. Il est un tout petit peu gênant de poser comme un cas de doctrine ce qui est en fait un cas individuel. Cela me fait un peu rejoindre la position de Gilles.

M. Carrez :
C'est ce que j'allais dire. À quoi sert d'avoir une rubrique particulière modifiant la doctrine sous prétexte que c'est une entreprise cotée dans laquelle la Caisse des Dépôts est minoritaire ? Au contraire, nous allons pointer un sujet alors qu'il est réglé et nous allons nous rendre vulnérables.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je partage.

M. Carrez :
Il faut faire une règle générale, et quand il faudra l'adapter nous l'adapterons puisque la question se posera pour d'autres entreprises que la Caisse des Dépôts.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est surtout que quand la Caisse des Dépôts devient actionnaire, elle vient aussi avec des exigences. C'est ce qu'a très bien dit Éric. Quand la Caisse des Dépôts est au board d'une entreprise, elle ne vient pas juste avec un financement. Elle vient avec des contre-garanties ou des contreparties de bonnes pratiques. Si tu profites du capital et de la participation de la Caisse des Dépôts, c'est aussi avec l'engagement de respecter un certains nombres de bonnes pratiques si possible. Michèle Pappalardo ?

Mme Pappalardo :
Je n'ai pas d'idée très arrêtée sur le sujet, mais dans le cas qui vient d'être soulevé par notre Présidente, si la Caisse des Dépôts entre dans une entreprise en étant minoritaire, que fait-elle ? Demande-t-elle au patron de passer à 450 000 euros ?

M. Carrez :
Dans le nouveau Suez, nous avons pris 20 %. Nous ne sommes peut-être pas actionnaire de référence, c'est une société cotée, et la directrice a été recrutée à 2 ou 3 millions d'euros.

Mme Pappalardo :
C'est pour cela que je pose la question.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Et nous avons voté contre. Avec nos 20 %, nous avons dit que nous n'étions pas d'accord.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bon. Prenons des décisions, s'il vous plaît, pour que nous puissions clore ce sujet. Résumons. Y a-t-il des propositions d'écriture qui satisfont le plus grand nombre ? Je voudrais quand même que nous sortions de ce sujet. Je pense qu'il y a un règlement intérieur et un CNR. Paul ?

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
Pardonnez-moi. C'est très factuel. Je veux juste rappeler, s'agissant des éléments du débat que nous avons sur les filiales minoritaires pour lesquelles il pourrait y avoir un dispositif long terme pouvant conduire à dépasser le plafond de 450 000 euros, que cela avait été présenté dans le cadre de la doctrine actionnaire à l'automne dernier. Je fais juste un rappel factuel. C'est le même sujet que celui qui vous avait été présenté il y a plusieurs mois, mais qui à l'époque n'avait pas soulevé d'objection.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
Je n'ai pas de proposition magique de rédaction, mais je ne comprendrais pas à l'issue de ce débat que la doctrine recule par rapport à la situation actuelle. Je n'ai rien entendu, dans ce qui a été exprimé, qui justifie un recul par rapport à la situation actuelle. Au minimum, il faut garder la doctrine actuelle si l'on ne peut pas faire mieux.
Après, la question est de savoir si nous pouvons faire mieux, mais nous ne pouvons pas faire moins que la doctrine actuelle. Je m'inscris un peu en faux contre l'idée qu'il n'y aurait qu'un ou deux cas. Dans une doctrine, on ne stipule pas pour un instant. On stipule pour une durée indéterminée dans une vie dont nous ignorons tous les avatars qui vont la caractériser. Ma position très claire est donc

que, pour ma part, je ne voterai rien qui marque un recul par rapport à la doctrine actuelle. C'est une certitude absolue. D'ailleurs, je crois que ce point fait assez largement consensus.
Après, il me semble que la question est de savoir si nous ajoutons quelque chose et ce que nous ajoutons. C'est peut-être là-dessus qu'il faut essayer maintenant de faire une proposition. Peut-être que Catherine ou quelqu'un d'autre peut faire une proposition.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous pouvons proposer de surseoir et d'avoir une proposition de nouvelle écriture. Nous n'allons pas l'écrire cet après-midi.

M. Perrot :
Oui, je pense que c'est très sage.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous avons eu un débat. À la lecture des débats, nous proposons qu'il n'y ait pas de recul de la doctrine. Pouvons-nous nous remettre au travail sur cette proposition ?

M. Carrez :
Il y a eu un débat très productif, nous y avons passé une heure, Pierre Chevalier nous a expliqué que nous n'étions pas compétents, et finalement on décide de surseoir.

M. Perrot :
Monsieur Chevalier n'a convaincu que lui-même.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'aimerais quand même que nous parvenions à sortir sur une approbation et que nous n'écrivions pas cela maintenant. Cela vous convient-il ? Bien.
Je confie à Catherine, qui est notre rapporteure du CNR, le soin de faire une proposition d'écriture sur la doctrine, un résumé de ce que nous venons de nous dire, qui au vu des échanges ne devrait pas comporter de point dérogatoire. Il va falloir que nous écrivions ce que nous venons de nous dire.

Mme Bergeal :
Il ne m'a pas semblé qu'il y avait une majorité pour refuser complètement la dérogation.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Faisons-nous un vote ? Nous allons nous en sortir. Là, cela suffit. Nous voterons sur un texte. Cela vous convient-il ?

M. Perrot :
Je pense que le point de départ, si vous en êtes d'accord Madame la Présidente, si Catherine partage également ce point de vue et si personne ne le conteste, c'est que nous ne pouvons pas avoir une doctrine qui recule par rapport à la doctrine actuelle.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le recul, c'est la dérogation.

M. Perrot :
Non. Pour moi, le recul n'est pas la dérogation. Le recul, c'est qu'à partir du moment où une certaine pratique s'est instaurée à tort ou à raison et qui veut que ce sujet soit évoqué en CNR, je ne vois pas pourquoi ni comment nous reculerions. C'est le point auquel je m'attache beaucoup.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Bien sûr, vous avez raison, mais ce n'est pas ce que je demande.

M. Perrot :
Je ne dis pas que c'est ce que vous demandez non plus. Comme nous avons eu beaucoup d'ambiguïtés au fil des interventions, je reprécise ce point qui me paraît être un point d'ancrage important.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il est clair, et je suis sûr que je parle au nom de Paul également, que nous communiquerons toute information au CNR. D'ailleurs, nous avons tenu deux CNR cette année. Nous intégrons autant que possible dans nos décisions le débat que nous avons et les avis des membres du CNR. Nous ne considérons pas que ce soit uniquement pour informer. Nous écoutons ce qui nous est dit. D'ailleurs, nous avons changé nos pratiques à la suite des débats que nous avons eus. Jean-Yves Perrot a raison de signaler qu'il ne faut pas qu'il y ait de recul non plus. Ce qui a été fait, pour moi, a minima, se poursuivra.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous travaillons sur un texte que nous circulariserons suite au débat que nous avons eu cet après-midi. Cela vous convient-il ? J'espère que nous allons réussir à trouver quelque chose qui conviendra à tout le monde ou au moins à une grande majorité, puisque l'unanimité me paraît compliquée.
Nous passons maintenant au deuxième point. Catherine, c'est toujours à vous. Je vais passer la parole à Catherine pour le second volet sur l'égalité entre les femmes et les hommes, sur lequel nous devons délibérer. La parole est à vous, Catherine.

Mme Bergeal :
Je vous rassure, je serai plus brève. Je commence par quelques données générales que vous connaissez et qui n'ont pas changé. La part des femmes dans l'Établissement public reste stable, à 62 % des effectifs. Elles représentent 67 % des personnels de droit public en catégorie A et elles représentent 53 % du personnel de droit privé. Dans

l'établissement public Caisse des Dépôts, les femmes forment 54 % des cadres.
Je fais deux petits rappels. Vous avez peut-être en tête ces deux particularités. Il y a eu un audit de l'Insee en 2020 sur la méthode statistique employée par la Caisse des Dépôts pour calculer les écarts de rémunération. L'INSEE avait conclu qu'il y avait des modifications techniques à y apporter, mais que d'une manière générale cela n'allait pas modifier grand-chose sur les conclusions des études. En 2020, les calculs faits par la Caisse des Dépôts montrent que les écarts sont toujours en défaveur des femmes, mais qu'ils se stabilisent. C'est-à-dire qu'en réalité ils n'ont pas grandi, et en 2020 il n'y a pas eu d'écart significatif, en tout cas détecté.
Vous vous souvenez peut-être aussi du rapport L'Horty en 2021 qui avait conclu que la Caisse des Dépôts n'était pour rien dans l'écart des rémunérations à l'embauche puisque 80 % des écarts de rémunération sont installés avant le recrutement et sont largement dus à des facteurs externes tels que le statut public-privé, la position hiérarchique, la filière d'emploi, etc. Le rapport avait également souligné qu'il n'y avait aucun comportement ou mode de gestion discriminant à la Caisse des Dépôts.
Le Comité a pu constater que des résultats notables avaient été obtenus grâce à une politique extrêmement volontariste de la Caisse des Dépôts. S'agissant des accords conclus et à venir, je rappelle que la politique en faveur de l'égalité professionnelle repose sur un accord de 2007 qui a été « avenanté » à plusieurs reprises par des avenants triennaux. Depuis 2019, les indicateurs clefs sont suivis semestriellement en Comité exécutif. Nous avons eu production de ces tableaux d'indicateurs qui sont très parlants. En mai 2022 s'ouvre la négociation de l'avenant 2022-2025. Ce sont les mêmes axes que ceux des accords précédents, mais ils vont être renforcés.
Dans l'accord d'intéressement conclu en 2021 est réaffirmé l'objectif d'au moins 45 % de femmes en primo-nomination de cadres de direction. Cela progresse un peu. Nous en avons eu 46 % en 2020 et 48 % en 2021, donc nous sommes montés de deux points sur une année. Parmi les critères de l'accord d'intéressement se trouve également celui sur l'équilibre des promotions entre hommes et femmes, qui s'avère assez efficace.
Par ailleurs, la Caisse des Dépôts a confirmé qu'elle prévoyait de lancer la procédure de labellisation Égalité. Vous vous souvenez que nous en avions parlé l'année dernière et que cela faisait partie des recommandations que nous avions faites. Nous l'avions demandée en 2021 et elle fait partie de la négociation de l'avenant qui commence en mai.
Sur le rattrapage des rémunérations, nous avons de bonnes nouvelles. L'écart global des rémunérations des cadres de direction s'est réduit de 7 % en 2021 sur l'ensemble de l'Établissement et de 45 % au Comité exécutif, où cela porte évidemment sur un petit nombre de personnes et où c'est donc moins parlant.
Sur 2017-2021, en faisant une petite rétrospective, l'augmentation des rémunérations a été de 3 %. Elle a été de 2,2 % pour les hommes et de 4,2 % pour les femmes. Un effort supplémentaire est prévu en 2022. Enfin, et c'est un autre point positif, le nombre de promus reste, en 2021 comme en 2020 et en 2019, supérieur à celui des promouvables et à la part des primo-nominations féminines.
Le Comité a quand même noté quelques évolutions préoccupantes. La première concerne le fameux index égalité que la Caisse des Dépôts a intégré volontairement en 2019, puisqu'elle n'y était pas tenue. En 2019, elle avait un très bon index, à 97 %. Depuis, cet index a chuté à 92 % en 2021 et à 92 % également en 2022. Il reste bon. Évidemment, il est très tributaire du départ d'une femme du Comité exécutif, ce qui est arrivé et qui explique son effondrement en 2021.
Il est constant en 2022 puisque la composition du Comité exécutif n'a pas changé. 92 % ce n'est pas mal, mais je rappelle que notre objectif était de 95 % et que si nous regardons la liste des filiales, puisque le dossier nous présentait leurs résultats, nous nous apercevons que dans la plupart des filiales du Groupe, les index sont bien meilleurs, mis à part BPI Financement qui est à 88 % et Arpavie qui est à 83 %, qui sont franchement deux mauvais indices.
Le Comité a souhaité que cet index soit, comme c'est la règle générale dans les entreprises où son calcul est obligatoire, calculé non pas sur l'année N-2, comme c'est le cas actuellement, mais sur N-1, de sorte qu'en avril 2022 nous ayons les chiffres de 2021. Les chiffres que vous examinez actuellement sont calculés sur les données au 31 décembre 2020. Cela nous a semblé plus pertinent pour suivre les effets de cette politique plus rapidement.
Le deuxième point d'évolution préoccupante est la progression des femmes dans les postes à haute responsabilité. Là, je fais une précision. Je notais dans mon rapport qu'elle était en recul pour la troisième année consécutive depuis 2019 au sein du Comité exécutif et au sein des cadres de direction et dirigeants, au rebours d'une hausse que nous avions constatée sur dix ans.
Lors d'un échange que j'ai eu ce matin avec le Directeur des ressources humaines, il a alerté mon attention sur le fait qu'il y avait des erreurs dans les chiffres qui nous avaient été donnés. Ces erreurs ont pour conséquence de fausser les résultats, dont je vous dis tout de suite qu'ils ne s'améliorent pas mais que du moins ils restent constants. En effet, il y a eu un changement d'assiette lié au fait que l'on intègre ou non le Comité exécutif dans ce calcul.
Je vais prendre le Comité exécutif sans parler de pourcentages. En 2019, il y avait six hommes et quatre femmes. En 2020, du fait de l'arrivée d'Antoine Saintoyant, il y avait sept hommes et quatre femmes. En 2021, il y a toujours sept hommes et quatre femmes. Effectivement, en 2021 c'est comme en 2020, c'est-à-dire 36 %. En revanche, c'était 40 % en 2019. Ces pourcentages n'ont pas grand sens sur une population aussi faible.
S'agissant des cadres de direction et des dirigeants, il y a eu également une modification d'assiette dans la méthode, ce qui fait que les

chiffres que j'avais n'étaient en réalité pas comparables les uns avec les autres. Je retiens de ce qui m'a été indiqué ce matin par Paul Peny qu'en réalité, ce chiffre est de 43 % et est constant depuis 2019. Sur les cadres de direction et dirigeants, cela représente davantage de personnes.

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
La population est d'un peu plus de 230 cadres. Il y a donc 11 personnes au Comité exécutif et 230 et quelques personnes s'agissant des cadres de direction.

Mme Bergeal :
Dont acte, il n'y a pas de recul. En revanche, il y a une stagnation, avec une petite inquiétude pour l'année prochaine parce qu'il nous a été indiqué qu'il y aurait beaucoup de départs, à la retraite notamment, et notamment des femmes cadres, ce qui pourrait avoir comme effet de dégrader cet indicateur.
S'agissant des points de particulière attention, nous retrouvons toujours un peu les mêmes. Le premier est la quasi-absence des femmes à la direction des filiales. C'est un point de contrariété permanent du CNR, en 2022 comme en 2019. La seule femme est Anne-Sophie Grave, à CDC Habitat. Nous remarquons toutefois la nomination d'une femme comme Directrice générale déléguée de CDC Biodiversité.
Le deuxième point dont nous avons discuté en Comité est la nécessité d'attirer les jeunes filles sur les filières où elles sont en nombre insuffisant, et notamment en finance et numérique, et sur les moyens de faire connaître les possibilités de carrière offertes par la Caisse des Dépôts. La Présidente a notamment incité la Caisse des Dépôts à trouver des moyens pour communiquer davantage, se faire connaître et essayer de créer la filière d'attrait des jeunes filles.
Enfin, le troisième point est un peu technique mais important. Il s'agit des conséquences d'une loi qui vous a peut-être échappé, mais certainement pas aux parlementaires, la loi Rixain du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Elle concerne en particulier Bpifrance puisque parmi les mesures nouvelles, et je ne vais pas toutes les lister puisqu'elles sont nombreuses, il y a l'obligation pour les comités d'investissement de Bpifrance de comporter au moins 30 % de femmes immédiatement et 40 % dans cinq ans. Il y a également l'obligation faite à Bpifrance de soutenir les entreprises promouvant l'égalité et de subordonner l'octroi des financements qu'elle accorde à la publication des indicateurs.
Bpifrance a des contraintes légales qu'elle va bien sûr remplir, mais le Comité s'est interrogé sur l'opportunité pour la Caisse des Dépôts de calculer et de publier volontairement les nouveaux indicateurs de parité qui sont introduits dans le Code du travail pour les entreprises de plus de 1 000 salariés par la loi Rixain. Nous avons fait cette proposition à la DRH.
En conclusion, quelques recommandations. D'abord, nous reprenons les objectifs de 2021, puisque n'étant pas remplis ils sont à réitérer :
- atteindre un index égalité à 95 % ;
- poursuivre la politique de promotion des femmes — qui avance mais qu'il faut poursuivre — et la constitution des viviers ;
- utiliser les départs à venir, qui ne sont en réalité pas très nombreux, pour augmenter le nombre de femmes à la direction des filiales et au Comité exécutif ;
- solliciter le label Égalité professionnelle hommes-femmes.

Nous vous proposons d'y ajouter des objectifs supplémentaires :
- calculer l'index égalité sur les données de l'année N-1 ;
- examiner ce qui pourrait être volontairement étendu à la Caisse des dépôts de la loi Rixain ;
- élaborer des actions de promotion des filières en tension de la Caisse des Dépôts en direction des jeunes filles.

J'en ai terminé.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ou des remarques par rapport à ces recommandations et par rapport à notre délibération ? Monsieur le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Madame la Présidente. C'est un débat que nous avons eu aussi en Comité unique avec les représentants des collaborateurs du Groupe. En réalité, il y a une assez grande frustration face à ces résultats qui sont tout à fait insuffisants et qui ne correspondent pas à ce que nous voulons.
Sur 254 cadres dirigeants, ou un peu moins, le fait de maintenir ce taux de 40 % est insatisfaisant, puisqu'évidemment nous devons aller vers la parité. Nous y travaillons et nous avançons. Ce qui me préoccupe le plus, en réalité, c'est la situation sur les filiales parce que ce sont des décisions individuelles sur lesquelles, pour vous dire le fond de ma pensée, je commence à me dire que si nous voulons y arriver, il faut peut-être que nous disions, dans telle et telle instance, que nous n'arrêtons pas la recherche tant que nous n'avons pas trouvé.
Par ailleurs, il y a une filiale de plus dirigée par une femme. Il s'agit de STOA, avec Marie-Laure Mazaud. Dans le recrutement des candidats et des candidates, nous demandons toujours à avoir des listes paritaires, évidemment, et dans la présélection, à l'évidence, nous savons tous que quand nous regardons où sont les talents et les qualités, ils sont a minima partagés de façon équitable. Par conséquent, rien ne s'oppose à ce qu'une fois sur deux on nomme une femme à un poste de direction. Or, nous nous rendons compte que dans un cas, nous avons eu un des deux candidats qui était une femme mais qui s'est retiré

la veille de la décision, ou tel autre cas. Je pense que sans parler de discrimination positive, il faut que nous soyons plus volontaristes.
Nous voyons bien que même si nous sommes attentifs à atteindre la parité, ce qui est évidemment complètement naturel et indispensable et en plus beaucoup plus efficace, si nous ne sommes pas volontaristes, il y a beaucoup de forces qui vont contre cette volonté. Je voulais partager à la fois cette volonté, mais aussi le fait que ces difficultés sont peut-être plus grandes que je ne le pensais sur le plan concret.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Pour compléter, j'ajoute que nous préparons aussi le vivier futur. Tu l'as dit, pour CDC Biodiversité, la Directrice générale déléguée est une femme et elle est fléchée pour prendre la succession de Marc Abadie. Nous pouvons citer également la Société Forestière, où nous préparons la succession de Gilles Seigle depuis assez longtemps.
Nous pouvons aussi signifier, puisque Catherine l'a souligné, que nous poussons vers des gouvernances duales avec également le fait de pousser des présidences de société. C'est le cas pour la SCET avec Carole Abbey. Nous aurons peut-être une nouvelle présidence à un moment sur la Compagnie des Alpes.
Dans les endroits où nous sommes minoritaires mais où nous participons aux sélections, je voudrais signaler quand même la Compagnie nationale du Rhône, dirigée par Laurence Borie-Bancel, et Suez, où la dirigeante est une femme, ce qui comme l'a rappelé Gilles n'exclut pas les très hautes rémunérations.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Par rapport à ce que nous avons pu dire, l'enjeu est également de réussir à convaincre des femmes de venir prendre des responsabilités, c'est à ce niveau que cela semble être compliqué. Si nous comprenons bien, la complexité, n'est pas qu'il nous en manque, c''est qu'elles ne viennent pas forcément, en tout cas accepter ces responsabilités.
Il y a donc aujourd'hui des contraintes, nous le voyons bien, mais c'est le même champ qu'en politique, si je peux faire un parallèle. L'engagement politique est très complexe à prendre aussi, et on a beaucoup de mal à chercher des femmes qui veulent s'engager. Je pense que si nous devons faire des efforts, c'est en allant convaincre que l'engagement et la responsabilité doivent être pris par toutes et par tous. Merci beaucoup pour ce point. C'est donc un avis positif et une délibération qui s'est bien passée. Merci.

4— Avis sur l'activité et les résultats du contrôle interne en 2021 (rapport annuel sur le contrôle interne et rapports LCB-FT — rapport semestriel de la Direction du contrôle permanent et de la conformité — rapport annuel de la Direction des risques du Groupe — rapport annuel de la Direction de l'audit du Groupe et suivi des recommandations d'audit au 31 décembre 2021)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le quatrième point est l'avis sur l'activité et les résultats du contrôle interne en 2021, avec le rapport annuel sur le contrôle interne et les rapports sur la lutte contre le blanchiment et la fraude, le rapport semestriel de la Direction du contrôle permanent et de la conformité, le rapport annuel de la Direction des risques du Groupe, le rapport annuel de la Direction de l'audit du Groupe et le suivi des recommandations d'audit au 31 décembre 2021.
Nous passons à notre rendez-vous annuel. Je vais passer la parole à Évelyne Ratte. J'ai principalement retenu que le travail accompli par les trois directions avait été très soutenu. Bonjour à Arnaud et à Nathalie qui nous rejoignent. Trois directions ont conduit un travail très soutenu pendant l'année 2021, et je félicite bien évidemment ces trois directions, leur directeur ainsi que les agents qui les composent. La parole est à Évelyne Ratte.

Mme Ratte :
Merci, Madame la Présidente. Je rappelle qu'en application du décret du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe du Groupe, la Commission de surveillance doit rendre un avis sur un ensemble de rapports relatifs à l'activité et aux résultats du contrôle interne conduit en 2021. Vous les avez cités, Madame la Présidente. Il y a donc trois rapports.
Premièrement le rapport annuel sur le contrôle interne, le RACI, qui est un rapport de synthèse rédigé par les trois directions chargées du contrôle interne à la Caisse des Dépôts, à savoir la Direction du contrôle permanent et de la conformité (DCPC), la Direction risques Groupe (DRG) et la Direction de l'audit du Groupe (DGAU).
La coordination de la rédaction est confiée à la DCPC. Ce rapport est établi sur un modèle établi par l'ACPR. Il doit lui être transmis avant le 30 avril.
Il est complété par :

- un rapport sur le contrôle interne relatif à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) et au gel des avoirs sur base sociale au 31 décembre 2021, qui est produit par DCPC ;
- un rapport sur le contrôle interne relatif à LCB-FT et au gel des avoirs sur base consolidée au 31 décembre 2021, qui est également produit par DCPC.

Sur la base du même décret, s'ajoutent à ces 3 rapports faîtiers, en quelque sorte, des rapports propres aux différentes directions chargées du contrôle interne, soit le rapport d'activité annuel

2021 de la Direction des risques du Groupe et le rapport d'activité annuel 2021 du réseau d'audit interne du Groupe.
Cet ensemble est complété par deux rapports que nous voyons tous les semestres. Il s'agit d'une part du rapport sur le suivi des recommandations d'audit et des superviseurs relatif au second semestre 2021.. De même, DCPC présente un rapport semestriel sur le contrôle permanent et la conformité avec une synthèse. À la différence des deux autres directions chargées du contrôle interne, DCPC est « astreinte » à des rapports d'activité semestriels.
À tout cela s'ajoutent de très nombreuses annexes dont il convient de souligner la qualité et la précision. Il faut aussi mesurer l'effort que la production de tout ce corpus a représenté pour les services tout à fait considérable.
De plus, et c'est nouveau depuis cette année, la Commission de surveillance dispose désormais, grâce à la Direction de l'audit du Groupe, des synthèses des rapports d'audit que cette Direction a produits et qui portent sur des sujets à l'ordre du jour de cette séance. Enfin, une note de synthèse commune aux trois directions et au Secrétariat général du Groupe présente les principaux constats, en termes d'organisation, de gouvernance et de résultats.
Tout cela représente un ensemble dense, bien documenté, fort intéressant, mais qui et c'est inévitable, comporte de nombreuses redondances, des répétitions, des redites. Je ne vous cache pas que dans ces conditions, il n'est pas très aisé d'en tirer une synthèse pertinente.
Je vais procéder de manière un peu besogneuse, rapport par rapport, puisque c'est en fait ce qui nous est demandé.
Le RACI proprement dit est évidemment le document le plus important. Il est établi selon la maquette demandée par l'ACPR. Il reprend des évolutions concernant l'organisation ou la gouvernance du dispositif de contrôle interne que nous avons approuvées lors de notre séance de janvier. Vous vous souvenez que tous les ans, en début d'année, nous devons approuver l'organisation et les orientations du contrôle interne pour l'année à venir, donc là-dessus il n'y a rien de véritablement nouveau.
Ce rapport fait une grande place à la présentation des risques. Une grande partie de cette présentation est reprise dans le rapport annuel d'activité de la Direction des risques Groupe, lequel sera présenté au point suivant en liaison avec la présentation du profil de risques au 31 décembre 2021. Cela veut dire que dans ma présentation, je ne parlerai en réalité que des risques liés à la conformité et au contrôle permanent qui relèvent de DCPC.
Le RACI comporte un chapitre sur la politique et les pratiques de rémunération, y compris pour les filiales et les succursales situées à l'étranger. . La teneur de ce chapitre relève à titre principal de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations. Il n'y a pas beaucoup d'informations dans ce chapitre 3.3, qui renvoie au rapport financier 2022 et qui d'ailleurs ne donne pas d'éléments sur les filiales, je le signale au passage.
J'en viens aux rapports sur le contrôle interne relatif à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), niveau consolidé et niveau social. La maîtrise de ce risque a énormément progressé au cours de ces deux dernières années, mais des efforts restent encore à faire.
Nous connaissons déjà les bons résultats, donc je les cite pour mémoire. Cela concerne le sujet du traitement des espèces par le réseau DGFiP. Une nouvelle convention est en cours de discussion entre la Caisse des Dépôts et la DGFiP, avec des indicateurs sur la lutte contre le blanchiment. Je vous rappelle que dans une séance précédente nous avions demandé à la Direction générale d'être informés au moment où ce projet de convention sera établi, puisque ce qui compte dans cette nouvelle convention, c'est notamment la manière dont les indicateurs vont être formulés.
Le CAR a pris acte du fait que dans le Groupe, il n'y a pratiquement plus de manipulation de cash. Il a été précisé que chez CDC Habitat il n'y a plus que 0,8 % des locataires qui paient encore leur loyer en cash dans les OLS. Cette situation nouvelle participe à la diminution du risque.
Les bons résultats concernent la clôture par l'ACPR de la mise en demeure de l'Établissement public sur ce risque LCB-FT émise en 2016.
De la même façon, le CAR a noté la clôture de la mise en demeure qui avait été notifiée à Bpifrance en 2019. Cela concernait à la fois Bpifrance et La Banque Postale. C'est le sujet des KYC (« know your customer »), c'est-à-dire des comptes clients. Chez Bpifrance, c'est clos. À La Banque Postale, où il y a plusieurs millions de comptes clients, ils sont actuellement à 43 % du stock client traité dans le respect de cette réglementation KYC. L'objectif est d'atteindre 80 % des clients en 2023, objectif validé par l'ACPR.
Il convient de féliciter toutes les équipes pour ces bons résultats. Les progrès attendus sur ce sujet de la LCB-FT sont l'amélioration du pilotage de ce risque au niveau du Groupe, d'autant plus que depuis le 6 janvier 2021, un arrêté a désigné la Caisse des Dépôts comme entreprise tête de groupe.
Lors de l'entretien de surveillance rapprochée avec l'ACPR le 7 mars dernier, l'ACPR a pointé effectivement les domaines à améliorer dans la maîtrise de ce risque. Il s'agit d'une part du dispositif d'échange d'information entre les directions chargées du contrôle interne. Il a été relevé que les exercices trimestriels du second trimestre 2021 ont connu des difficultés opérationnelles qui étaient liées à la volumétrie et à des contraintes du système d'information de certaines filiales.
Il y a donc des choses à améliorer concernant les échanges d'informations, les modalités de pilotage et enfin la classification du risque LCB-FT au niveau du Groupe, où il faudrait aussi probablement avoir un peu plus d'homogénéité. C'est à suivre.

Le CAR a bien noté par ailleurs, toujours sur la maîtrise de ce risque, que des tableaux de bord et des indicateurs partagés étaient mis en place à Bpifrance et chez SFIL. Là, c'est quand même un progrès dans la mise en cohérence de ces sujets entre les différentes filiales.
Le CAR a également noté qu'une procédure sur les diligences LCB-FT sur les actifs numériques et l'achat d'un outil d'analyse transactionnelle préparaient l'ouverture du nouveau service de conservation d'actifs numériques pour le compte de l'AGRASC, nouvelle mission de la CDC. La convention qui devait être signée en cours d'année 2022 a pris un peu de retard. La mise en œuvre du dispositif va appeler un décret sur lequel la Commission de surveillance sera amenée à exprimer un avis.
Il est à noter également, et c'est une réponse à une demande du Président du CAR, qu'une doctrine spécifique de « rehaussement du risque » a été élaborée concernant les associations subventionnées et les fondations
Enfin, une dernière précision. Suite à la situation internationale, le dispositif de gel des avoirs est pleinement outillé pour fonctionner. En termes d'organisation, c'est DRG qui coordonne le risque russe pour le Groupe et qui concerne la filiale DPD Russie de La Poste, la CNP, Egis et La Banque Postale pour son activité courrier-colis.
Le deuxième sujet est le rapport d'activité de la Direction du contrôle permanent et de la conformité pour le second semestre 2021. Au titre de la conformité, le CAR a noté la nouvelle organisation en matière de risque de conformité sur l'application du règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD). Cette nouvelle organisation repose sur le rattachement direct de la déléguée à la protection des données à caractère personnel à la Directrice de DCPC, d'une part, et d'autre part sur la mise en œuvre d'un plan d'action qui comporte soixante préconisations. Deux procédures sont en cours à la CNIL.
Sur le contrôle permanent, le plan de contrôle de deuxième niveau qui relève de DCPC a été réalisé à 94 %. 796 contrôles ont été effectués et les résultats sont globalement satisfaisants et acceptables. Les contrôles de niveau 1 sont ceux à la main des métiers ; ils peuvent assez diverger d'une entité à une autre, donc il faut mieux les formaliser. Les diligences LCB-FT de la Banque des Territoires, quant à elles, sont encore jugées défaillantes.
J'en viens à la base des incidents. Les incidents sont un bon indicateur de qualité. La base des incidents a enregistré 1 752 incidents au 31 décembre 2021. C'est un chiffre qui est en hausse, mais il faut plutôt s'en réjouir parce que cela ne traduit pas qu'il y a plus d'incidents mais plutôt le fait qu'il y a plus d'enregistrements, puisque maintenant les services mieux sensibilisés à l'importance de la saisie rapportent plus d'incidents. Ces incidents ont représenté un coût de 0,25 million d'euros, en baisse par rapport au semestre précédent.
Sur la plateforme de « MonCompteFormation », les fraudes sont très importantes. S'y ajoutent maintenant celles relatives au compte DIF. Tous les trimestres la Direction des politiques sociales rend compte précisément de la situation. Le risque financier associé à ces fraudes n'est pas porté par la Caisse des Dépôts.
Le rapport annuel d'activité de la Direction générale de l'audit et le suivi des recommandations d'audit et des superviseurs au 31 décembre 2021 a évolué vers plus de clarté. Il se lit très facilement, parce qu'il présente les conclusions des principales missions de l'année par thématique avec la cotation retenue, qui je le rappelle est la suivante : « satisfaisant », « recevable », « perfectible » et « insatisfaisant ».
Le plan d'audit 2021 a été pratiquement réalisé, puisque 57 missions ont été accomplies sur 63 prévues, et que 87 rapports ont été produits contre 26 en 2018. La progression est notable.
Les principaux constats sont les suivants. Ils portent notamment sur le risque opérationnel qui doit être mieux appréhendé au niveau du Groupe. L'ACPR l'a déjà signalé. Ce risque opérationnel est pointé en particulier sur la Direction des investissements de la Banque des Territoires.
Le deuxième constat porte sur la nécessité de renforcer la seconde ligne de défense des filiales qui sont non financières et de rendre plus lisible le partage des rôles entre DCPC et DRG. L'ACPR l'a relevé également.
S'agissant des missions dans le domaine des systèmes d'information, elles relèvent majoritairement de l'appréciation « recevable », qui n'est pas la meilleure dans le cadre d'un audit. Là encore cela rejoint les remarques de l'ACPR.
Enfin, le dernier point, concerne la nécessité de renforcer la mise en conformité RGPD, avec un plan global élaboré fin 2021 et un suivi de sa mise en œuvre en 2022. La Direction générale a bien pris la mesure de cette faiblesse et de la nécessité d'avancer sur ce sujet.
Le suivi des recommandations d'audit et des superviseurs au 31 décembre fait apparaître une activité très soutenue en 2021, puisque 533 recommandations ont été clôturées, ce qui fait qu'en réalité, le stock de recommandations en cours de traitement est stable par rapport à 2020, à 393 contre 403. L'objectif est d'améliorer ce ratio.
Le nombre des recommandations du superviseur (ACPR)en retard sur l'Établissement public a diminué, passant de de huit à deux. Le taux des recommandations fortes en retard des superviseurs s'établit à 100 % dans la mesure où les deux recommandations restantes appellent un travail spécifique de DRG qui est un peu passé au second plan en 2021 du fait du nombre de missions ACPR auxquelles DRG a dû faire face.
Enfin, il faut noter une diminution du taux de recommandations fortes en retard sur l'Établissement public, que nous avions déjà soulignée au semestre précédent, mais une augmentation de celui des filiales. Cette situation a conduit DGAU à prévoir à juste titre un

accompagnement spécifique pour les filiales sur ces recommandations fortes en retard.
Voilà, Madame la Présidente, les principaux résultats du bilan 2021 de l'activité du contrôle interne. Ils justifient un avis favorable de la Commission de surveillance même si des progrès sont toujours à faire.

M. Bascher quitte la séance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Exactement. Je pense qu'il y aura toujours des progrès à réaliser. D'abord, je veux remercier et féliciter les progrès déjà accomplis y compris avec le sujet que nous avons évoqué précédemment sur des recrutements, puisque cela nécessite aussi des compétences sur cette Direction. Merci et un grand bravo. Y a-t-il d'autres points ou des précisions sur cet avis ? Merci beaucoup, Évelyne. Malgré la complexité, votre avis me semble très clair.

5— Avis sur le profil des risques au 31 décembre 2022

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point suivant, avec l'avis sur le profil de risques au 31 décembre 2021. Je passe donc la parole à Jean-Yves Perrot. À cette date, la situation du Groupe semble s'améliorer sensiblement, mais nous serons très attentifs au profil suivant, plutôt pour l'année 2022, qui nous préoccupe davantage. Jean-Yves Perrot, la parole est à vous.

M. Perrot :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Je vais essayer d'être aussi synthétique que possible sur un sujet qui par nature est quand même un peu analytique.
D'abord, je voudrais rappeler que notre Commission est au cœur de ses compétences, non seulement en vertu des textes, et je rappelle l'article L518-7 du code monétaire et financier et l'article 166 du décret du 5 février 2020, mais également parce que le courrier récent de l'ACPR rappelle bien que nous avons sur ces sujets une responsabilité tout à fait particulière, s'agissant de l'appétence aux risques, mais aussi, dans la droite ligne de l'appétence aux risques, sur la détermination des fonds propres.
Nous faisons plusieurs fois dans l'année l'examen de ce profil de risques. Le 31 décembre est un rendez-vous particulièrement important puisque c'est le seul moment dans l'année où nous avons une mise à jour, en principe, de l'ensemble des indicateurs qu'il s'agisse des indicateurs financiers ou des indicateurs extra-financiers.
Je voudrais vraiment remercier Nathalie Tubiana, ses équipes et les directions qui l'entourent et singulièrement la Direction qu'elle anime, pour la qualité du dossier, son enrichissement constant par rapport aux années précédentes, la note de synthèse qui nous en a grandement facilité la lecture, et j'allais dire enfin, mais presque surtout, la note complémentaire de huit pages qu'elle a adressée avec ses équipes à la suite du CAR en réponse à un criblage de questions un peu précises et parfois techniques, mais je pense utiles. Ces questions ont été soulevées en séance pour nous permettre d'améliorer notre compréhension du sujet, en particulier sur un certain nombre de points de vigilance sur lesquels, pour certains d'entre eux, nous reviendrons chemin faisant.
Bien entendu, comme l'a dit Évelyne, nous sommes là aussi dans un progrès continu. Ce qui est très important, c'est que des étapes significatives sont franchies, en particulier désormais pour apprécier les risques au périmètre du Groupe. C'est une étape tout à fait capitale et qui exige, au-delà de la comitologie qui s'est déjà mise en place, des travaux d'intégration et d'harmonisation qui sont bien engagés mais qui, par nature, vont se poursuivre et s'étendre sur plusieurs exercices.
Je dis d'abord un mot sur le contexte dans lequel intervient l'examen par notre Commission de ce profil de risques. Il me semble qu'il y a cinq facteurs qui justifient de notre part une vigilance renforcée. Quatre d'entre eux sont des facteurs structurels. L'un d'entre eux est un facteur plus conjoncturel.
Au titre des facteurs structurels, il y a d'abord la diversité des compétences du Groupe, qui se traduit par :

- une exposition aux risques très différente et très variable notamment à l'international, avec d'ailleurs un processus d'internationalisation du risque, notamment mais pas seulement lié au groupe La Poste, puisque nous retrouvons cela aussi chez Transdev ;
- un rythme qui est, par nature, inégal de progression vers l'harmonisation nécessaire à partir de ce qui est quand même au départ un peu un patchwork sur ces sujets, il faut bien le dire.

Le deuxième élément, et je me tourne vers Claude Nahon, est la montée continue, et qui va s'accélérant, des risques relatifs non pas à la responsabilité sociale, comme il est indiqué par erreur, mais à la responsabilité sociétale et environnementale, qui va impliquer une articulation entre le nouveau comité que préside désormais Claude, le Comité RSE et éthique, et le CAR, qui conserve, comme nous l'avons dit ensemble et Claude a été la première à le dire, la responsabilité d'apprécier les risques.
Le troisième élément, plus conjoncturel, est évidemment le contexte géopolitique actuel, la guerre en Ukraine, son impact sur l'économie mondiale et sur l'économie française. Sur ce point

qui est essentiel, le CAR a pris note de la mise à jour qui est annoncée pour juillet prochain de la prévision financière pluriannuelle en cours d'élaboration, qui est par nature délicate, a fortiori dans un contexte aussi mouvant et aussi peu prévisible.

Tout en comprenant de ce fait parfaitement les contraintes liées à ce contexte, le CAR propose à notre Commission de relever ce point dans son avis comme un point de vigilance et plus globalement, au-delà du contexte conjoncturel, de réitérer le souhait que nous avons déjà exprimé de voir le délai de mise à jour de la PFP être raccourci dans toute la mesure du possible, ou à tout le moins de le voir coïncider dans ses mises à jour avec les moments où notre Commission est appelée à se prononcer sur des dossiers importants, en particulier le besoin en fonds propres et le profil de risques annuel.

Le quatrième facteur de vigilance, qui est structurel, est la prégnance grandissante des questions de cybersécurité. C'est l'occasion pour moi de vous remercier, Madame la Présidente, au nom de tous ceux qui étaient présents ce jour-là, pour la session très intéressante que, grâce également au Directeur général, nous avons suivie pour un certain nombre d'entre nous récemment sur ces questions de cybersécurité, qui était extrêmement intéressante et qui, je crois, nous a tous beaucoup marqués.

Le dernier élément de contexte est bien évidemment l'attention croissante portée à ces sujets par l'ACPR et la place centrale qu'ils occupent dans le dialogue entre l'ACPR et notre Commission, notamment à l'occasion de l'entretien annuel dit de surveillance rapprochée.

Bien évidemment, comme l'a dit Évelyne, en parallèle de l'examen du profil de risques sur lequel que je vais concentrer mes observations a lieu l'examen du rapport d'activité annuel de la Direction des risques du Groupe, qui est parfaitement clair et qui de ce fait n'appelle pas pour ma part de commentaires particuliers, si ce n'est qu'il a contribué à mettre en relief l'importance et la qualité des travaux conduits en articulation étroite avec les deux directions ici représentées, la Direction de la conformité et du contrôle permanent, dont je remercie aussi la Directrice, et la Direction de l'audit du Groupe, dont je remercie aussi le Directeur.

En effet, tout ce qu'ils nous apportent en complément du travail de la Direction de Nathalie nous aide évidemment à avoir cette appréciation synthétique du profil des risques sur lequel je viens maintenant.

Le premier élément, c'est toute une série d'avancées méthodologiques qui doivent, me semble-t-il, être utilement saluées dans l'avis de notre Commission, avec la mise en œuvre progressive mais résolue des enrichissements que nous avons-nous-mêmes validés en janvier de cette

année :

- la création d'un nouveau domaine de risque, le risque technique de l'assurance, qui est évidemment central avec l'intégration par La Poste de la CNP ;
- le risque de change, qui est très important dans le cadre de l'internationalisation du Groupe que j'ai évoquée plus haut ;
- la grille des risques RSE, qui progresse ;
- le suivi de certains risques financiers, notamment la création d'un indicateur intra-journalier du niveau de liquidité que nous avions approuvée ;
- les risques juridiques, qui s'enrichissent aussi du point de vue de leurs indicateurs ;
- les risques de concentration et de non-conformité.

Par ailleurs, il y a de nouvelles métriques sur un certain nombre d'autres risques, par exemple l'indicateur de sensibilité du Fonds d'épargne à l'évolution du capital économique et les seuils d'alerte dont il est désormais assorti.

Notre Commission pourrait saluer ces progrès et relever dans son avis que dans le cadre du processus d'amélioration continue, d'autres progrès restent à accomplir, sans les citer de manière exhaustive, notamment l'incomplétude des indicateurs RSE pour La Poste et l'absence de note externe définie pour Bpifrance et CDC Habitat, par exemple.

Après l'appréciation méthodologique, j'en viens à l'appréciation des indicateurs eux-mêmes, en commençant d'abord par les indicateurs financiers, qui, sans surprise, sont globalement très bien orientés. Je dis « sans surprise » parce qu'ils ne sont que le reflet, d'une certaine façon, des résultats du Groupe pour l'exercice 2021, qui sont liés à la fois à l'amélioration du contexte macroéconomique, mais aussi à la qualité de la gestion financière du Groupe et à certains ajustements de nature comptable qui ont fortement marqué ces résultats pour 2021. Notre Commission pourrait souligner en particulier la bonne tenue du Groupe en matière de liquidité et de solvabilité, et en particulier le bon niveau de liquidité de la section générale.

Notre Commission pourrait aussi souligner la persistance pourtant, pour le risque global de taux, d'un dépassement du seuil d'information d'autant qu'il est en forte augmentation, +1,5 milliard d'euros au dernier trimestre 2021 et qu'il atteint 7,1 milliards d'euros au 31 décembre 2021. Il faut analyser cette évolution pour ce qu'elle est. Elle est due essentiellement à des évolutions de paramètres techniques en particulier un changement sur les lois d'écoulement retenues par rapport aux fonds qui sont retracés. C'est l'un des points sur lesquels nous avions demandé des précisions qui figurent dans la note complémentaire qui nous a été adressée depuis le CAR. C'est d'une part le premier facteur qui joue un rôle essentiel. Deuxièmement, c'est le niveau très élevé des dépôts des notaires qui, ces deux phénomènes étant conjugués, explique cette persistance d'un risque global de taux qui dépasse le seuil d'information.

On peut le noter comme un point de vigilance. Non pas qu'il faille s'en alarmer à ce stade, mais il faut être vigilant, d'autant plus que certaines

évolutions intervenues en 2021 sur ce point ne sont pas encore achevées. Par conséquent, c'est seulement lorsqu'elles seront achevées que nous pourrons avoir une prise en compte intégrale des observations qui sont relatives à ce sujet, parce que la question de la modification des lois d'écoulement retenues sort aussi des observations de la lettre de suites adressée très récemment par l'ACPR.

Notre Commission pourrait donc demander à être tenue informée du bon aboutissement de ces travaux complémentaires. Cela va de soi, mais cela va mieux en le disant. Il est d'ores et déjà noté que ces travaux seraient susceptibles — c'est un conditionnel qui cousine avec le futur — d'entraîner de nouvelles évolutions de modélisation ainsi qu'une possible révision de certains seuils d'information.

L'avis pourrait également relever l'absence de mise à jour du risque réglementaire prudentiel du Groupe, qui est évidemment corrélée à la non-actualisation déjà évoquée de la programmation financière pluriannuelle (PFP). Au regard de son importance intrinsèque et de la nature des missions exercées par notre Commission, ce point de vigilance mérite une mention particulière dans l'avis, et la Direction générale pourrait peut-être nous donner en séance quelques éléments complémentaires, si elle le juge opportun, sur ce sujet.

Je vais plus vite sur les indicateurs à caractère non financier, qui s'enrichissent, nous l'avons déjà dit, notamment les indicateurs RSE, et sont globalement satisfaisants à ce stade de leur évolution même si là aussi, par nature, des progrès restent à accomplir, notamment, mais pas seulement, sur la question du risque de responsabilité sociétale et environnementale.

Au total, au vu de l'ensemble de ces composantes du dossier, notre Comité vous propose un avis favorable assorti toutefois de points de vigilance :

- l'attente de l'impact de la mise à jour de la PFP annoncée en juillet, pour en mesurer les conséquences ;
- l'attention renouvelée, du fait de la publication en octobre dernier par la Commission européenne de quatre nouveaux textes relatifs à l'entrée en vigueur de Bâle III révisé, qui certes ne sont pas applicables directement à l'Établissement public, mais sur lesquels il nous paraît sage, en dépit des propos rassurants régulièrement tenus devant notre Commission, que nous soyons régulièrement informés de l'état des discussions pour bien mesurer à l'avance l'impact qui est à ce stade prévu comme faible, voire favorable sur certains postes, hormis pour certaines filiales comme la SFIL.

Il est à noter toutefois que les impacts éventuels de Bâle III sur la section générale ne sont pas pris en compte à ce stade dans le profil car attendus pour 2026, tout comme pour le Fonds d'épargne. Ces précisions devraient utilement figurer dans l'avis proposé.

Le CAR a pris note, enfin, des solutions qui sont à l'étude pour mettre en conformité deux applications de l'Établissement public avec la doctrine Cloud du Groupe, et demande que la Commission de surveillance soit tenue informée de la mise en place de ces solutions, qui est annoncée sinon comme imminente, en tout cas pas trop éloignée dans le temps.

J'évoque un dernier point sur la dernière phrase de la page 8, Madame la Présidente. Dans le contexte du débat relatif à une éventuelle évolution de la règle de versement à l'État, et sans rouvrir, à l'occasion de l'examen de ce profil la discussion sur ce sujet, il ne paraîtrait pas complètement inutile d'apporter une clarification, sauf si la lecture que je vais donner de la réponse qui nous a été faite est univoque, claire et limpide pour tout le monde, mais ce n'est pas mon cas. Je souhaite donc partager ma perplexité face à la réponse par nature un peu cursive, elliptique et qui n'est pas destinée à masquer quoi que ce soit, mais qui est peut-être un peu complexe dans sa rédaction.

J'avais posé la question de savoir comment se passait le processus de réintégration des résultats dans les fonds propres. Cela se passe-t-il au niveau des fonds propres sociaux ? Cela se passe-t-il au niveau des fonds propres du Groupe ? Est-ce un mix des deux ? Je vous donne la réponse telle qu'elle figure en page 4 du document qui nous a été transmis. Ce n'est pas du tout un exercice de stigmatisation, je m'empresse de le dire. C'est simplement pour faire peut-être partager une perplexité qui, du coup, méritera, et je crois que ce ne sera pas très difficile, que l'on explicite oralement un peu ce qui est écrit.

Je cite. « Pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés de la Caisse des Dépôts, les capitaux propres intègrent bien les résultats de la période. » Jusqu'ici, tout va bien.

« Pour la section générale et les comptes du groupe Caisse des Dépôts, les acomptes sur versement à l'État sont déduits des capitaux propres, ce qui n'est pas le cas du solde qui sera versé en 2022. » Ici, cela va encore.

« Il est à noter toutefois que les versements prévisionnels sont bien déduits des fonds propres réglementaires par rapport au capital économique pour les calculs de solvabilité. » Peut-être qu'une petite phrase de commentaire là-dessus pourrait ne pas être totalement inutile. En tout cas, pour ma part, je l'appelle de mes vœux et je pense que si elle figure au procès-verbal de notre Commission, aucun de ses lecteurs futurs, s'il y en a, ne s'en plaindra.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :

Vous avez toujours des formules très élaborées, Jean-Yves Perrot. Merci beaucoup pour ces éléments et pour ce rapport. Y a-t-il des questions ou passons-nous aux points de précision, s'il y en a ?

M. Perrot :

Je me permets de faire part de mes remerciements renouvelés, parce que franchement il y a eu une

réactivité de la Direction absolument remarquable. En témoigne cette note très riche par ailleurs.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'ai une prise de parole de Jean Pisani-Ferry. Ensuite, nous donnerons la parole à Éric Beyrath, qui est avec nous à distance.

M. Pisani-Ferry :
Ce sera très bref. Je voudrais juste souscrire à l'insistance de Jean-Yves sur la question de l'actualisation de la PFP. Bien sûr, nous en connaissons tous la difficulté. Nous savons aussi à quelle vitesse l'environnement est en train de changer profondément, donc toute semaine gagnée est bonne à prendre, même si c'est au détriment de l'exhaustivité. Je pense que l'arbitrage va clairement dans le sens de l'actualisation la plus rapide possible.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jean. Nous avons l'intervention de notre Directeur général, puis d'Éric Beyrath.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je pense que Nathalie Tubiana interviendra, puis Éric Beyrath si la Présidente le veut bien.
Je vais peut-être revenir sur la PFP. Avec un sens du timing que vous apprécierez tous, nous devions approuver notre PFP vers le 24 février. J'ai considéré à ce moment-là que nous n'avions peut-être pas assez d'informations sur l'orientation que prendrait le conflit qui s'ouvrait et qu'il était imprudent de nous lancer dans des travaux complexes. En réalité le dossier était prêt.
Nous avons laissé passer quelques semaines. Effectivement, il faut quand même que nous avancions, donc nous avons pris le risque lundi matin, en débats nourris et riches, de caler déjà une trajectoire macroéconomique puisque c'est ce qui est vraiment difficile, avec la croissance, l'inflation, les taux d'intérêt, le niveau des bourses, tout cela dans les cinq ans qui viennent.
Nous avons envoyé ce cadrage aux équipes des diverses entités du Groupe et aux équipes de l'Établissement public pour lancer les travaux d'intégration de ces éléments chiffrés dans une PFP qui va arriver avec un calendrier un peu décalé. Nous sommes bien conscients de l'urgence, mais nous avons dû faire un arbitrage et cet arbitrage résulte de ce que nous avons calé lundi dernier.
Pour le coup, je me tourne vers Éric Beyrath sur les aspects de calendrier pour savoir où nous en sommes sur le calendrier détaillé ou sur tout autre sujet que vous voulez traiter.
M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts : Merci, Monsieur le Directeur général. Je fais un point de précision sur le calendrier de la PFP. Comme le disait le Directeur général, le cadrage macroéconomique a été validé par le comité trimestriel de gestion de bilan qui s'est tenu cette semaine. Désormais, il va être décliné par l'ensemble des métiers et des filiales pour une remontée exhaustive de l'ensemble des plans à moyen terme.
Cette agrégation va prendre malheureusement du temps, puisque nous allons demander à chaque filiale et à chaque métier de traduire la trajectoire macroéconomique en indicateurs financiers. Tout cela est prévu pour une remontée durant le courant du mois de juin.
En parallèle, au niveau de la Direction des finances, nous mettrons en place l'exercice d'allocation stratégique macro qui va être décliné en mai et en juin pour optimiser l'allocation de fonds propres. La PFP est donc bien lancée. Nous avons prévu une présentation en comité trimestriel de gestion de bilan à la deuxième quinzaine de juillet. La présentation est prévue au niveau de la Commission de surveillance lors d'un Comité stratégique dédié à ce sujet qui est programmé tout début septembre.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Monsieur Beyrath. Nathalie Tubiana a peut-être des précisions à apporter également.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Concernant la non-actualisation de l'indicateur sur le risque réglementaire prudentiel, cette situation résulte plutôt du décalage dans le temps de la mise en application des textes tels qu'ils sont prévus aujourd'hui. D'ailleurs, ils ne sont toujours pas définitifs donc nous ne connaissons pas exactement la teneur définitive des textes. Cette mise en application aura lieu à compter de 2025 jusqu'en 2030 pour les filiales du Groupe et à compter de 2026 pour l'Établissement public.
Cela nous projette, en tout cas pour l'Établissement public, au-delà de l'horizon de la mise à jour de nos trajectoires, de nos projections à cinq ans de la PFP. C'est pour cela que nous ne l'avons pas actualisé. Néanmoins, sur le fond, si nous nous basons sur le projet de texte, nous avons plutôt des éléments de confort sur la pondération action avec le courrier du ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, qui explique que normalement, sur l'Établissement public, nous ne devrions pas avoir une pondération qui nous empêcherait d'exercer nos missions.
Sur La Banque Postale, le texte permettrait à La Banque Postale de maintenir à peu près son ratio de solvabilité au même niveau qu'aujourd'hui, donc c'est plutôt rassurant également. La seule filiale qui est vraiment mobilisée aujourd'hui est la SFIL, parce que les éléments prévus dans les textes peuvent avoir un impact fort sur le ratio de solvabilité, mais elle se mobilise pour faire valoir ses spécificités et pour limiter ces impacts. La non-actualisation est donc plutôt liée au décalage dans le temps de la mise en application des textes qu'à la PFP en elle-même.

Rapidement, avant de passer la parole à Éric sur le sujet du versement à l'État, vous aviez également un point sur l'application qui ne respecte pas la doctrine Cloud. Il s'agit en fait d'un logiciel qui nous permet d'obtenir des données économiques et financières sur les organismes de logement social. Aujourd'hui, effectivement, ce logiciel ne respecte pas les critères d'éligibilité à la doctrine Cloud. Nous sommes donc en pourparlers avec l'éditeur de ce logiciel pour le rendre éligible à la doctrine Cloud. Nous sommes en tractation avec cet éditeur et nous avons bon espoir d'aboutir dans le cours de l'année au fait de pouvoir faire respecter la doctrine Cloud concernant ce logiciel.
Éric, tu prends la main sur les règles de versement à l'État ?

M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Oui. Merci, Nathalie. Pour répondre au point soulevé par M. Perrot concernant le lien entre les fonds propres, le résultat et le versement à l'État, je vous prie tout d'abord de bien vouloir m'excuser si la note n'a pas été suffisamment précise sur ce point, et je vais apporter quelques éléments de clarification.
Tout d'abord, il faut bien faire une distinction dans les fonds propres. Vous avez une approche comptable des fonds propres et une approche prudentielle et réglementaire. Vous savez que dans la maison, nous disposons d'un modèle prudentiel et des ratios réglementaires. Si je commence par refaire le point sur l'approche comptable, dans les comptes qui sont proposés à validation par la Commission de surveillance, que ces comptes soient sociaux ou consolidés, le niveau des fonds propres qui vous est présenté à chaque arrêté intègre bien entendu le résultat de la période écoulée ainsi que les versements à l'État ou les acomptes qui ont déjà été effectués. C'est en quelque sorte une situation patrimoniale à date, pour le niveau des fonds propres comptables.
Ensuite, lorsque nous abordons le sujet de la solvabilité, nous avons les deux axes. Je vais commencer par le modèle prudentiel, qui est le cœur du pilotage du Groupe CDC. Le capital économique va lui aussi intégrer le résultat de la période écoulée. Toutefois, dans une logique de prudence qui est celle souhaitée par le superviseur et correspond également aux principes sous-jacents du modèle prudentiel, en même temps que nous ajoutons le résultat de la période écoulée, nous déduisons immédiatement le versement prévisionnel anticipé, quand bien même le versement n'a pas encore été réalisé.
C'est d'ailleurs pour cela que nous avions présenté en CAR il y a quelques semaines trois situations de solvabilité au titre du modèle prudentiel à fin 2021, en fonction de l'hypothèse de versement à l'État, puisqu'il y avait trois hypothèses à date. Une fois que la Commission de surveillance a tranché en faveur de l'une des hypothèses, nous avions une situation de solvabilité au titre du modèle prudentiel.
Je finis mon propos concernant l'approche réglementaire. Pour le ratio de fonds propres, nous sommes dans la même logique que le modèle prudentiel, c'est-à-dire que nous sommes dans une logique de prudence. Nous intégrons les résultats écoulés et en même temps que nous intégrons les résultats du semestre écoulé, nous déduisons immédiatement le versement prévisionnel à l'État. Il y a toutefois une petite subtilité supplémentaire que je n'ai pas fait figurer dans la réponse transmise après le CAR concernant les ratios réglementaires. En raison d'un texte en particulier qui nous est applicable, nous ne pouvons pas inclure les résultats de la période qui vient juste de s'écouler tant que ceux-ci n'ont pas été validés par les instances de gouvernance. C'est pour cette raison que quand nous vous avons présenté la situation de solvabilité au titre du ratio réglementaire, nous n'avions pas encore intégré le résultat du deuxième semestre, et partant pas non plus le reliquat du versement prévisionnel à l'Etat (qui sera décaissé en 2022).
J'espère avoir répondu à vos questions. N'hésitez pas s'il y a d'autres points.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Éric. Je crois que Jean-Yves a juste besoin d'une petite précision.

M. Perrot :
Oui. Je ne veux pas allonger la discussion ni être lourd. J'ai bien compris, et merci beaucoup puisque vous l'avez dit avec beaucoup de clarté oralement, mais le cœur de ma question est quand même de savoir si ce processus se fait au niveau des fonds propres sociaux, au niveau des fonds propres consolidés ou dans un mix des deux, et là c'est l'adhérence avec la question de la modification éventuelle de la règle de versement à l'État.
C'est là-dessus que porte aussi le besoin d'éclairage complémentaire et peut-être que c'est implicite dans votre propos et si c'est le cas, ce sera mieux si vous l'explicitez. Merci déjà de ce que vous avez ajouté, qui est tout à fait clair, mais j'ai encore une toute petite curiosité qui ne me paraît pas totalement illégitime sur le point que je viens d'ajouter.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Michèle a besoin d'un point complémentaire aussi. Éric Beyrath va peut-être nous répondre sur ce point précis. Je passerai ensuite la parole à Michèle sur un autre point.

M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Pour répondre à la question, au niveau de la comptabilité vous avez les fonds propres sociaux et

les fonds propres consolidés, qui procèdent de la même logique. C'est-à-dire que l'on intègre le résultat social dans les fonds propres sociaux et le résultat consolidé dans les résultats consolidés, et on déduit l'acompte ou le versement qui a déjà été effectué.
Je rappelle que pour les sujets de solvabilité, nous raisonnons uniquement dans une vision groupe, avec la vision spécifique du modèle prudentiel, avec son approche spécifique de prise en compte de nos différentes entités et de nos métiers au sein du Groupe. Par ailleurs, vous avez une approche plus consolidée et plus classique au niveau du ratio réglementaire, qui repart directement des fonds propres consolidés comptables.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci pour cette précision, Monsieur Beyrath. Michèle Pappalardo ?

Mme Pappalardo :
J'ai une curiosité par rapport à ce que nous a dit le Directeur général. Pouvons-nous avoir quelques informations sur les caractéristiques de la trajectoire macroéconomique qui est retenue pour faire la PFP aujourd'hui ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Éric, vous devez l'avoir sous les yeux, ce qui n'est pas mon cas. Vous pouvez peut-être donner les grands agrégats à la Commission de surveillance sans attendre notre rendez-vous de septembre.

M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je vous demande juste quelques instants pour rechercher les différents éléments. Je ne les ai malheureusement pas directement sous les yeux, mais je m'empresse de les chercher.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous n'allons peut-être pas prolonger. Je vous propose de poursuivre.

M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts :
J'ai quelques éléments sous la main, je vous propose d'expliciter les évolutions des variables principales et je laisserai bien entendu le Directeur général compléter. Le scénario central retenu intègre une croissance du PIB de l'ordre de 2,8 % en 2022.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il faudrait que vous soyez plus précis sur les années d'évolution du PIB. Peut-être que sur le PIB vous pouvez donner les cinq années qui viennent et les tendances sur les taux et sur le CAC.

M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Oui. Concernant la croissance du PIB, nous anticipons une croissance du PIB de 2,8 % en année 2022, 1,3 % en 2023 et 1,1 % en année 2024.
Concernant l'inflation, nous serions sur une trajectoire avec une inflation assez marquée en 2022 (supérieure à 4 %), puis autour de 3,1 % en 2023 et 1,3 % en 2024.
Concernant les trajectoires de taux, je vais parler essentiellement des taux longs qui sont les plus structurants pour la PFP, nous serions sur une trajectoire de remontée progressive mais relativement lente des taux longs. Vous savez que notre référentiel est l'OAT à 10 ans, qui s'établirait autour de 1 % fin 2022, puis 1,2 % fin 2023 et pour finir aux alentours de 1,6 % fin 2027.
Sur le scénario du CAC 40, nous avons retenu le scénario C, qui prévoit un niveau de CAC 40 à fin 2022 vers 6 400 / 6 500 points, soit un niveau peu éloigné de la situation que nous constatons actuellement sur les marchés, et qui s'établirait, fin 2027, autour de 7 300 points. Ce serait donc une croissance relativement mesurée du CAC sur la période de cinq ans. Voilà pour, les principales métriques.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En d'autres termes, nous prévoyons un atterrissage de la croissance qui se fasse assez vite vers une croissance de long terme qui nous semble plus proche de 1 % que de celle que nous avions atteinte auparavant, avec une inflation qui reviendrait à la normale à partir de 2023, ce qui est proche du scénario Banque de France, en sachant que cela fait l'hypothèse que beaucoup de choses seraient stabilisées d'ici là.
Sur les taux longs, nous sommes beaucoup moins allants que dans les scénarios précédents. Nous considérons que la politique des banques centrales, qui va être beaucoup plus vigoureuse, avec une remontée de taux assez brutale aux États-Unis, pensons-nous, et une remontée des taux courts en France, va avoir un impact sur les taux longs avec, de même que la croissance faible, une sorte de normalisation. Nous pensons que les taux longs ne vont pas beaucoup dépasser 1 %, ce qui à tous égards est une mauvaise nouvelle, je pense, puisque cela veut dire qu'il n'y a pas d'anticipation de croissance, mais qu'il n'y a peut-être pas d'anticipation d'inflation.
Quand même, avec un peu d'optimisme que traduit le fait qu'il y ait un peu de croissance, nous anticipons un CAC qui reviendrait au-dessus de 7 000 à la fin de la période.
C'est un scénario central.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces éléments. Merci pour la question, Michèle. Merci beaucoup à Éric Beyrath de nous avoir accompagnés sur ces points de précision. Merci beaucoup à Arnaud, Nathalie et Anne.

MM. Pisani-Ferry et Carrez quittent la séance.

6 — Avis sur la vision de l'éthique au sein du Groupe et le panorama des dispositifs existants

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons maintenant à notre point 6 portant sur un avis sur la vision de l'éthique au sein du Groupe et le panorama des dispositifs existants. Je suis très heureuse d'introduire ce point sur l'éthique lors de cette Commission de surveillance. Il s'agit donc de la restitution du premier Comité RSE et éthique du 29 mars. Je m'excuse déjà et encore de ne pas avoir pu vous rejoindre.
Merci à notre Directeur général d'y avoir participé. Je sais que la séance du Comité a été constructive et a permis de mieux comprendre les dispositifs mis en place, mais aussi d'identifier les pistes de ce qui pourrait être mis en œuvre pour les compléter à hauteur de notre ambition collective.
Je passe la parole à Claude Nahon, la Présidente du Comité, puis à Viviane, notre rapporteure, qui nous en donnera le résumé. La parole est à vous, Claude Nahon.

Mme Nahon :
Merci beaucoup, Madame la Présidente. Effectivement, le 29 mars a été l'occasion de la première réunion de ce Comité RSE et éthique. Je crois que nous pouvons tous nous féliciter de sa création. Je pense que ce sera un point fort de cette Commission de surveillance.
Je voulais dire que c'était extraordinaire de voir beaucoup de participants du côté de la Direction générale. Je ne vais pas citer tout le monde, mais comme tu l'as fait remarquer, Sophie, nous avions le plaisir d'avoir beaucoup de représentants de la Direction générale, évidemment Éric Lombard en tête, avec beaucoup de participations de leur côté. C'était vraiment très intéressant.
Du côté de la Commission de surveillance, nous avions une présence très forte également de tous les membres de ce nouveau Comité. Je vais peut-être les rappeler. Cela vaut peut-être le coup parce que nous ne sommes pas encore habitués. Il s'agit de Gabriel, Béatrice, Viviane, qui va être notre rapporteure, Michèle, Évelyne, Denis, Jean-Yves et Jean-Marc.
Il y a donc beaucoup d'intérêt pour ce nouveau Comité, beaucoup de sujets de discussion, un dialogue extrêmement intéressant, constructif et utile selon moi, et j'espère qu'il en était de même pour la Direction générale. C'est en tout cas un dialogue qui nous a permis de mieux comprendre comment nous pouvions avancer ensemble parce que je crois que sur ce sujet de l'éthique, notre ambition est d'avancer ensemble pour mettre en avant l'engagement, la visibilité et le leadership de la Caisse des Dépôts sur ce sujet fondamental de place de Paris.
Je vous propose que Viviane prenne la parole.
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je vais laisser la parole à Viviane. Nous étions déjà en compagnie de Pierre, Anne et Nathalie, et Virginie nous a rejoints. Viviane, la parole est à toi.

Mme Artigalas :
Merci, Madame la Présidente. J'ai l'honneur de faire ce premier rapport de ce premier Comité RSE et éthique, qui est le premier pour moi aussi.
Je vais d'abord restituer le contexte de cet état des lieux des dispositifs en matière d'éthique. Il arrive suite à la création du Comité RSE et éthique par délibération du 26 janvier 2022, qui a nécessité une modification de notre règlement intérieur pour définir aussi son champ de compétences.
Nous avons choisi que ce premier Comité RSE et éthique soit dédié au thème de l'éthique, mais bien évidemment dans son lien avec la RSE parce qu'il nous a semblé que les deux étaient vraiment indissociables, avec la volonté aussi de dépasser une vision uniquement juridique en appréhendant aussi le contenu de la notion d'éthique. Ce n'est pas une notion qui est définie, donc il n'est pas facile d'en définir le contenu et je crois que c'est aussi le travail que peut faire ce Comité, en lien avec la Direction générale.
Cette notion d'éthique comprend les valeurs du Groupe, sa raison d'être, mais aussi le panorama des dispositifs existants, le pilotage de cette thématique au niveau du Groupe et les leviers déployés pour emporter l'adhésion des collaborateurs à ses valeurs et l'alignement entre les valeurs de l'entreprise et les décisions individuelles lorsque les normes ne suffisent pas, ce qui montre bien que l'éthique va au-delà du juridique et des normes applicables, avec ensuite des déclinaisons thématiques, en termes de ressources humaines, en termes de relations d'affaires et bien sûr aussi en termes de respect de la règle de droit.
Le Comité a insisté pour que le débat soit situé à un niveau stratégique dans une démarche de construction avec la Direction générale, et nous avons beaucoup apprécié l'intervention personnelle du Directeur général, mais aussi de tous les autres intervenants. Cela montre bien aussi que ce sujet est une préoccupation importante pour le groupe Caisse des Dépôts et des Consignations.
Le Comité a toutefois souhaité que soit dépassé cet état des lieux, indispensable bien sûr, pour

évoquer l'ambition réelle du Groupe en la matière. Le dossier fourni à l'appui de cette séance dresse un état des lieux très complet des dispositifs existants, des pistes de travail envisagées, mais aussi des questions méthodologiques qui se posent dès lors que l'on tente de définir l'éthique au sein d'une institution telle que l'Établissement public mais aussi des filiales du groupe Caisse des Dépôts. Je remercie vraiment les services d'avoir fait ce travail.

S'agissant des points d'attention relevés par notre Comité, la notion d'éthique est très complexe à définir et à circonscrire. Le spectre de notions figurant dans le dossier en page 6 nous a permis de cibler un noyau dur d'obligations légales et réglementaires principalement ciblées sur l'Établissement public, avec parfois un pilotage Groupe. Ce noyau dur est évolutif, avec l'exemple de la récente « loi Waserman » sur le droit d'alerte et l'arrêté de janvier 2021 sur la LCB-FT, et paradoxalement pas toujours d'une portée juridique très claire, avec l'exemple de la loi du 2 mars 2022 sur les enjeux culturels et sportifs qu'un conseil d'administration doit prendre en considération. Effectivement, la réglementation évolue aussi et c'est pour cela qu'il est important d'aborder ces sujets au fil de l'eau et de ce qui évolue.

Ce noyau dur est enrichi d'un ensemble de notions en lien avec la RSE dont la définition est plus floue, par exemple les principes directeurs de l'OCDE sur les multinationales qui ont été évoqués lors de notre Comité, voire de dispositions qui ne s'imposent pas directement à la Caisse des Dépôts mais qu'elle applique volontairement, comme la loi vigilance ou la loi Sapin 2.

Les conclusions sur ces points d'attention sont que l'éthique est portée à tous les niveaux et dans les différentes activités de la Caisse des Dépôts, avec une multiplicité de contraintes pouvant conduire à une approche fragmentée du sujet, ce qui incite peut-être à réfléchir à une charte éthique pour coordonner et mettre en cohérence l'ensemble des thèmes.

L'éthique est par nature évolutive, et je renvoie ici à notre position actuelle sur les investissements en Russie. Si nous avions fait ce Comité en janvier, nous n'aurions pas vu cette problématique. L'éthique étant évolutive, le Comité porte une attention particulière à la réactivité et à la coordination permettant d'intégrer ces évolutions, ce qui pose la question de son pilotage au niveau du Groupe et de la nécessité de doter le Groupe d'un référent éthique.

Un point d'attention est porté également aux évolutions en cours en lien avec le conflit en Ukraine, avec la dépendance au gaz russe, avec l'industrie de l'armement notamment, via les contrats export financés par la SFIL mais aussi dans la section générale.

S'agissant des focus thématiques que nous avons abordés, sur la question du contrôle interne et de la gestion des risques, le Comité a apprécié la mise en perspective du traitement des sujets éthiques à travers le contrôle interne et la gestion des risques. La consolidation opérée dans ce domaine est très importante depuis deux ou trois ans. L'appétit aux risques, la déontologie, le suivi des controverses, les achats responsables et le lanceur d'alerte sont des dispositifs qui montrent bien combien ce domaine est important et est bien traité aussi au niveau du Groupe.

Le sujet de l'éthique est très bien abordé sous l'angle du contrôle interne, de la gestion des risques et des incidents. Dans ce domaine, l'effort mené depuis le début de la mandature porte sur la consolidation des dispositifs, voire sur leur mise à niveau, mais il semble manquer une posture plus positive visant à une appropriation des valeurs du Groupe par les collaborateurs et un pilotage plus soutenu, avec l'importance du rôle d'appui de la Caisse des Dépôts aux filiales sur ces thèmes, par exemple sur les relations d'affaires.

Le sujet de la neutralité politique et religieuse, voire de la laïcité, pourrait être davantage appréhendé. On sent qu'il est implicite, mais il pourrait être davantage appréhendé en tant que sujet important.

Je fais un focus sur les ressources humaines. L'enjeu éthique RH s'inscrit dans un principe de subsidiarité fort, mais le dialogue social est mené au niveau du Groupe tandis que le pilotage des nominations et des rémunérations fait l'objet d'un suivi particulier à l'Établissement public comme dans les filiales, en lien avec les prérogatives du CNR sous le contrôle de la Commission de surveillance. Nous en avons évidemment parlé tout à l'heure et il a été évoqué cette question de l'éthique sur ces sujets. Les conflits d'intérêts et les enjeux RSE sous l'angle RH sont également pilotés au niveau du Groupe, ce qui me paraît être important.

Nous avons apprécié aussi le fait que nous puissions faire un point sur des dispositifs que nous connaissions mal. Nous avons pu faire un point en présence de la médiatrice sur le dispositif de médiation, qui est un dispositif mature faisant apparaître une forte augmentation des saisines, en lien particulièrement avec Mon Compte Formation, mais aussi sur d'autres sujets. Nous avons apprécié la présentation de ce dispositif du Comité des parties prenantes, et nous attendons une présentation un peu plus précise des résultats de ce Comité.

Pour terminer, j'évoquerai quelques conclusions et recommandations. La richesse des échanges sur le sujet montre bien toute la pertinence de la création de ce Comité. La question de la gouvernance du dispositif éthique est centrale. La Commission de surveillance considère que la désignation d'un référent éthique au sein du groupe Caisse des Dépôts serait une piste à étudier pour la Direction générale.

Nous serions aussi favorables à une structuration du dispositif éthique de la Caisse des Dépôts à travers notamment la création d'un corpus de doctrines qui se composerait d'une charte éthique et d'un guide de l'éthique et qui déclinerait concrètement le contenu de la charte en apportant aux personnels de la Caisse des Dépôts des éléments de réponse aux questions susceptibles d'être

posées face à des problématiques éthiques rencontrées professionnellement.
Le sujet de l'éthique est encore trop abordé au prisme d'un ensemble de contraintes et de risques, à notre avis. Le Comité pourrait donc porter une vision plus volontariste de ce sujet à l'avenir. Le Comité s'est également interrogé sur l'appropriation réelle des valeurs du Groupe par les collaborateurs et sur l'adéquation entre ces valeurs et les décisions individuelles.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces précisions, Viviane. Ce sont vraiment des travaux remarquables. Un grand bravo à toutes et à tous. Je ferai juste un appel. C'est un peu l'objectif que la Caisse des Dépôts devienne leader sur ce sujet, c'est-à-dire qu'elle emmène aussi tous les autres. Y a-t-il un label éthique RSE ? Comment est-on reconnu et comment évite-t-on l'« éthique bashing » ou le fait de raconter n'importe quoi ? Comment peut-on qualifier et mettre une évaluation sur la qualité de ces recherches de l'éthique et de la RSE ?

M. Perrot :
Je dis juste un petit mot. Évidemment, Viviane a tout dit, mais si je devais résumer l'impression que nous avons, les uns et les autres, c'est que le groupe Caisse des Dépôts travaille sur ces sujets depuis longtemps. Puisque nous sommes dans l'année Molière, je vais paraphraser la formule célèbre. Le Groupe est un peu dans la situation de Monsieur Jourdain, avant de rencontrer le maître de philosophie. On en faisait déjà beaucoup, on ne le disait peut-être pas assez, on va le dire davantage et mieux.
Je crois qu'à travers ce Comité et grâce à la qualité du dossier et du dialogue qui s'est noué, nous avons vraiment une piste d'envol très identifiée et assez fervente au travers de tout ce qu'a dit Évelyne. Je trouve que pour une première réunion, c'est extrêmement intéressant et encourageant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Cela rejoint un peu ce que nous disions sur ce que fait la Caisse des Dépôts par rapport à l'environnement et à la transition. C'est vrai que cela fait beaucoup de choses, mais que l'on arrive peu à porter et à voir. Un grand merci. Y a-t-il d'autres réactions ou commentaires sur ce Comité et le résumé que nous en a fait Viviane ? Merci beaucoup.

7 — Avis sur le projet de décret portant modification de la partie réglementaire du Code de l'énergie relative à la production d'électricité

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le dernier point est une circularisation sur un avis sur le projet de décret portant modification de la partie réglementaire du Code de l'énergie relative à la production d'électricité. Vous avez reçu cet avis de décret. Je n'ai pas eu de questions, ou s'il y en a eu il me semble qu'elles ont été apurées.
Il s'agit plus spécifiquement, concernant la Caisse des Dépôts, d'un décret qui intègre la consignation parmi les garanties financières dont la constitution peut être demandée aux candidats dans les procédures de mise en concurrence menées au titre des dispositions de l'article R311-13 du Code de l'énergie. Ce projet répond à une attente des acteurs publics, qui apprécient la simplicité et la sécurité de ce dispositif d'intérêt général, et conforte le rôle de la Caisse des Dépôts comme unique acteur public de la sécurisation des fonds en matière environnementale.
Avez-vous des remarques ? Cette circularisation est donc effective.
Merci à toutes et à tous. La prochaine Commission de surveillance se tiendra le 18 mai à 17 heures. Ce sera la dernière des députés. Comme l'avait souhaité Jean-Yves, nous aurons une petite photographie de groupe, et peut-être un petit moment convivial à Pomereu. Nous essayons de vous organiser cela au mieux. Les trois députés seront à peu près assurés de ne pas être à la Commission de surveillance suivante. Pour les autres, nous verrons. Merci à toutes et à tous pour cette Commission de surveillance.

La Présidente, Mme Errante, lève la séance à 20 heures 06.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 32

COMMISSION DE SURVEILLANCE
5eme séance - Année 2022
18 mai 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 18 mai 2022, à 16 heures,, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance.
Mmes Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere..
MM. Carrez, Sommer, Bascher, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne, Alhenc-Gelas.

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 4) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 5) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 6) ; Mme Anne Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 3) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Jérôme Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 4) ; Mme Christine Boez, Responsable pilotage opérationnel et partenariat DGFiP au sein de la Direction des clientèles bancaires de la Banque des Territoires (point 4) ; M. Jean-Baptiste Olivier, Responsable du pilotage transversal des risques au sein de la Direction des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; M. Paul Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public (point 6) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (points 6 et 7) ; M. Kosta Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des Territoires (point 7) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente, Mme Errante, ouvre la séance à 16 heures 03

1 — Propos liminaire

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Nous avons à distance Françoise, Claude, Denis, Béatrice et Antoine.
Bonsoir à toutes et à tous pour cette Commission de surveillance un peu spéciale. Nous sommes le 18 mai 2022 et c'est donc notre dernière Commission de surveillance, ou pas d'ailleurs, pour ceux qui sont députés et qui vont devoir se représenter devant les Français les 12 et 19 juin.
Je vais faire un petit propos liminaire concernant la période. Il ne sera pas très long. Ensuite, je passerai la parole à Gilles, Denis et à Éric. Ensuite, nous déroulerons notre Commission de surveillance.
C'est donc une dernière Commission de surveillance du mandat qui m'a été confié en février 2018. Je souhaite partager avec vous ce que cette période m'inspire. Je connais peu de responsabilités parlementaires aussi intenses et satisfaisantes. On me demande souvent en quoi cela consiste. Je mets du temps à expliquer, à expliciter tout ce que nous y faisons.
Je remercie toutes celles et tous ceux que j'ai croisés pendant ces quatre années. J'ai eu à cœur de présider cette Commission avec toujours à l'esprit mes diverses expériences personnelles, entre mes séjours dans les territoires d'outre-mer et dans de nombreux pays différents, et puis en tant que chef d'entreprise et élue locale, comme maire et député.
Entre février 2018, mon élection à la présidence de la Commission de surveillance, et juin 2022, la

Caisse des Dépôts aura conduit de profonds changements : la réforme de la gouvernance grâce à la loi PACTE, la réorganisation des directions métiers, la création de la Banque des Territoires, l'élargissement des missions de la Direction des retraites et de la solidarité, la modification du périmètre global du Groupe, avec une prise de participation majoritaire dans La Poste et la création du pôle financier public.
Toutes ces transformations ont eu un impact majeur sur la place et le rôle dans la Commission de surveillance, et logiquement de sa présidence. Pour autant, ce poste reste un poste d'influence davantage qu'un poste de décision, étant une fonction non exécutive. Néanmoins, ce rôle est essentiel et demeure à la fois le garant de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Caisse des Dépôts et un partenaire quotidien du Directeur général, avec lequel il échange sur les thématiques les plus stratégiques, un interlocuteur régulier de Bercy et des hautes autorités de l'État.
Compte tenu du rôle central de la Caisse des Dépôts dans la mise en œuvre des politiques publiques, il n'y a que peu de sujets qui ne passent pas, à un moment ou à un autre, sur le bureau de la présidence de la Commission de surveillance.
Je souhaite revenir sur la note adressée par le Directeur juridique et fiscal que je vous ai transmise la semaine dernière, mes chers collègues. Nous voyons, dans cette analyse juridique, que l'on ne retrouve pas tout à fait ce que nous avions voté dans la loi PACTE, c'est-à-dire une bascule de la Commission de surveillance d'une surveillance très prudentielle vers des compétences sur les orientations stratégiques du Groupe en la dotant expressément d'un nouveau pouvoir délibérant. Il s'agissait jusque-là d'un pouvoir essentiellement consultatif. C'est l'un des apports majeurs de la loi PACTE.
Le pouvoir de la Commission de surveillance en matière d'orientations stratégiques est donc désormais un pouvoir délibérant. La Commission de surveillance examine et peut émettre des recommandations et relever des points d'attention. Bien sûr, et nous n'avons jamais dit autre chose, il ne s'agit pas pour la Commission de surveillance d'approuver les PMT des filiales. Cette compétence revient aux conseils d'administration des entités. En revanche, un examen des PMT avant leur approbation par le conseil d'administration permettrait à la Commission de surveillance de faire part de ses préoccupations, de ses recommandations ou des points d'attention aux représentants de la Caisse des Dépôts qui, eux, siègent au conseil d'administration de la filiale concernée.
L'actionnaire Caisse des Dépôts pourrait ou non, ainsi, faire valoir une posture actionnaire traduisant les préoccupations de la Commission de surveillance sur les orientations stratégiques envisagées. C'est d'ailleurs un sujet qui revient de manière récurrente dans nos discussions, quant à savoir comment être plus impliqués dans la discussion de stratégie avec des filiales et peser davantage.
Il appartiendra à la Commission de surveillance d'affirmer sa position sur la séquence qu'elle considère la plus opportune pour l'exercice de ses prérogatives en matière d'orientations stratégiques s'agissant des filiales. Ceci conditionnera la construction de la programmation 2023. Je constate que tout cela mérite clarification. Si je suis reconduite dans mes fonctions, déjà de député, puis ensuite de Présidente, je soutiendrai en parallèle un chantier PACTE 2 qui veillera à préciser les compétences en matière stratégique de la Commission de surveillance pour éviter qu'elles soient systématiquement questionnées ou envisagées avec une perspective plus réductrice.
Il y aura d'autres sujets, puisque nous avons évoqué les rémunérations. Effectivement, s'il faut changer la loi, alors changeons-là.
Je vais laisser mes collègues compléter ces propos s'ils le souhaitent. En tout cas, cela a été un mandat très enrichissant. J'ai appris énormément de choses et je suis très heureuse d'avoir pu le mener à bout.
Gilles, veux-tu prendre la parole ?

M. Carrez :
Merci, Présidente. J'avais prévu de dire quelques mots tout à l'heure, lors de la réception à Pomereu, mais tu m'invites à prendre la parole maintenant. En ce qui me concerne, c'est une certitude, je ne reviendrai pas à la Commission de surveillance. C'est donc l'occasion de vous exprimer toute ma reconnaissance, d'abord à toi, Sophie, et à tous les membres de la Commission de surveillance, ainsi qu'à Éric, à toute l'équipe et à tous ceux avec qui nous avons travaillé, au Secrétariat. Comme Sophie, j'ai trouvé ces cinq années extrêmement intéressantes.
Ce que j'ai apprécié, c'est le climat de confiance dans lequel nous travaillons. Pour moi, c'est essentiel. C'est vrai que les textes sont parfois un peu ambigus, Sophie vient de l'évoquer et nous en parlerons peut-être tout à l'heure, mais je trouve quand même que dans le véritable bouleversement que nous avons connu durant ces cinq années avec l'arrivée de La Poste et le poids de plus en plus important des filiales, je n'ai vraiment pas éprouvé de frustration. J'ai vraiment eu le sentiment d'être pleinement associé, en tant que membre de cette Commission de surveillance, aux évolutions, aux enjeux et aux défis de la Caisse des Dépôts.
Pour moi, la Caisse des Dépôts, pendant quinze années comme rapporteur général à l'Assemblée, puis Président de la commission des finances, était d'abord une ressource pour le budget de l'Etat. Ma seule préoccupation, était d'obtenir le maximum en recettes non fiscales, comme on les appelait à l'époque, de la part de la Caisse des Dépôts. J'ai découvert, depuis, à quel point la Caisse des Dépôts est un outil formidablement intéressant pour mener des politiques publiques.
Je crois que vous avez eu raison, Éric, dès candidature, de la Caisse de proposer le rapprochement avec La Poste. C'est pour nous un vrai défi, on prend des risques, mais c'est quelque chose qui a du sens du point de vue de souligner

l'intérêt général, et je dirais aussi du service public . Dans les temps difficiles qui nous attendent, c'est une certitude, je pense que les pouvoirs publics seront encore plus à même de mobiliser ce formidable instrument qu'est la Caisse des Dépôts au service de l'intérêt général.
Notre rôle en tant que commissaire surveillant est de veiller à ce qu'on puisse faire face et que cet outil reste viable, reste suffisamment solide, ait une situation suffisamment saine pour pouvoir répondre aux défis que nous avons déjà rencontrés, mais qui vont à mon avis s'accentuer dans les prochains mois.
L'autre aspect qui m'a intéressé, à côté des politiques macroéconomiques, c'est tout ce qui est microéconomique. En tant qu'élus locaux, nous sommes très sensibles à toute l'action concrète sur le terrain, et je me tourne aussi vers Viviane qui est maire, avec tous ces petits investissements qui font la vie de nos territoires.
C'est dommage qu'Olivier Sichel ne soit pas là, mais peut-être qu'il nous entend. Je pense que l'évolution vers une plus grande visibilité de la Banque des Territoires est une évolution sur laquelle nous vous avons accompagnés, donné une visibilité, et sur laquelle nous avons accepté des prises de risque et des investissements de plus en plus importants. Je rappelle que nous sommes passés d'un flux d'investissement sur des fonds propres risqués qui étaient autour de 700 à 800 millions à un doublement de ce flux. On a pratiquement doublé le nombre d'opérations. Il y a de vraies délégations dans les directions régionales qui sont au contact des territoires. Je porte un regard très positif sur ces cinq années de développement de la banque des territoires
Je souhaite que l'on continue à travailler dans ce climat de confiance avec la Commission de surveillance, dans la diversité des membres est un atout avec des députés, des sénateurs, mais aussi des personnalités qualifiées à travers l'Assemblée, le Sénat ou l'État et les représentants du personnel, ce qui est extrêmement utile. Il faut que vous le sachiez, c'était un grand combat d'Henri Emmanuelli que je soutenais complètement, à l'époque comme président de la commission des Finances à l'Assemblée.
Je voulais vous le dire et je l'aurais dit tout à l'heure dans les jardins de Pomereu, je suis satisfait de ces cinq années et je continuerai à m'intéresser de près à la Caisse des Dépôts là où je serai. Si vous avez des choses à me proposer, évidemment je serai preneur parce que j'aurai quand même un peu de temps, je l'espère. Vous avez des sujets passionnants, d'autant que j'ai retrouvé aussi mes premiers centres d'intérêts, l'urbanisme, le logement, l'aménagement, les villes nouvelles. En tout cas, merci.
Il faut que nous disions deux trois mots de la note de Pierre Chevalier. En résumé, premièrement, cette note est très intéressante. Elle est nécessaire et elle exprime bien la difficulté de tous ces textes qui se sédimentent depuis 1816. On parle de Groupe public, on parle de l'Établissement public à l'origine, de l'Établissement public et de ses filiales, et il est assez difficile de s'y retrouver.
Sur toute la première partie de la note je suis d'accord, on ne peut pas assimiler le groupe public CDC à ce que l'on appelle des groupes de sociétés avec les conséquences de type intégration fiscale. En revanche, s'agissant de la distinction entre ce que la note appelle le contrôle permanent de gestion sur le seul Établissement et un cadre spécifique au titre des filiales, je trouve que c'est un peu artificiel. Par exemple, on confie clairement à la Commission l'approbation du budget et des comptes sociaux et consolidés et la délibération sur la stratégie et l'appétence en matière de risques. Or, je parle sous le contrôle de Jean-Yves, le risque est global au niveau du Groupe. C'est la même chose pour la fixation du besoin de fonds propres.
Sur le cadre spécifique, on rejoint une préoccupation partagée par nombre d'entre nous. Dès qu'il est arrivé, Jean-Marc Janaillac a dit « c'est bizarre, dans notre rôle, on vote un budget où il n'y a que les dépenses et on ne vote pas les recettes ». Cela m'avait frappé aussi. On vote les dépenses, on ne vote pas les recettes. Or, la loi PACTE nous confie clairement le vote des recettes, puisqu'on doit approuver les comptes consolidés, donc c'est aussi les comptes prévisionnels. Je pense que là, il y a une réflexion à conduire.
D'ailleurs, c'est que la Cour des comptes a fait un travail en début d'année et elle aussi s'est étonnée que la Commission de surveillance ne vote que le budget, c'est-à-dire les dépenses. Il y a donc un problème d'articulation entre les dépenses, les recettes, la marge d'intérêt, ls dividendes et les résultats à consolider qui vient des filiales. Tout cela est important.
Un autre élément entre en ligne de compte, et je m'arrête là : la supervision ACPR est consolidée et cela entraîne des conséquences sur l'étendue des responsabilités de la Commission de surveillance.
Nous avons travaillé dans un climat de confiance. Il faudra clarifier les textes, mais cela va prendre du temps de les modifier et peut-être que l'on n'y arrivera pas. Aussi je souhaite que l'on continue à progresser de façon pragmatique.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. J'espère que l'on arrivera à clarifier également les textes. Le propos liminaire s'adressait aussi à nos collègues en distanciel, puisque tout le monde ne va pas pouvoir nous rejoindre après pour le temps d'échange. Je trouvais cela plus pertinent aussi pour que chacun puisse parler. Je passe la parole à Denis Sommer.

M. Sommer :
Merci, Madame la Présidente. D'une part, j'adresse un grand merci à toutes et tous. Dans la période relativement courte où j'ai été présent à la Commission de surveillance, j'ai énormément appris sur la Caisse des Dépôts, que je connaissais pour l'avoir pratiquée en local et surtout au niveau régional, puisque j'ai été chargé depuis près de dix

ans des questions économiques en région Franche-Comté. J'ai donc beaucoup travaillé avec la Caisse des Dépôts et avec Bpifrance, mais c'est une autre affaire que d'être membre de la Commission de surveillance. C'est une responsabilité particulièrement lourde.
Très sincèrement, cela m'a permis aussi de découvrir toute l'ampleur de l'action de la Caisse des Dépôts et tout ce qu'elle pouvait apporter au pays en général, mais aussi à nos territoires. J'adresse donc un grand merci à tous, à toi Présidente, à Éric et à toutes les équipes qui nous ont accompagnés, ainsi qu'à tous les collègues qui, même si je suis arrivé tout à la fin, m'ont accueilli avec beaucoup de chaleur et de compréhension.
J'aurais un regret, quelque part, mais cela ne tient pas à la responsabilité de celles et ceux qui sont autour de cette table. La loi PACTE ne va pas assez loin. En tout cas, elle a besoin d'être précisée, et notamment sur le rôle de la Commission de surveillance par rapport aux grandes questions auxquelles a à faire face la Caisse des Dépôts sur les questions stratégiques et les grands investissements dans de grands groupes. Je pense que tout cela est de nature à très largement modifier le paysage industriel dans notre pays, à améliorer la dépendance de notre pays, et je pense qu'il est normal que la Caisse des Dépôts puisse émettre des avis sur des questions comme celles-là.
Il y aura certainement besoin d'une loi PACTE 2, en sachant que je pense qu'il ne faudra pas non plus la précipiter parce que d'expérience, les commissaires, notamment à la commission des affaires économiques, connaissent en réalité très mal la Caisse des Dépôts et sont souvent un peu dépourvus quand le débat entre quelques spécialistes se fait sur la Caisse des Dépôts parce que tout le monde ne connaît pas la réalité du fonctionnement de cette institution, tant s'en faut. Souvent, les commissaires sont en fait un peu spectateurs. Je pense qu'il faudra faire un peu de pédagogie avant pour que les commissaires aient un avis peut-être un peu plus argumenté et précis sur le rôle de la Commission de surveillance et peut-être la nécessité d'élargir ses compétences, mais ma foi, c'est le législateur qui en décidera.
Je pense qu'élargir un peu cette mission de la Commission de surveillance serait aussi de nature à parfois lever quelques crispations qu'il a pu y avoir. Quand on apprend certains investissements et que l'on est dans une logique de validation d'une décision qui a été prise, je dois dire que ce n'est pas toujours très agréable, même si j'ai bien conscience, je le réaffirme et je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, qu'il ne peut pas y avoir deux instances de direction dans la Caisse des Dépôts. Il y a une Direction générale avec toute une équipe et c'est bien à elle de piloter la Caisse des Dépôts. Par contre, la Commission de surveillance pourrait avoir des missions peut-être un peu plus larges, en termes d'avis.
Voilà. Je ne me représenterai pas. Je ne serai forcément plus parmi vous à partir de cette séance, lorsqu'elle sera terminée. En tout cas, un grand merci encore une fois. Je vais consacrer ma vie au handicap. Non pas que je sois concerné personnellement, mais j'ai beaucoup appris aussi dans ce domaine au cours de mon mandat et notamment une association comme Sésame Autisme m'a demandé de rejoindre leur Conseil d'administration pour les aider dans leur projet de développement. Je suis très heureux de le faire parce que ce sont des sujets qui me passionnent.
Par ailleurs, mais c'est déjà en cours, je mettrai en place un club autour d'une thématique qui me paraît absolument essentielle, sur la question de savoir comment construire une société de solidarité et de progrès dans la mondialisation, ce qui suppose une réflexion sur énormément de choses. Je pense que l'avenir de nos sociétés se joue maintenant sur ces questions parce qu'on a besoin de nourrir la réflexion de nos concitoyens et de redonner de la perspective.
Je vous souhaite à toutes et tous, membres de cette Commission de surveillance, et à toutes celles et tous ceux qui nous ont accompagnés à la Direction générale, vraiment le meilleur pour l'avenir.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Denis. Jérôme Bascher ?

M. Bascher :
Au nom de Gérard Larcher et en vertu des pouvoirs qui me sont conférés, je voulais tout simplement te remercier de ta présidence, Sophie, et de l'excellent travail de commission mixte paritaire dont nous savons à l'avance qu'elle va être conclusive, ce qui est toujours plus compliqué que lorsque l'on n'est pas certain de l'issue, ce qui donne un peu plus d'émotion et de suspens. En tout cas, c'est vraiment le climat de confiance qui anime cette Commission de surveillance et le lien avec la Direction générale. Je ne vais pas en rajouter pour ne pas en faire des tonnes, mais un grand merci très sincère.
Ma grande fierté, et je suis désolé Sophie, ce ne sera pas pour toi mais pour mon voisin d'en face, c'est d'avoir pu siéger avec Gilles, que je connais depuis le XXe siècle. Nous avons vécu plusieurs siècles ensemble d'aventures politiques avec Gilles, et c'est un vrai bonheur de pouvoir le partager ici. Nous savons que nous nous revoyons ailleurs avec Gilles.
Merci.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Madame la Présidente, pardon de prendre la parole. Je ne veux ni allonger cette discussion préliminaire ni m'élever au-dessus de ma condition. Par conséquent, il ne m'appartient pas de dire s'il faudra ou non modifier la loi. Évidemment, ce sont les parlementaires qui ont vocation à l'apprécier,

et j'ai bien entendu ce qui a été dit par les uns et les autres. Dans le sillage de ce qu'a dit Gilles, je voudrais juste dire un petit mot sur la note de la Direction juridique que vous avez évoquée aussi et qui est importante pour nous tous.
Je veux d'abord remercier la Direction juridique et la Direction générale de nous l'avoir adressée dans des délais rapides et conformément à notre demande. Pour ma part, et j'espère ne pas être isolé dans cette vision, je la considère comme ce qu'elle est je crois, c'est-à-dire comme un jalon utile pour éclairer un débat qu'elle n'a pas vocation à clôturer prématurément. Je crois que dans cette note, il y a des éléments qui sont référencés très précisément par rapport aux textes. Il y a des éléments d'interprétation. On ne m'en voudra pas de les qualifier de légèrement téléologiques, à certains paragraphes. Je ne développe pas, je pense que tout le monde voit bien ce que signifie cet adjectif dans ce contexte. Il n'est pas péjoratif. C'est une vision qui est parfaitement respectable et légitime. Je ne suis pas sûr que ce soit celle de notre Commission dans sa composition actuelle. On verra ce qu'il en est de la composition future.
En tout cas, pour ma part, je pense qu'il faut tout faire pour éviter que notre Commission se retrouve tiraillée par des attentes venant notamment du superviseur, qui clairement oriente son action et pas seulement a posteriori sur une vision large du Groupe, aussi bien en ce qui concerne l'appréciation des risques qu'en ce qui concerne le regard sur les orientations à moyen et long terme des filiales. Il n'a jamais été question dans l'esprit de personne, et en tout cas je n'ai jamais entendu cela, de se substituer à l'appréciation des dirigeants des filiales qui ont vocation à approuver leurs plans à moyen terme. Ce point ne souffre pas de discussion.
Il y a en revanche une nécessité de bien penser l'articulation, surtout dans le contexte nouveau qui est celui du Groupe. Je pense que ce point de vue est suffisamment partagé pour que je ne le développe davantage. Je voulais, à la faveur de la composition actuelle de la Commission et en saluant comme nous tous ses membres qui choisissent de la quitter d'une certaine façon, puisqu'ils quittent l'Assemblée dans laquelle ils siègent jusqu'à présent, dire le plaisir et le bonheur que cela a été de travailler ensemble dans un climat qui, en effet, mérite d'être souligné pour ce qu'il est, c'est-à-dire un climat de confiance partagée.
Merci beaucoup.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Je passe la parole à Éric Lombard sur le propos liminaire. Ensuite, je vous propose que nous passions à notre Commission de surveillance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est une intervention liminaire compliquée compte tenu de la richesse des interventions. Sur le sujet sur lequel je rebondirai en premier, qui est le sujet de gouvernance, je vais être extrêmement bref, d'abord parce que l'intervention liminaire de la Présidente est riche et je ne suis pas sûr d'en avoir noté toutes les finesses. D'ailleurs, ce n'est pas à nous qu'il appartient de travailler sur la gouvernance. Une ministre m'avait appelé un jour en me disant « Monsieur le Directeur général, il serait bien que vous retiriez les amendements de la Caisse des Dépôts ». Je n'ai pas voulu lui dire que la Caisse des Dépôts n'avait pas, et n'a toujours pas je crois, le droit d'amender les textes législatifs. Elle voulait dire que peut-être certains amis avaient exprimé un avis. Clairement, s'il y a un texte qui arrive, nous n'avons pas de pouvoir législatif.
En revanche, je pense qu'il y a deux sujets. D'une part, celui des pouvoirs juridiques que les textes donnent à la Commission de surveillance. D'autre part, il me semble qu'il y a un sujet sur lequel nous pouvons progresser par le dialogue : qu'est-ce qui est soumis au dialogue entre la Direction générale et la Commission de surveillance ? Ce dialogue a un poids considérable, en réalité, puisque quel que soit le pouvoir que vous donnent les textes, vous êtes la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts, donc ce que vous dites pèse et doit a minima être considéré par la Direction générale. Cette question de dialogue nous a d'ailleurs permis de traiter un grand nombre de sujets. Nous aurons l'occasion d'en reparler dans un point ultérieur donc je ne serai pas plus long sur cette question.
À ce stade, grâce au travail collectif depuis 1816, mais aussi particulièrement ce que nous avons fait ensemble ces dernières années, la Caisse des Dépôts se retrouve dans une position qui est importante et qui est celle de pouvoir répondre à beaucoup de demandes du pays. Cela a été évoqué rapidement par certaines et certains d'entre vous. C'est vrai que nous avons une guerre sur notre continent avec des conséquences économiques qui, je pense, sont plus graves que ce que l'ambiance générale anticipe. Nous sommes face à l'impératif écologique qui, je pense, est enfin placé à la juste position dans le débat public et qui va nous mobiliser grandement dans les années qui viennent. A l'intersection des deux, quelque chose que j'ai déjà proposé — mais cela dépendra de ce qu'il se passera par la suite : à savoir que nous jouions un rôle important dans l'indépendance énergétique du pays, ce qui signifie à la fois de tirer les conséquences de la guerre en Ukraine et de préparer la transition écologique et énergétique.
Si nous sommes en position de répondre à ces défis aujourd'hui, c'est grâce au travail que nous avons fait ensemble et pour lequel je veux vous remercier collectivement et remercier la Présidente parce que sous ce mandat, la Caisse des Dépôts a changé de façon considérable, d'une façon qui accroît ses moyens. Un grand merci à Gilles, avec qui nous avons eu des débats extrêmement riches

et extrêmement constructifs au moment du rapprochement avec La Poste, qui nous ont permis de faire ce rapprochement dans des conditions qui renforcent le Groupe et augmentent nos moyens d'action.
Aujourd'hui, le Groupe, ce sont 1 300 milliards d'euros de capacité d'engagement qui, d'une façon ou d'une autre, sont placés sous votre autorité et sous votre surveillance, et qui vont nous permettre de continuer à jouer un rôle actif. Il est vrai que cela a été une période de transformation profonde de la Maison. Parfois, les collègues trouvent que tout cela demande beaucoup de travail — et d'ailleurs c'est normal, tout le monde est là pour cela — puisqu'il y a eu le rapprochement avec La Poste, la création de la Banque des Territoires et l'intégration de la Sfil, qui est aussi un levier important.
Mon mandat ne s'achève pas tout de suite, mais certains, notamment la Présidente, se présentent à nouveau. Moi, je suis vraiment très fier de ce que nous avons fait ensemble et je voulais vous remercier du soutien que vous avez apporté sur les questions décisives, qui nous a permis d'avancer et de progresser, en tout cas dans le dialogue, dans la transparence et dans la confiance. Je ne veux pas être plus long. En tout cas, je suis très heureux d'avoir pu diriger cette maison sous votre surveillance ces dernières années.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci. Il te reste encore quelques mois supplémentaires.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il me reste six mois et dix jours.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Quoi qu'il en soit, l'image de la Caisse des Dépôts a aussi changé dans les territoires et c'est une très grande victoire. Une victoire commune, celle du « grandir ensemble », a aussi été de changer l'image de la Caisse des Dépôts. Merci pour ces propos liminaires sur cette dernière Commission de surveillance.

2 — Approbation du procès-verbal du 13 avril 2022

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons à l'ordre du jour avec l'approbation du procès-verbal du 13 avril. Toutes les remarques ont bien été intégrées. Sans nouvelles remarques, je peux considérer qu'il est approuvé, merci.

Le procès-verbal de la séance du 13 avril 2022 est approuvé à l'unanimité.

3 — Avis relatif à l'Entretien de Surveillance Rapprochée (ESR) annuel de l'ACPR

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous abordons le point suivant, l'avis relatif à l'entretien de surveillance rapprochée annuel de l'ACPR. Nous avons eu un entretien dit ESR avec l'ACPR le 7 mars dernier. Tout en nous félicitant de la construction d'un véritable dialogue de supervision, nous avons pu aussi rappeler que le processus pilier 2 pouvait être davantage cadré juridiquement afin de garantir que les spécificités de la Caisse des Dépôts seront bien prises en compte.
Le rapporteur est Évelyne Ratte, à qui je passe la parole.

Mme Ratte :
Merci, Madame la Présidente. Je rappelle quelques éléments de contexte. Comme l'année dernière, et comme nous serons amenés à le faire tous les ans, la Commission de surveillance est appelée à formuler en début d'année un avis sur les résultats de la supervision exercée par l'ACPR pendant l'année écoulée. Cet avis repose sur deux documents :

- le rapport de supervision de l'ACPR, qui a servi de support à l'entretien de surveillance rapprochée, dit ESR, qui s'est tenu le 7 mars dernier avec la Commission de surveillance, représentée par la Présidente de la Commission, les présidents du CAR et du CFE et moi-même rapporteure. Un entretien distinct a eu lieu le même jour avec les services de la Direction générale sur la base du même rapport ;
- à la suite de ces deux entretiens, l'ACPR a transmis une lettre de cadrage le 26 avril 2022 à la Présidente de la Commission de surveillance et à la Direction générale de la Caisse des Dépôts. Cette lettre dresse un bilan de l'activité de supervision en 2021, d'une part, et présente les grandes lignes du programme de supervision 2022 d'autre part. En conclusion de cette lettre, l'ACPR invite la Direction générale de la Caisse des Dépôts, « à lui faire part, après échange avec la Commission de surveillance et dans un délai de deux mois des éléments de réponse qu'appelle cette lettre de cadrage ».

La délibération de ce jour a pour objet de faire connaître à la Direction générale les éventuels points d'attention ou de vigilance que nous

souhaiterions voir figurer dans la lettre de réponse qui sera adressée à l'ACPR.
Avant d'en venir au contenu même de cette lettre de cadrage, il convient de rappeler les suites qui ont été données à l'avis rendu sur la lettre de cadrage de l'année dernière et qui portait donc sur l'année 2020. Cette lettre de cadrage comportait un point tout à fait important, à savoir la perspective à l'époque d'une exigence de fonds propres supplémentaires, dite de pilier 2, exigence qui a effectivement été mise en œuvre à hauteur de +1,5 % pour la Section générale et +1,75 % pour le Fonds d'épargne.
Au terme de débats très riches sur cette exigence nouvelle de l'ACPR, la Commission de surveillance avait souligné le fait que le processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, ou processus SREP, qui est le processus qu'utilise l'ACPR dès lors qu'elle supervise des établissements bancaires, n'a pas été rendu applicable à la Caisse des Dépôts dans la loi PACTE et qu'en conséquence, une base juridique devait être donnée à la procédure de fixation du pilier 2 permettant de garantir le respect du modèle propre de la Caisse des Dépôts et de ses marges de manœuvre contracycliques.
Le CAR a pris acte des discussions en cours entre la Direction générale de la Caisse des Dépôts et la Direction générale du Trésor pour parvenir à l'élaboration d'une base juridique. Le CAR souhaiterait un texte de niveau réglementaire (un arrêté ou un décret) plutôt qu'un texte de procédure (protocole ou « guidelines »).
Il a bien noté que le calendrier d'élaboration de ce texte serait le deuxième semestre 2022. Les services de la Caisse des Dépôts se consacrent en priorité à l'élaboration d'un texte relatif au taux de fuite des dépôts juridiques dans les ratios de liquidité. Le CAR souhaite être régulièrement informé sur l'état d'avancement de ce dossier d'ici la fin de l'année.
Il convient d'anticiper la supervision 2022 qui peut comporter un nouvel exercice de pilier 2. La commission de surveillance serait plus à l'aise dès lors que la méthode d'évaluation des risques par l'APCR serait formalisée.
S'agissant de la lettre de cadrage, j'évoquerai tout d'abord deux points.
Le bilan de la supervision en 2021 a fait apparaître des constats positifs et le ton de la lettre de cadrage est plus agréable que celui de la lettre précédente. L'ACPR salue « la construction du cadre de supervision et l'ancrage du dialogue prudentiel entre l'ACPR et la Caisse des Dépôts ».
Elle prend bien soin de préciser que le cadre méthodologique propre à la Caisse des Dépôts qu'elle applique pour l'évaluation de son profil de risque porte un nom particulier, la revue annuelle de supervision, ou RAS. Ce cadre méthodologique repose sur le triptyque gouvernance, modèle économique et solvabilité-liquidité.
L'ACPR souligne les efforts mis en œuvre :

- pour renforcer le cadre de gouvernance (référentiel de compétences, plan pluriannuel de formation pour les membres de la Commission de surveillance) ;
- pour améliorer le dispositif de contrôle interne ;
- pour structurer le pilotage consolidé des risques, avec la création du Comité des risques Groupe.

L'ACPR relève également les progrès notables dans le traitement des espèces avec la convention DGFiP. Elle relève également que la mise en demeure et la lettre de suite en matière de LCB-FT ont été clôturées.
Elle considère également qu'en matière de profil de risque de l'Établissement public, le risque apparaît globalement maîtrisé. Il convient de poursuivre résolument les efforts entrepris en matière de pilotage consolidé du dispositif LCB-FT pour que la Section générale assume pleinement son rôle de tête du Groupe Caisse des Dépôts.
La lettre annonce le programme de travail, les priorités de supervision et les points d'attention de l'ACPR en 2022. Les travaux de revue annuelle de supervision (RAS) en 2022 vont s'adapter à un contexte macroéconomique et géopolitique plus incertain et susceptible de faire apparaître de nouveaux risques liés en particulier à la cybersécurité et à l'environnement des taux d'intérêt. Ils concerneront les mêmes sujets que l'année dernière dans la perspective d'un nouvel exercice de pilier 2 selon le cadre de travail qui a été élaboré.
Pour ce qui concerne la construction du cadre réglementaire et prudentiel applicable à la Caisse des Dépôts, l'ACPR souhaite le compléter « par la détermination des paramètres de calcul propres à la Caisse des Dépôts des ratios réglementaires de liquidité afin d'améliorer l'appréhension du risque de liquidité porté par chacun des compartiments de la Caisse des Dépôts ». La particularité du Groupe, comme le Directeur général le rappelle pratiquement à chaque séance, est d'avoir un double bassin de liquidité. C'est évidemment une caractéristique qui du point de vue de l'ACPR pose problème par rapport au droit commun bancaire.
Le CAR considère qu'il convient de rappeler à l'ACPR, dans la lettre qui va lui être adressée, que la Caisse des Dépôts n'est pas un groupe intégré et qu'aucun texte ne prévoit un bassin unique de liquidité. Le CAR souhaite faire prévaloir auprès de l'ACPR la réalité d'un pilotage consolidé du risque de liquidité, c'est-à-dire une vision d'ensemble de ce risque, mais sans vision agrégée des deux bassins de liquidité.
Le CAR a souhaité que soit évoqué le programme de travail 2022 prévu par l'ACPR.
Il comporte trois revues thématiques sur les sujets suivants :

- la construction des processus budgétaires et leur gouvernance, avec en ligne de mire une meilleure compréhension quant à l'élaboration des plans à moyen terme ;
- le processus de prise de décisions stratégiques, soit l'analyse de la comitologie qui entoure la prise de décision ;
- les modalités de gestion du portefeuille d'actifs financiers du Fonds d'épargne.

A ces trois revues thématiques, s'ajoute un rythme soutenu de réunions de contrôle permanent, puisque 23 réunions sont prévues actuellement, et « d'autres pourront s'ajouter ponctuellement ».

Avec les missions de contrôle et la revue annuelle de supervision, on voit que le programme de travail annoncé est lourd et va se traduire par une charge de travail très importante concentrée forcément sur les mêmes services que sont le Secrétariat général du Groupe, la Direction des finances, les trois directions chargées du contrôle interne. Quelques lignes de métier devraient être aussi concernées.
Si le programme de travail de l'ACPR ne peut en aucune manière être contesté, il est sans doute possible de demander que la mise en œuvre des recommandations qui vont en résulter ne soit pas encadrée dans des délais trop courts.
Le CAR a par ailleurs pris connaissance des réponses que les services de la Caisse des Dépôts ont d'ores et déjà apportées aux constats et recommandations relatifs aux missions de contrôle sur place qui se sont déroulées depuis 3 ans, l'ACPR raisonnant selon un « plan triennal de contrôle sur place ».
Trois projets de lettres de suites ont d'ores et déjà été communiqués à la Commission de surveillance et ont fait l'objet d'un avis :

- la gestion actif-passif de la Section générale et du Fonds d'épargne, avec un avis que nous avons rendu le 27 avril ;
- le modèle d'activité et de rentabilité de la Section générale, avec un avis que nous avons rendu le 9 mai dernier.

Il reste encore deux autres projets de lettres de suites qui sont attendus. Aucune lettre finale n'a encore été reçue ! Cela donne la mesure du délai entre l'ouverture d'une mission sur place et sa clôture. Un grand délai sépare la mission de contrôle sur place proprement dite par les inspecteurs et la production des lettres de suites. Lorsque celles-ci arrivent, les plans d'action et les mesures d'amélioration sont déjà en partie mis en œuvre.
En conclusion, le CAR propose à la Commission de surveillance d'insister sur deux points dans la réponse à la lettre de cadrage que la Direction générale va adresser à l'ACPR :

- une vigilance sur le maintien de deux bassins de liquidité, qui est un point de fond important ;
- une demande de délais plus adaptés à la nature des recommandations pour leur mise en œuvre.

Une mention pourrait être introduite sur la lourdeur du programme de travail 2022 et sur les délais de l'ACPR elle-même entre le début et la fin de ses missions de contrôle.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Évelyne. Nous avons accueilli entre temps Nathalie, Virginie, Olivier. Nous avons tout le monde. Gilles voulait intervenir.

M. Carrez :
Je ne veux pas prolonger, parce qu'Évelyne vient de faire un rapport très complet. Par rapport à la lettre de cadrage de l'an dernier, l'ACPR reconnaît des points positifs, notamment sur l'organisation du contrôle interne et l'amélioration de la gouvernance. Elle est très claire là-dessus, mais elle est tellement claire qu'elle en exige encore plus pour l'avenir. Ce qui nous a un peu inquiétés, c'est le nombre de rapports et de missions, et on ne voit pas très bien comment les services peuvent faire face. Nous avons insisté, Évelyne vient de le dire, sur la question des délais.
Par ailleurs, la Caisse des Dépôts est écartelée. Nous avons tous en tête le rapport récent de la Cour des comptes où on lui dit au contraire qu'il faut faire attention à la dérive des frais généraux. On est donc en pleine injonction contradictoire, entre d'un côté l'organisme de supervision et d'autre part la Cour des comptes. C'est quand même un peu gênant. D'un autre côté, je pense que tout cela va se stabiliser petit à petit. Il y a un apprentissage. Il faut vraiment que du côté du CAR, nous insistions sur le fait que si processus il y a, il doit prendre le temps nécessaire puisque les services ne peuvent pas s'adapter instantanément Pour l'avenir, deux sujets me paraissent importants. Le premier, Évelyne l'a évoqué, est l'explicitation du processus SREP et des facteurs et paramètres qui doivent conduire à la mise en place de ce que l'on appelle le pilier 2, pour que ce soit bien compréhensible. Par ailleurs, il s'agit de savoir sur quel type de base juridique, mais comme vous l'avez dit en CAR, je sais que des discussions sont en cours entre le Trésor et l'ACPR.
S'agissant des missions à venir, je note l'intérêt de celle sur le processus budgétaire. Je pense que sur la question de l'élaboration du processus budgétaire, on va rejoindre ce que l'on disait en début de réunion, c'est-à-dire l'articulation entre une compétence explicite les dépenses et la prise en compte également, pour financer ces dépenses, du processus de prévision et de suivi des recettes sous toutes leurs formes. Je pense qu'avec cette mission la question qui va se poser rejoint celle que nous nous posions à propos de la note juridique de Pierre Chevalier.
Voilà quelques observations rapides, mais pour ma part je juge cette deuxième lettre de l'ACPR positive.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Vincent Alhenc-Gelas ?

M. Alhenc-Gelas :
Merci beaucoup, Présidente. S'agissant de ce sujet de procédure de pilier 2 qui a été évoqué, je vais préciser quelle est la teneur des discussions que nous avons actuellement avec la Direction générale, ce sur quoi elles portent et ce sur quoi elles ne portent pas.
Elles portent sur l'opportunité de prendre un texte de niveau normatif pour fixer un cadre à la procédure de fixation du pilier 2 de la même manière qu'il en existe un pour les établissements financiers de droit commun, qui de ce point de vue bénéficient d'une sécurisation juridique alors que ce n'est pas le cas de la Caisse des Dépôts.
Que signifie fixer un cadre ? Ce qu'il y a dans le droit commun consiste à dire exactement ce à

quoi vise le pilier 2, qui est là pour capter les risques qui ne sont pas captés par le pilier 1, mais aussi à lister les conditions dans lesquelles l'ACPR intervient, l'obligation de réponse écrite. Cela fixe vraiment un cadre général. Cela ne signifie pas que l'on fixe dans le marbre réglementaire la méthodologie en elle-même puisque la méthodologie en elle-même qui a été formalisée après de nombreuses discussions avec la Direction générale, l'ACPR, la Commission de surveillance sous la forme d'une note méthodologique a vocation à rester un véhicule relativement souple.

Au demeurant, c'est protecteur pour tout le monde parce que cela permet un certain nombre d'ajustements, et peut-être d'ailleurs aura-t-elle vocation à évoluer encore dans l'avenir, de la même manière que pour les banques il existe des lignes directrices de l'autorité bancaire européenne, lesquelles sont mises en application dans un cadre normatif qui fixe simplement un certain nombre de grandes orientations sur un plan très théorique et général.

C'est ce sur quoi portent les discussions actuellement. Je pense qu'il ne faut pas attendre de ce texte un bouleversement des pratiques. Il me semble que le premier exercice auquel nous venons d'assister montre qu'en fait, cette procédure contradictoire fonctionne déjà bien. Il y a eu de nombreuses interactions avec les différentes entités. Elle a finalement donné lieu à la fixation d'un pilier 2 qui n'a pas suscité de difficulté majeure chez aucune des parties. On peut discuter de l'instauration d'un texte normatif, mais à mon sens il ne faut pas en attendre un bouleversement des pratiques, et c'est tant mieux. Cela veut dire que le processus est bien engagé, qu'il a le niveau de souplesse requis, etc.

S'agissant du calendrier, on peut en effet envisager que cette discussion soit mise en œuvre à l'automne, la priorité étant en effet la fixation des taux de fuite pour le calcul du LCR de la Section générale et de ceux du NSFR pour les deux bilans, qui est un texte qui doit être pris préalablement et qui à mon sens a un autre niveau d'importance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :

Merci beaucoup ? Éric Lombard ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :

Je voudrais juste revenir sur la question des recettes, puisqu'on en a déjà parlé à plusieurs reprises dans cette séance, et qui est d'ailleurs typique de la différence entre pouvoir de décision et dialogue.

En réalité, nous avons trois types de recettes. Nous avons les recettes des filiales industrielles ou commerciales, qui évidemment essaient d'avoir le plus de lettres postées, le plus de vacances vendues à La Compagnie des Alpes, le plus de transports chez Transdev.

Nous avons deuxièmement le produit du bilan de toute l'activité de crédit, ou en réalité les recettes sont bloquées pendant une longue période puisque le passif et l'actif sont construits de cette façon, et là nous n'avons à peu près pas de surprise.

Nous avons troisièmement les activités financières, les plus-values et moins-values latentes, dont certaines arrivent dans les résultats et qui dépendent des marchés. Effectivement, le levier sur lequel nous pouvons faire bouger les résultats, ce sont les plus-values que nous réalisons selon que les marchés soient favorables ou non.

En réalité, la partie recettes est de l'ordre de la prévision alors que les dépenses sont de l'ordre de la décision. C'est quand même une différence de nature tout à fait importante. Par ailleurs, quand nous évoquons nos perspectives devant vous, nous vous présentons l'ensemble et la manière dont les prévisions de recettes permettent de financer les décisions et les autorisations de dépenses. Évidemment les deux sont liées, et nous vous les présentons à la fois dans le plan moyen terme et dans le budget. Vis-à-vis de la Commission de surveillance, pour moi, vous avez déjà pouvoir de décision parce que si dans le débat sur le budget vous nous dites « le rythme de réalisation de plus-values est trop important », etc., cela entre dans notre dialogue de gestion.

La raison pour laquelle nous pensons, et nous l'avons d'ailleurs écrit à la Cour des comptes, qu'il était bon que la supervision s'exerce uniquement sur le volet des dépenses, c'est que sinon il y a risque d'ingérence d'autorité qui ne devrait pas avoir lieu, en tout cas à mon avis, sur notre activité. Si une autorité extérieure à la Commission de surveillance donne un avis sur les recettes, il peut de cette façon donner un avis sur ce que nous faisons et sur ce que nous décidons de faire. Pour moi, cela regarde la Commission de surveillance, cela regarde plus généralement le Parlement évidemment, mais cela ne regarde pas des autorités de la République dont nous sommes indépendants dans notre fonctionnement.

Je veux être très précis sur les raisons pour lesquelles dans mon idée les deux s'analysent de façon unifiée dans le dialogue avec la Commission de surveillance mais il en va différemment avec la Cour des comptes et à plus forte raison avec la ou le ministre chargé de l'Economie et des Finances quel qu'il soit, avec tout le respect que j'ai pour lui. En effet, de par la loi PACTE, le ministre peut valider nos dépenses, mais si la validation emporte validation sur les revenus, j'attire votre attention sur le fait que cela veut dire qu'il s'agit d'une validation du plan d'action que nous nous sommes donné, ce qui me semble-t-il n'est pas conforme à la loi PACTE. Je ne veux pas faire de juridisme et je ne suis pas le meilleur, mais nous avons un sujet qui pour le coup est d'importance politique, je crois.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :

Mme Bergeal a peut-être une petite question subsidiaire.

Mme Bergeal :
Je saisis l'occasion de parler juste après le Directeur général, compte tenu de ce qu'il a dit, pour dire que certes je reconnais que nous validons les dépenses et nous voyons les recettes à travers tout ce qui nous est soumis, mais nous n'avons jamais de rapprochement des unes avec les autres en même temps. Oui, ce sont des prévisions, mais le budget de l'État aussi. Les parlementaires valident des prévisions, bien sûr.
Je pense qu'à terme, il faudra quand même que nous en venions à un vrai budget. La question de savoir si on n'en montre qu'une partie à l'État, ce qui est quand même un peu bizarre, est autre chose. Il me semble que la Commission de surveillance, depuis le début d'ailleurs, doit avoir en face les dépenses et les recettes prévisionnelles.
Ce n'est pas pour cela que j'avais levé la main. C'est pour une question tout à fait ponctuelle. Nous allons faire des recommandations et parmi nos recommandations à l'ACPR, il y a une demande de délais plus longs pour la mise en œuvre des recommandations, ce que je comprends tout à fait. N'y a-t-il pas une légère contradiction entre cette demande et le fait que nous observons que nous avons mis en œuvre les recommandations avant qu'elles nous parviennent ? Je n'arrive pas à jointer les deux observations.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Michèle Pappalardo ?

Mme Pappalardo :
En ce qui concerne le point sur les délais, savoir s'ils doivent être plus longs ou plus courts, cela me paraît un peu bizarre. Je pense qu'il faut plutôt des « délais adaptés » à la mise en œuvre des recommandations. Il y en a pour lesquelles il faut beaucoup de temps, effectivement, et il y en a d'autres pour lesquelles vous pouvez tout de suite faire facilement quelque chose. J'écrirais donc plutôt « adapté au type de recommandation » que « plus long » ou « plus court ».

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Gilles Carrez ?

M. Carrez :
Je reviens sur ce que vient de dire Éric à la lumière de ce que vient de dire Catherine. Ce que j'ai compris dans ce qu'a dit Éric et qui est clair, c'est qu'il revient à la Commission de surveillance de faire l'articulation des dépenses et des recettes. Néanmoins cela pose le problème, s'agissant des recettes, de la manière dont les recettes sont fabriquées et des hypothèses par rapport notamment au contrôle de l'État. Je peux le comprendre. Est-ce que notre voisin représentant l'État peut le dire aussi explicitement ?

M. Alhenc-Gelas :
À vrai dire, je voudrais défendre la vision qu'a présentée à l'instant le Directeur général. Il me semble qu'il est difficile de considérer que l'on peut mettre, en face des dépenses de l'Établissement public qui sont récurrentes et qui sont pilotables d'un point de vue budgétaire, des recettes qui proviennent soit des résultats du portefeuille financier, soit des dividendes des filiales et qui sont imparfaitement pilotables à court terme et encore plus imparfaitement pilotables à long terme.
De ce point de vue, il me semble que la logique purement budgétaire ne pourra jamais être applicable à la Caisse des Dépôts. Au demeurant, il me semble que ce ne serait pas nécessairement une bonne idée qu'elle le soit parce que si vous vous souvenez bien, au moment où nous regardons le budget, en général la Direction générale nous présente une trajectoire de PNB qui va avec, laquelle est en général une trajectoire de PNB qui est florissante et qui permet l'absorption de l'évolution des charges. Je ne pense pas que l'on puisse, en regardant cet équilibre, en déduire que l'on peut simplement piloter l'évolution des charges de la Caisse des Dépôts par les recettes prévisionnelles, lesquelles couvriront toujours plus ou moins les charges.
Cette vision économique, dont je comprends la raison pour laquelle vous l'appelez de vos vœux, ne peut pas se substituer totalement à la vision budgétaire qui consiste à regarder les dépenses qui, elles, sont pilotables.

M. Carrez :
En deux mots, je voudrais faire un parallèle avec ce qu'il s'est passé pour l'État car je pense qu'il relève aussi de la Commission de surveillance d'apprécier la solidité, la fiabilité de prévisions de recettes.
Nous avons eu la même histoire au parlement avec le vote du budget de l'État parce que des gouvernements successifs, jusqu'à une période récente et quelles que soient les majorités, avaient tendance à prendre un taux de croissance extrêmement élevé, à en déduire des recettes tout à fait favorables, et il a fallu la loi organique de fin 2012, qui a mis en place le Haut Conseil des Finances publiques, lequel a une mission d'abord sur la plausibilité des recettes. Sa responsabilité est d'analyser les prévisions macroéconomiques et d'analyser ensuite le passage, l'articulation, avec les taux d'élasticité, etc., entre les prévisions macroéconomiques et les recettes. Certains demandent à ce qu'il aille plus loin sur les dépenses, et là je suis un peu interrogatif.
Nous voyons bien quand même qu'il a fallu introduire une sorte d'organe un peu extérieur pour vérifier que l'exécutif ne mettait pas en place des hypothèses trop complaisantes pour pouvoir ensuite en déduire des enveloppes de dépenses favorables. Je pense que c'est un peu le rôle de la Commission de surveillance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous vous présentons toujours les recettes avec les dépenses, tous les ans, et nous serons ravis d'avoir un débat approfondi sur la façon dont c'est structuré. Franchement, nous le faisons chaque

année en toute transparence. Évidemment, c'est l'objet de débats et si vous trouvez que cette présentation est insuffisamment documentée, elle est très documentée chez nous donc il n'y a pas de limite. Franchement, de notre point de vue, à l'intérieur de la Commission de surveillance, nous n'avons aucun sujet et si vous voulez que nous y passions plus de temps, j'en serai ravi.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Évelyne Ratte ?

Mme Ratte :
Je voudrais dire que depuis deux ans, puisque c'est le délai d'expérience que j'ai, je trouve que nous avons quand même beaucoup progressé sur la fixation du budget dans la mesure où il y a effectivement des prévisions de dépenses et où en termes de recettes, nous avons quand même réussi à demander l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs tels que le PNB, etc. Je trouve que nous avons beaucoup progressé. Il faut continuer et peut-être trouver d'autres indicateurs significatifs.
Je trouve que ce n'est pas forcément une bonne idée de creuser cette piste. Je pense qu'il vaut mieux que nous nous en tenions aux dépenses et que nous les analysions dans leur progression d'une année sur l'autre. À mon avis, les rapporter à des recettes n'est pas la bonne méthode si on veut véritablement gérer d'une manière économe.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Michèle Pappalardo ?

Mme Pappalardo :
Je souhaite simplement rappeler que, dans le cas des conventions, il y a bien, à chaque fois, des recettes liées à des dépenses. Et nous demandons d'ailleurs régulièrement à ce qu'on nous présente les unes en face des autres pour chaque convention, ce que nous n'obtenons pas toujours. Ainsi, pour ces opérations, nous n'appliquons effectivement pas le même raisonnement que celui, que je partage complètement, sur les recettes habituelles.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme Bascher ?

M. Bascher :
J'évoque deux éléments. Il n'a jamais été impossible de faire un budget avec des crédits évaluatifs et des crédits limitatifs. S'agissant du fait que les recettes sont variables, je crois qu'on l'a toujours fait ainsi dans le budget de l'État, donc ce n'est pas un argument budgétaire. C'est un non-argument. C'en est un peut-être à d'autres endroits, mais pas ici. Il faut que nous puissions regarder les recettes plus attentivement, ou une partie sur laquelle nous concentrer pour améliorer aussi notre connaissance de l'affaire. Pourquoi pas ? Je ne me suis jamais senti spécialement frustré, en tout cas, de ne pas avoir eu à voter les recettes dans un sous-détail par chapitre. Ce n'est pas le sujet. La crédibilité du produit net bancaire est peut-être pour moi l'un des sujets les plus importants. C'est peut-être par cet agrégat qu'il faut passer.
En revanche, s'agissant de l'Établissement public, je veux bien qu'il ait des résultats exceptionnels en 2021 par exemple, mais il s'agit cependant d'une mission de service public. On est garanti par l'État, ici, et il y a certes des mandats, mais sans préempter un débat que nous avons eu et que nous conclurons notamment sur la rémunération des dirigeants, on n'est pas un établissement public totalement comme les autres. Je comprends que dans une entreprise purement capitalistique on puisse difficilement appeler à la rigueur lorsque les résultats sont florissants, mais là il s'agit d'une mission d'intérêt général accomplie avec une garantie d'État.
Nous ne sommes pas tout à fait sur le même plan philosophique, donc il faut que nous veillions à ce que les charges correspondent. Le sujet n'est pas tellement de veiller à ce qu'il n'y ait pas des rémunérations mirobolantes. Il s'agit d'être réellement dans des choses raisonnables pour qu'il n'y ait pas une République à deux vitesses. Il y a eu déjà beaucoup trop de démantèlements dans l'État, et c'est un de mes chevaux de bataille, avec les autorités indépendantes.
On commence à inventer l'indépendance n'importe comment et surtout sur n'importe quoi, en dehors du contrôle du Parlement, de la loi et de la façon dont cela devrait être. L'exécutif, et je ferme ce paragraphe, trouve que nous sommes dans une atmosphère où il y a des fonctionnaires ici et donc il n'y a pas de raison qu'il y ait deux rythmes. Il y a déjà le rythme de Bercy qui a toujours été considéré comme étant un peu supérieur à celui des autres ministères, donc ce n'est pas la peine d'en avoir un troisième. Nous savons tous ici que Bercy est jaloux de la façon dont vit la Caisse des Dépôts. C'est une antienne que je connais depuis que je suis fonctionnaire, donc maintenant cela commence à remonter. Ce n'est donc pas la peine d'en ajouter aux légendes urbaines.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Jean Pisani-Ferry ?

M. Pisani-Ferry :
Je suis toujours un peu étonné quand j'entends un parlementaire dire que les autorités indépendantes ont trop de pouvoir. Après tout, le pouvoir leur est conféré par le Parlement.
J'ai un point de désaccord avec ce que vient de dire Évelyne. Je ne suis pas sûr qu'il soit de bonne politique de ne pas regarder les recettes et de regarder les dépenses en se disant que si l'on regarde les recettes, on va faire plus de dépenses. Ce ne sera pas forcément toujours le cas. Nous sommes entrés dans une période de très grande volatilité et sur le principe je pense que ce n'est pas

une bonne chose. Il faut mobiliser l'information que l'on a. Cela ne veut pas dire qu'il faut s'autoriser, et cela rejoint ce que disait Jérôme, à dépenser les recettes simplement parce qu'il y a des recettes.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
Je voulais juste faire une petite suggestion pragmatique. Je suis frappé par le fait que les membres de notre Commission n'ont pas tout à fait la même perception de la réalité, sans parler de l'évolution souhaitable. Je pense que nous pourrions peut-être demander à la Direction générale et à Catherine Mayenobe, s'ils en sont d'accord, à la faveur de la préparation du prochain budget, dans la courbe de progrès que tout le monde s'est plu à rappeler et à constater, y compris la Cour des comptes, d'une part de mettre en lumière de façon un peu différente de d'habitude le volet des recettes tel qu'on nous le montre, et d'autre part de réfléchir, de façon très pragmatique et ouverte à ce stade, à des pistes d'évolution. Le moment venu, toutes choses égales ou inégales par ailleurs, nous pourrons apprécier ensemble ce qu'il en est.
Je trouve que ce débat est important et il y a des positions un peu différentes qui s'expriment, ce qui est très bien, et je pense que cette façon de faire pourrait aider à nous faire progresser collectivement. Cela donnerait une petite suite à cet échange et je trouve que ce ne serait pas mal, si les uns et les autres en sont d'accord.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est une très bonne proposition, Jean-Yves. Je prends et je pense que nous sommes d'accord sur cette proposition. Avançons ensemble. Ce sujet étant clos, nous allons passer au point suivant.

4 — Avis relatif aux taux et modes de calcul des intérêts des comptes de dépôts et des sommes à consigner (dont point de suivi sur AGRASC/FFDI) et point sur l'avancement de la convention DGFIP 2023-2027

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci aux équipes de nous avoir rejoints pour ce point. Il s'agit de l'avis relatif aux taux et modes de calcul des intérêts des comptes de dépôts et des sommes à consigner, dont point de suivi sur AGRASC/FFDI, et du point sur l'avancement de la convention DGFiP 2023-2027.
Les taux de rémunération, dans l'ensemble, étaient abaissés à 0,30 % l'année dernière sauf pour les AJMJ, administrateurs et mandataires judiciaires, où l'avis favorable donné l'année dernière par la Commission de surveillance n'a pas été suivi par le Ministre. Aurons-nous une mise en cohérence ou non ? Peut-être demanderons-nous l'avis du représentant de l'État. Je passe la parole à Béatrice de Ketelaere, qui est notre rapporteur.

Mme de Ketelaere :
Sur ce sujet qui avait été présenté l'année passée par Catherine Bergeal, l'article L. 518-23 du Code monétaire et financier indique que la Commission de surveillance est appelée à donner un avis sur les taux des intérêts servis aux différentes catégories de déposants.
Le 19 mai 2021, comme on vient de le rappeler, il avait été émis un avis positif à la diminution des taux servis de 0,75 % à 0,30 % à compter du 1er juillet 2021, en sachant que ces taux n'avaient pas subi de modification depuis 2015. L'ensemble des dépôts réglementés étaient concernés hormis deux dépôts. Il s'agit d'une part de l'AGRASC, qui est l'Agence de recouvrement des avoirs saisis et confisqués, avec une baisse en deux temps qui était prévue, à 0,5 % au 1er juillet 2022 et 0,30 % au 1er janvier 2023 après prise en charge par la loi de finances du budget de cette agence. D'autre part, l'enfance protégée est étendue à l'exploitation commerciale sur les plateformes en ligne, dont le taux de 0,76 % est resté aligné sur le taux des créances professionnelles.
Le CAR a relevé que malgré son avis, le Ministre n'a pas donné son accord à la publication de l'arrêté concernant une diminution du taux s'agissant des administrateurs et mandataires judiciaires. Le taux de rémunération des administrateurs et mandataires judiciaires est toujours fixé à 0,75 %. Le service juridique a préparé un tableau dont je vais vous éviter le détail, qui reprend les différentes dates auxquelles les arrêtés ont été pris, ainsi que les taux, les montants, les assiettes sur lesquelles ces taux s'appliquent, et le coût annuel pour la Caisse des Dépôts tel qu'il était en 2021, la diminution ne portant que sur une demi-année, et tel qu'il est prévu en 2022.
Il faut savoir que la part du passif concerné par cette baisse est significative. Les chiffres ont été actualisés et sont de 69 milliards d'euros, soit 45 % du passif. Cette baisse de taux a donc amené à une diminution de la charge d'intérêt. L'année dernière, l'allègement des charges était estimé à environ 270 millions d'euros s'il y avait eu une application en année pleine. Là, étant donné que cela a été une application partielle, l'économie a été de 110 millions d'euros. Cette diminution de la charge d'intérêt a bien été prise en compte dans le PMT validé par la Commission de surveillance qui prévoyait, sur la période 2021-2025, une économie de 1,2 milliard d'euros.
La Commission de surveillance avait émis, l'année passée, quatre recommandations. La première concernait le fait que nous revoyions de façon plus systématique et annuelle l'ensemble des dépôts réglementés. Effectivement, nous les avions vus en

2015 et la modification ne s'est faite qu'en 2021. Tout d'abord, il est peut-être important de rappeler la raison de la rémunération de ces dépôts réglementés.
Il s'agit en fait d'indemniser les professions juridiques chargées du maniement des fonds des clients. Il nous a été indiqué que cette rémunération servie n'était pas corrélée au taux de marché à l'instar du Livret A. Les dépôts sont généralement des dépôts à court terme et s'apparentent plus à ce que l'on retrouve dans les établissements bancaires classiques, à savoir des comptes à vue non rémunérés.
Le taux de 0,30 % aujourd'hui appliqué est considéré pour l'instant comme attractif et cohérent avec les conditions actuelles du marché, et permet d'améliorer l'équilibre financier de la Caisse des Dépôts. Les nombreux échanges initiés en amont de la modification des taux, puisqu'il y a eu de nombreux échanges avec l'ensemble des professions juridiques concernées, qui ne voient jamais d'un très bon œil le fait de voir baisser la rémunération des dépôts, a permis de maintenir la qualité des relations avec ces dernières. Cette question se pose plus particulièrement maintenant puisque nous voyons que les taux sont en train de remonter.
Il y avait également une recommandation par rapport au budget de l'AGRASC puisqu'en fait, ce budget était financé par la rémunération des dépôts. Ceci posait un problème pour le financement de cette mission. La loi de finances 2022 a mis en place une subvention pour charge de service, portée par le ministère de la Justice, qui vient équilibrer le budget de l'AGRASC.
S'agissant cette fois-ci des administrateurs et mandataires judiciaires le taux n'ayant pas été modifié pour l'instant, il faut savoir qu'il existe un fonds dont l'objectif est de permettre d'indemniser les AJMJ à hauteur de 1 500 euros sur les dossiers déclarés impécunieux par le tribunal. Ce fonds, qui permettait d'indemniser le travail fait par ces mandataires, était abondé par la rémunération versée par la Caisse des Dépôts à hauteur de 90 %. Afin d'éviter un déséquilibre, un groupe de travail a été mené entre la Chancellerie, le Conseil national, la Direction générale du Trésor et la Caisse des Dépôts. Ce groupe de travail envisagerait, mais les choses ne sont pas totalement arrêtées, un prélèvement complémentaire sur les flux entrants, mais uniquement sur les nouvelles procédures et non pas sur celles en cours. C'est dans l'attente de la prise d'une décision finale sur la solution retenue que le taux de 0,75 % a été maintenu pour ces professions juridiques.
En ce qui concerne la recommandation faite par la Cour des comptes en 2015 sur une possible rémunération partielle au forfait des dépôts des notaires, des travaux ont été débutés avec le Conseil supérieur du notariat. Pour l'instant, ils n'ont pas pu aboutir pour des raisons d'analyse de faisabilité juridique puisqu'on ne ciblerait que certaines activités en sachant que les notaires ne disposent pas de comptabilité analytique permettant une ventilation par activité et que des modifications légales et réglementaires seraient nécessaires.
En conclusion, le CAR se félicite de la mise en place de cette nouvelle grille de rémunération, notamment sur le fait que l'on a préservé l'acceptabilité des professionnels concernés, ce qui a permis d'améliorer la marge de la Section générale. Même si juridiquement la rémunération est indépendante des conditions de marché, une attention particulière devra être portée à la hausse récente de la courbe des taux et aux résultats de l'enquête de la Banque des Territoires sur la mesure du taux de satisfaction client.
Concernant la non-signature de l'arrêté sur les AJMJ, le CAR regrette de ne pas avoir été informé de la non-approbation de l'arrêté. Il prend note de l'avancée du groupe de travail sur la remédiation vis-à-vis du déséquilibre du fonds de financement des dossiers impécunieux. Il souhaite être informé de la solution retenue et de la date à laquelle le taux de rémunération standard pourra être appliqué.
Le CAR appelle à poursuivre les travaux sur la faisabilité juridique d'une rémunération partiellement au forfait des dépôts des notaires suite au référé de 2015 de la Cour des comptes.
Suite à la Commission de surveillance du 20 septembre 2021, le CAR prend note de l'état d'avancement des travaux en cours relatifs à la convention de partenariat CDC-DGFiP qui va couvrir la période 2023-2027. Une remarque est faite s'agissant des modalités fixant l'intéressement. Il est souhaité que le taux de versement corresponde au taux de réalisation des objectifs sans référence à un plancher minimum.
Je vous remercie.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ce rapport, Béatrice. Catherine Bergeal a peut-être un point complémentaire.

Mme Bergeal :
Je fais quelques commentaires parce que je n'ai pas participé au CAR, mais j'ai bien en tête ce dossier que j'avais rapporté l'année dernière. Je suis tout à fait satisfaite du fait que l'on nous soumette chaque année de nouveau l'ensemble de la grille, remarque étant faite que cela ne veut pas dire que nous la modifierons. C'est simplement que nous la réexaminons et on pourrait très bien imaginer qu'une année nous ne proposions aucune modification, et d'ailleurs c'est bien ce qui se passe cette année.
Je fais une seconde observation s'agissant des notaires, qui sont bien sûr les plus concernés. Nous avions vu l'année dernière qu'ils avaient un taux de rémunération largement supérieur au taux du Livret A, ce qui était très intéressant pour eux. Il se trouve que par un croisement jugé malencontreux par eux sans doute, ils se trouvent brusquement et violemment en dessous du taux du Livret A. Je sais que ce n'est pas lié, mais quand même un peu. J'ai

une question à la Direction. Comment réagissent-ils à la remontée du TLA à 1 % et prochainement à 2 % ?
J'ai une autre observation s'agissant des administrateurs judiciaires. Nous savions l'année dernière qu'il y avait un problème. Ce problème n'a pas été résolu, c'est compréhensible. Nous avons simplement donné un avis, nous n'avons pas été suivis pour des raisons que l'on ne peut qu'approuver.
Sur les travaux de la rémunération au forfait des dépôts des notaires, l'année dernière aussi on nous avait dit « on travaille dessus ». Je pose la question suivante. Après tout, ne faut-il pas renoncer ? Est-ce faisable ? Certes, la Cour des comptes l'a demandé en 2015, mais la recommandation semble s'avérer impossible à suivre.
Enfin, en ce qui concerne la convention DGFiP, nous avons demandé à approuver la convention de partenariat lorsqu'elle sera prête. Elle ne l'est pas encore, mais si nous ne réagissons pas tout de suite sur la manière dont on calcule l'intéressement, on va considérer que nous l'approuvons et lorsque dans quelques mois nous aurons la convention, nous ne pourrons pas revenir sur ce point.
Actuellement, il est proposé de maintenir à 80 % le plancher, or c'était déjà le plancher sur lequel je suis la seule à m'être abstenue l'année dernière en trouvant qu'il était quand même surprenant de fixer un plancher minimum à 80 % alors qu'à l'époque, le taux de réalisation des objectifs n'était que de 55 %. Il paraît que cette année ce taux de réalisation des objectifs est monté à 80 %. Je trouve cela extraordinaire. Cela fait 30 points en une année. Je pense que le mieux serait que le taux de versement soit égal au taux de réalisation des objectifs.
J'approuve la proposition. Voilà, Madame la Présidente.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Catherine. Je donne la parole à Vincent Alhenc-Gelas avant Éric Lombard.

M. Alhenc-Gelas :
Volontiers, Présidente. Vous voulez que je dise un mot sur les administrateurs et mandataires judiciaires. C'est cela ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui.

M. Alhenc-Gelas :
D'abord, je tiens à m'excuser parce que je n'avais pas conscience que le CAR n'avait pas été informé en temps utiles de la non-approbation du Ministre l'année dernière. Je lui présente donc mes excuses. L'idée était de ne pas approuver la baisse avant qu'une solution alternative ait été trouvée pour le financement du fonds de financement des dossiers impécunieux, lequel pour l'instant a été assez peu sollicité en sortie de crise eu égard à l'abondance des dispositifs de soutien publics, notamment les PGE, qui permettent pour l'instant de limiter les défaillances d'entreprises. Comme ces dispositifs ont vocation à refluer à un moment ou à un autre, il n'est pas impossible que ce fonds soit davantage sollicité à un moment, donc il y a lieu de faire attention à ce qu'il soit bien financé avant de baisser le taux.
La chose un peu décevante que j'ai à vous dire est qu'il s'agit d'un sujet qui est largement dans la main du garde des Sceaux et de la Chancellerie, puisque c'est lui qui a la haute main sur ce sujet. Mon Ministre avait écrit en temps utiles au Ministre Dupond-Moretti pour lui demander de traiter ce sujet rapidement. Il y a un groupe de travail qui est en place, auquel la Caisse des Dépôts participe. Peut-être que Jérôme voudra en dire un mot. Du côté du Trésor, nous n'y participons pas encore.
Un certain nombre de solutions ont été proposées par les AJMJ et ont été bien identifiées. La solution qui semble la plus naturelle est de financer ce fonds par la perception d'un petit quantum sur les nouvelles procédures d'insolvabilité entrantes, mais là-dessus nous attendons que la Chancellerie nous donne son avis définitif, étant bien entendu que la solution actuelle n'est pas saine et qu'il faut la résoudre assez rapidement puisque le maintien de ce régime à deux taux n'est pas bon, y compris dans une optique potentiellement reconventionnelle d'autres professions juridiques.

M. Janaillac rejoint la séance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Éric Lombard ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais commencer puis Jérôme Lamy complétera. Sur la rémunération des notaires, je crois que Jérôme a fait un gros travail avec Olivier Mareuse et je les remercie tous les deux. Vous voyez bien l'économie de charges que cela représente d'avoir baissé ce niveau de rémunération.
Est-ce que les notaires se plaignent ? Ils ne se plaignent pas trop. Il est vrai que le taux du Livret A va monter, ce qui d'ailleurs va nous poser des problèmes importants. J'ai été voir le Gouverneur de la Banque de France lundi avec Olivier Mareuse et Olivier Sichel pour l'alerter sur les conséquences d'une décision qui est probablement un peu automatique, mais il en avisera avec le Ministre. En revanche, la réalité est que l'excédent de liquidité de la section générale est placé précisément à la Banque de France, et aussi dans le système de la BCE, à un taux de – 50 centimes. En réalité, les notaires le savent aussi. Évidemment, la partie qui est investie dans nos autres activités est plus rémunératrice, mais nous avons ce sujet-là.
Concernant la rémunération au forfait, j'en avais parlé avec le Président du Conseil Supérieur du Notariat. Forfaitiser le coût d'un passif financier me paraît compliqué. Je suis sans doute trop financier,

mais c'est vrai que si nous pouvons lisser dans le respect de la Cour des comptes, ce sera mieux.
Je voulais surtout intervenir pour attirer votre attention sur l'inconfort dans lequel je suis s'agissant de revenir sur la question du plancher pour deux séries de raisons. D'abord, nous avons déjà durci les conditions d'exercice de ce mandat et de cette relation avec la DGFiP puisque nous avons mis un plancher et des pénalités. Les conditions sont donc durcies.
Ensuite, même s'il a pu arriver que la qualité de prestation ne soit pas au niveau que nous attendions, il y a des frais qui sont engagés par le Ministère des Finances, la DGFiP, qui sont assez fixes puisque ce sont les agents de la DGFiP qui font le travail. Si nous nous trouvons dans une relation où dans certains cas de figure ces frais ne sont pas couverts par la rémunération du mandat, je conçois que ce soit quand même extrêmement inconfortable pour la Direction concernée.
En plus, compte tenu de la relation très ancienne que nous avons avec la DGFiP, je dois reconnaître qu'en loyauté face à ce très grand partenaire historique de la Caisse des Dépôts, je serais très embêté que l'on puisse se retrouver dans cette situation, alors même que nous avons déjà durci ces conditions et qu'en réalité nous sommes quand même très contents de ce mandat qui nous permet d'utiliser ce réseau pour remplir des charges que nous n'avons pas à assumer.
La décision vous revient à la fin, mais j'attire votre attention sur le fait que cela me mettrait vraiment en situation très difficile avec nos amis de la DGFiP, et ils n'ont pas besoin de cela pour être incités à bien faire leur mission. Nous avons des réunions chaque année au niveau de Jérôme Fournel, et avant cela avec son prédécesseur, et nos équipes rapprochées pour valider la façon de travailler.
Nous travaillons ensemble dans un véritable partenariat. Je ne dis pas cela parce que c'est le Ministère des Finances, mais c'est vrai que la relation de la Caisse des Dépôts avec la DGFiP est particulière et je crains que baisser le plancher ne soit un accroc dans cette relation. Jérôme, qui gère le partenariat au quotidien, va peut-être pouvoir en parler à moins que Catherine ne souhaite prendre la parole.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'ai quelques questions avant. Je fais le tour des questions, ce qui vous permettra de répondre à toutes les questions. Gilles Carrez a peut-être des points.

M. Carrez :
J'ai deux observations rapides. Premièrement, je pardonne volontiers sur la question de l'abaissement qui n'a pas été réalisé du taux des administrateurs et mandataires judiciaires parce qu'il s'est produit un petit miracle concernant l'AGRASC. J'étais persuadé que jamais on n'arriverait à le budgétiser. Il y a eu une budgétisation au budget 2022 de 8 ou 9 millions d'euros. Je tiens à le dire.

Deuxièmement, je suis d'accord avec Catherine. S'embarquer dans une rémunération partiellement au forfait avec les notaires, je ne le sens pas. Cela créerait beaucoup de problèmes. Les dépôts des notaires, cela fleure bon le XIXe siècle. Il faut des choses simples. Je sais bien qu'aujourd'hui il y a la dictature de la comptabilité analytique dans tous les domaines, mais je crois que la relation avec les notaires a tout intérêt à rester simple.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci, Gilles. Vincent, avez-vous une réponse avant M. Lamy ?

M. Alhenc-Gelas :
Merci beaucoup, Présidente. Je voulais simplement dire un mot en soutien à ce que vient de dire le Directeur général. D'abord, les arguments qu'il a déployés me semblent légitimes et entendables sur le fond. Il me semble par ailleurs que cela compliquerait singulièrement la discussion qui n'est pas achevée avec la DGFiP si l'on figeait un paramètre parmi de nombreux au niveau de la Commission de surveillance, étant en plus entendu qu'à la fin des fins, sous le contrôle des plus juristes que moi, la convention doit être approuvée conjointement par la Commission de surveillance et par le Ministre.
Nous serions donc potentiellement dans une configuration un peu compliquée, donc il me semble que la prudence et le fait de ne pas figer ce paramètre à ce stade, sans préjudice des arguments de fond qu'a développés le Directeur général, me semblent de mise.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Parfait, merci. Catherine Bergeal ?

Mme Bergeal :
Peut-être qu'il y a des choses que je n'avais pas comprises, mais il me semble bien, compte tenu du dossier qui nous avait été remis, que nous sommes quand même sur le point d'accepter l'indicateur des 80 %. C'est donc maintenant qu'il faut réagir.
J'avais compris l'année dernière que l'intéressement venait en sus de la prise en charge des frais engagés par la DGFiP. Le sujet a de l'importance parce qu'effectivement, si on ne lui paie pas ses coûts, on a sans aucun doute un problème.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Monsieur Lamy ?

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Merci, Madame la Présidente. Très rapidement sur les différents éléments qui ont été échangés concernant le premier dossier, celui du suivi du taux, je pense qu'il y a une sorte d'unanimité autour de la question de la rémunération forfaitaire. C'est vrai que c'est un sujet ancien.

C'est une recommandation de la Cour des comptes qui remonte à 2015. Nous en avons reparlé avec les rapporteurs de la Cour des comptes dans le cadre du contrôle actuel sur la Banque des Territoires, et c'est vrai que c'est un sujet qui avance lentement.
Il avance lentement, c'est le moins que l'on puisse dire, parce qu'il est complexe. Dès que vous tirez n'importe quel fil de cet écheveau, vous soulevez beaucoup de difficultés et beaucoup de questions connexes.
Après, sur la forme, ce qui est compliqué également, c'est qu'il s'agit d'une discussion que nous menons avec le bureau du Conseil supérieur du notariat et que le bureau change tous les deux ans. Nous devons donc reprendre les travaux avec des notaires qui ne connaissent pas nécessairement ce sujet. Heureusement, il y a une permanence dans les équipes de la Direction générale du Conseil supérieur du notariat, mais l'instance décisionnaire est le bureau. Le mandat du bureau actuel arrive à son terme et le changement de bureau sera peut-être l'occasion de se dire une bonne fois pour toutes que c'est une idée intéressante mais qui ne peut pas prospérer. J'en ai pris évidemment bonne note.
Sur les questions concernant le financement complémentaire du fonds de financement des dossiers impécunieux, Vincent a été très précis dans la restitution qu'il a faite de l'avancement des travaux aujourd'hui. C'est vrai que c'est un sujet qui est à la main de la Chancellerie et du Conseil national des administrateurs et mandataires judiciaires. Nous, en tant que Banque des Territoires et Caisse des Dépôts n'avons notre mot à dire que sur la faisabilité des solutions qui peuvent être proposées par la Chancellerie et le Conseil national des administrateurs et mandataires judiciaires.
Aujourd'hui, la solution vers laquelle il semblerait qu'il y ait une convergence est celle qui consisterait à faire un prélèvement sur les flux entrants des procédures collectives, mais une fois que l'on a dit cela, il faut voir si l'on peut le mettre en œuvre parce que cela pose un certain nombre de difficultés juridiques. Par ailleurs, cela pose aussi des questions de faisabilité technique. C'est ce sur quoi nous travaillons en ce moment à la demande de la Chancellerie et du Conseil national des administrateurs et mandataires judiciaires.
Le deuxième sujet est celui de la DGFiP. Il est exact de dire que la rémunération que nous versons à la DGFiP comprend deux éléments. Le premier est le remboursement des charges exposées par la DGFiP au titre de sa mission de préposé, et aujourd'hui je devrais dire « prestataire », puisque la DGFiP n'est plus un préposé au sens de 1816. Nous avons réussi l'année dernière, dans le cadre des travaux que nous avons menés avec la DGFiP sur l'avenant à la convention en cours, à poser le clausier du PSEE puisque c'était une exigence pour pouvoir continuer à travailler avec la DGFiP. C'est un point de satisfaction partagée auquel nous sommes arrivés. Cela n'a pas été simple. Nous en avions parlé lors de la Commission de surveillance de septembre 2021.
Le deuxième élément est l'intéressement de la DGFiP sur lequel vous venez de discuter. Ce qui est aujourd'hui le sens des négociations en cours que nous avons avec la DGFiP, ce n'est pas de maintenir le plancher mais de diminuer le second. Dans le calcul de l'intéressement, interviennent deux types d'indicateurs : des indicateurs de conformité, puisque nous avons des exigences de conformité vis-à-vis de notre PSEE comme nous en avons vis-à-vis de nous-mêmes, et des indicateurs d'activité, puisque chaque année la DGFiP doit mettre en œuvre un certain nombre d'actions pour obtenir des résultats en matière de qualité de service à nos clients bancaires et consignations.
L'année dernière, quand nous sommes passés devant votre Commission sur l'avenant à la convention en cours, nous avons présenté la baisse du plancher de 90 % à 80 % pour les indicateurs de conformité. Cette fois-ci, nous allons aussi diminuer le plancher de 90 % à 80 % pour les indicateurs d'activité. En complément, nous discutons aussi avec la DGFiP pour mettre en place un dispositif de pénalités qui viendra se soustraire au montant de l'intéressement calculé lorsque des dysfonctionnements auront été constatés et que le plan de remédiation que nous aurons décidé de mettre en place ensemble ne l'aura pas été, aussi bien en termes de délai que de résultat. Nous avons donc un système d'encadrement de l'intéressement, portant à la fois sur cette notion d'abaissement de plancher et à la fois sur la mise en place de ces pénalités.
Pour revenir à ce que vous disiez tout à l'heure sur la différence entre 55 % et 80 %, Madame, je vais prendre un exemple que j'espère éclairant. Tous les indicateurs de conformité ont ce que l'on appelle un taux réalisé, c'est-à-dire le résultat atteint, et ce que l'on appelle un taux « lettre d'objectif », qui est un taux sur lequel on applique un barème très rapidement dégressif parce que ce sont des indicateurs de conformité et que notre objectif est que la DGFiP ait le meilleur niveau de conformité, puisque c'est notre attente et celle de l'ACPR.
Si nous prenons l'indicateur du délai de traitement des alertes LAB+, il faut voir qu'en 2021, il y a eu 60 300 alertes LAB+ traitées par la DGFiP. 99,8 % d'entre elles ont été traitées dans les délais. Cela veut dire que 100 alertes LAB+ ne l'ont pas été. Compte tenu de l'application de ce barème dégressif, ces 100 alertes se sont traduites par un taux de réalisation qui n'était pas de 99,8 %, mais de 25 %.
Nous avons donc un dispositif qui se veut incitatif pour pousser les équipes de la DGFiP, dans les centres de services bancaires et dans les pôles de gestion des consignations, à atteindre les meilleurs résultats en matière de conformité.
En même temps, il ne faut pas que ce soit déceptif. C'est-à-dire que si l'on n'a pas de plancher, alors tout le travail qui est bien fait et qui est réalisé par les équipes des centres de services bancaires sur l'ensemble des indicateurs de conformité, notamment celui que j'ai pris pour exemple, n'est

pas reconnu, et je pense que pour nous ce serait un vrai problème vis-à-vis de la DGFiP et vis-à-vis de la qualité du travail des équipes des centres de services bancaires et des pôles de gestion des consignations. Le fait qu'il y ait ce plancher nous permet de concilier un dispositif qui soit à la fois incitatif et qui nous permette d'attendre de la DGFiP l'atteinte des résultats que nous nous fixons.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
On est sur une incitation. Très bien. Y a-t-il d'autres points de précision sur ce point ? Merci beaucoup.

5 — Avis relatif au risque État et au risque immobilier

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous en venons à notre cinquième point, l'avis relatif au risque État et au risque immobilier. Le risque État est à la fois complexe à appréhender et potentiellement très important pour la Caisse des Dépôts. Il était donc très utile de prévoir un point particulier sur cette question, sans parler du risque immobilier. Je passe la parole à Béatrice de Ketelaere pour nous faire un point.

Mme de Ketelaere :
Merci beaucoup. Je vais commencer par le risque qui m'apparaît le plus complexe, qui est le risque État, qui est intrinsèque à la Caisse des Dépôts. C'est vraiment le cœur de la machine. Je poursuivrai par un autre rapport qui a été établi sur le risque immobilier. Ce sont deux choses extrêmement différentes, donc je me suis permise de les scinder.
S'agissant du risque État, pourquoi avoir abordé ce sujet ? La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut également être amené à exercer des activités concurrentielles. Les missions historiques principales confiées et déléguées par l'État le sont dans le cadre de l'article L518-2 du Code monétaire et financier.
J'ai peu d'ancienneté à la Commission de surveillance, mais il me semble que c'est la première fois qu'il est demandé un point spécifique sur ce sujet est le risque État et les risques associés aux pouvoirs publics sont abordés dans leur globalité sur l'ensemble des différents périmètres du Groupe et au travers de ses différentes composantes.
La première composante de ce risque État est le risque stratégique de dégradation des relations du groupe Caisse des Dépôts avec les pouvoirs publics. Le deuxième point, est inhérent aux placements de la Caisse des Dépôts, ce sont les risques financiers subséquents à un scénario de dégradation de la solvabilité de l'État et des collectivités locales.
Le risque lié aux relations avec les pouvoirs publics ne fait pas l'objet d'un encadrement spécifique dans le dispositif d'appétit aux risques du groupe Caisse des Dépôts. Il est néanmoins classé au premier rang dans la famille des risques stratégiques et de gouvernance. Ce dernier couvre l'État, les collectivités locales et l'Union européenne (cadre réglementaire, gouvernance et organisation de l'entité).
Le risque stratégique sur les dégradations des relations du groupe Caisse des Dépôts avec les pouvoirs publics, est lié à la nature même des missions confiées à la Caisse des Dépôts des missions nouvelles peuvent être octroyées, ou a contrario être retirées s'agissant de missions préalablement confiées à la Caisse des Dépôts, et impacter de ce fait la profitabilité, les risques et l'organisation de la maison.
Ce risque ne fait pas l'objet d'un encadrement spécifique dans le dispositif d'appétit aux risques du groupe Caisse des Dépôts, mais il est néanmoins couvert au travers du contrôle des autres catégories de risques. Toute modification sensible du périmètre des missions confiées est étudiée au travers de son impact sur la solvabilité et sur la trajectoire à cinq ans du PMT. La garantie de la bonne exécution des missions de service public sont réalisées au travers du dispositif de maîtrise des risques, de suivi des risques opérationnels et de conformité.
Que peut-on faire par rapport à ce risque ? Quelles sont les modalités d'intervention de la maison Caisse des Dépôts pour essayer de limiter ce risque ? La première des choses est d'anticiper et de sécuriser le cadre juridique législatif tel qu'il est défini dans la loi PACTE et dans ses différents articles de L518-2 à L518-24-1 du Code monétaire et financier, les contrats publics ou privés, la veille réglementaire.
Pour suivre l'efficacité opérationnelle, il s'agit par ailleurs de s'affirmer comme un « *business partner* » des pouvoirs publics et d'adapter en continu l'offre. Effectivement, si la maison Caisse des Dépôts fournit aux politiques publiques un service de qualité, il y a toutes les chances pour que des missions nouvelles lui soient confiées.
Il s'agit également de promouvoir le dialogue au fil de l'eau, de participer aux réflexions de place dans le cadre de la veille institutionnelle, et d'accompagner les politiques publiques grâce à la solidité financière du Groupe. Voilà les différents axes par lesquels le risque stratégique de dégradation des relations du Groupe avec les pouvoirs publics peut être limité.
Quelles sont les entités du Groupe concernées ? Sont concernés essentiellement l'Établissement public, Bpifrance et La Poste du fait de leurs objets sociaux fortement articulés avec les politiques publiques et de coactionnariat de l'État dans Bpifrance et La Poste. Les activités monopolistiques

instituées par la loi sont la banque de service public de la justice, l'épargne réglementée, les caisses et fonds de retraite, le service universel postal. Je ne vais pas en dresser la liste exhaustive.
Par ailleurs sont également concernées les filiales positionnées sur le secteur concurrentiel et dont les activités commerciales sont fortement dépendantes de leurs partenariats avec les collectivités locales. Je veux parler de la SFIL, de La Compagnie des Alpes, de Transdev et de CDC Habitat. Leur activité fait l'objet d'un suivi ad hoc lors des comités stratégiques de la Commission de surveillance.
Le deuxième grand risque État concerne le risque financier subséquent à un scénario de dégradation de la solvabilité de l'État et des collectivités locales. Effectivement, on a osé se poser la question. Sur la dette française, il faut savoir que le groupe Caisse des Dépôts a une exposition extrêmement significative, puisqu'elle avoisine les 200 milliards d'euros. Cette exposition concerne d'abord la CNP, pour 69 milliards d'euros, suivie par les fonds d'épargne, la section générale, Bpifrance et la Banque Postale. S'il y avait un scénario de défaillance de l'État français matérialisé par une incapacité de ce dernier à honorer ses engagements financiers, il y aurait une action sur l'élaboration des modèles prudentiels du groupe Caisse des Dépôts et du fonds d'épargne au niveau de l'ILAAP, de l'ICAAP et de l'appétit aux risques.
Pour la capitalisation du risque, une pondération à 0 % est appliquée pour le risque de concentration, pour la solvabilité réglementaire (COREP) et les modèles prudentiels. Il n'y a pas de contrainte de gestion sur la dette État au niveau de l'Établissement public, de Bpifrance et de la Banque Postale. Seule la SFIL a une contrainte sur ses placements de trésorerie à hauteur de 4 milliards d'euros.
La notation retenue est celle des organismes externes de place, c'est-à-dire Moody's, Standard & Poor's et Fitch, dont la notation est indiquée. Même si l'hypothèse d'une défaillance de l'État est un scénario extrême et peu probable, il convient néanmoins de l'étudier.
S'agissant du risque financier sur les collectivités locales et assimilés souverains, c'est-à-dire sur les organismes, administrations et hôpitaux publics, l'exposition sur ces tiers est également très significative. Elle est de 96 milliards d'euros. Elle est de 65 milliards d'euros pour le groupe Caisse des Dépôts hors CNP, dont 48 milliards pour la SFIL, 14 milliards au titre de la Banque Postale et 31 milliards pour les fonds d'épargne. La pondération du risque au niveau de ces collectivités est fonction de ces dernières. Il s'agit d'un modèle standard pour l'Établissement public, Bpifrance et la Banque Postale, et d'un modèle avancé pour la SFIL, avec des modifications réglementaires européennes à prévoir.
Des politiques de risque de crédit i encadrent l'exposition (critères de notation, limite de concentration géographique) ; Des limites d'exposition sur le secteur public local, incluant le logement social, sont définies pour la Banque Postale à 32 milliards d'euros.
S'agissant du risque sur la solvabilité du groupe Caisse des Dépôts, une dégradation de la note de l'État et/ou une augmentation des défauts de contrepartie liés aux souverains impacterait significativement la solvabilité de la Caisse des Dépôts. Un suivi du risque de concentration est réalisé trimestriellement sans toutefois faire l'objet d'un encadrement, et ce afin de poursuivre l'accompagnement des politiques publiques. La solvabilité du Groupe en l'absence d'actionnaires est contrainte par son statut légal spécifique et dépend de ses fonds propres et de sa capacité à les renforcer par la partie non distribuée des résultats. En situation de risque, des mesures devraient être prises, comme le rééchelonnement des créances et/ou l'activation des garanties et sûretés, mais pas celles qui sont sur l'État.
Concernant le risque sur la liquidité, une dégradation de la note de l'État ou une augmentation des défauts de contrepartie liés aux souverains ne pourrait être la conséquence que d'une dégradation de la situation politique ou macroéconomique du pays qui entraînerait un renchérissement de la liquidité sur le marché. Les filiales régulées émettrices devront faire face à une difficulté à se refinancer à court terme. L'Établissement public devrait mobiliser ses fonds propres pour soutenir ses filiales en l'absence de bassin de liquidité Groupe.
Un retrait potentiel de l'épargne des Français peut affecter les liquidités des fonds d'épargne. Dans ce cadre, malgré les réserves conséquentes de liquidité de la section générale pour 78,6 milliards d'euros et du Fonds d'épargne pour 96,2 milliards d'euros, un pilotage avancé du risque devrait être mis en place ainsi que des dispositifs de cellule de crise (cession des actifs liquides pouvant inclure des participations, révision du programme d'investissement, obtention des titres auprès de la Banque centrale).
S'agissant des points d'attention et de recommandation du Comité d'audit et des risques, le CAR souhaite être informé de toute évolution majeure du risque État lors de sa révision annuelle et de l'impact éventuel sur la notation de la Caisse des Dépôts et du Groupe.
Le CAR est favorable à la constitution d'une documentation plus affinée sans pour autant modifier la doctrine actuelle de maîtrise des risques qui vise effectivement à soutenir les politiques publiques.
Bien qu'il soit très hypothétique et très peu probable, nous l'espérons tous, le CAR souhaite que les modèles prudentiels du groupe Caisse des Dépôts et du fonds d'épargne, ICAAP, ILAAP, appétit aux risques, prennent en compte dans leurs stress tests le risque État.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Béatrice. J'ai juste une petite question sur la page 5 relative à l'hypothèse d'une défaillance de l'État, qui est certainement un

scénario extrême et qu'il convient d'étudier. Je dis juste que je voyais bien le risque État sur les prises que l'on débranche et qui ont un impact sur la Caisse des Dépôts, mais de là à dire qu'il faut que l'on étudie la défaillance de l'État, je suis un peu préoccupée par la phrase, qui va se retrouver dans le rapport au Parlement de l'année prochaine. Nous avons peut-être une précision de Gilles Carrez, puis Jean Pisani-Ferry souhaite intervenir.

M. Carrez :
Je l'ai dit en CAR, je suis très réticent à l'idée qu'il y ait un quelconque document issu de la Caisse des Dépôts qui évoque les conséquences d'une défaillance de l'État. Ce type de document fuitera inévitablement et cela vous mettrait en grande difficulté. Ce n'est pas à la Caisse des Dépôts d'aller étudier si l'État français risque de refaire ce qu'il n'a pas fait depuis 1797. Notre dernier défaut, c'est la banqueroute des deux tiers sous le Directoire. Je trouve que ce ne serait pas très bienvenu.
Ce que nous avions à l'esprit, pour prolonger ce que disait à l'instant Sophie, ce sont des risques que nous avons vécus sur ces cinq années, par exemple le risque RLS. Le risque RLS a tout de suite un impact. C'est une décision de l'État, cela a un impact sur les comptes de nos bailleurs sociaux.
Autre exemple, la garantie du prix d'achat de l'électricité, et qui tout à coup est remise en cause. Après avoir engagé la Caisse des Dépôts à investir dans l'éolien terrestre, off-shore et tout ce que l'on veut, c'est un problème. Je crois que c'est davantage ce type de risques qu'il faut que nous analysions que le risque systémique de l'État. C'est dans cet esprit que nous avons travaillé.

M. Pisani-Ferry :
Ces sujets, soit on en parle, soit on n'en parle pas. Je comprends très bien la position de Gilles. On ne parle pas de la solvabilité de l'État. C'est un risque qui existe, mais compte tenu de notre mission de service public, ce n'est pas quelque chose que l'on évoque dans un document. Je ne comprends pas que nous le fassions comme nous le faisons, c'est-à-dire sans le faire. Cela ne sert à rien. Je suis désolé, Béatrice, je suis un peu brutal. Cela ne sert à rien.
On ne peut pas ignorer ce type de risque, effectivement. Il y a des pays en Europe et des phénomènes de contagion. Nous avons eu une crise des dettes souveraines il y a douze ans, donc nous ne pouvons pas ignorer que ceci existe. Nous sommes dans un environnement extraordinairement perturbé, mais si on le fait, on le fait sérieusement. Cela ressemble exactement à la mauvaise supervision qui a eu lieu dans le système financier avant la crise financière, donc avant 2008. Je pense donc qu'il ne faut pas le faire.
Le risque stratégique, oui, nous pouvons l'étudier. Effectivement, nous y sommes soumis. Le SGCS rappelait qu'il y a une proposition de gel des loyers. J'en ai fait une dans le journal aujourd'hui. Évidemment, nous nous trouvons dans une situation dans laquelle un certain nombre d'instruments peuvent être manipulés. Il y a du risque politique, nous ne sommes pas à l'abri d'une « bulle Premier Ministre ». Il y a toutes sortes de risques de ce type. Nous pouvons effectivement les étudier, mais je plaide vraiment pour un exercice qui soit un exercice en vérité et pas un exercice en semblance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Marc Janaillac ?

M. Janaillac :
Excusez mon retard. Je voulais dire que pour cet exercice, je pense qu'il faudrait distinguer, davantage que cela n'avait été fait dans le rapport — et ce n'est pas la note qui est en question — entre les risques qui sont liés au monopole de la Caisse des Dépôts ou aux services concédés d'une part, et les risques liés à des décisions politiques mais qui affectent l'ensemble des acteurs. CDC Habitat est affecté, mais les autres sont également affectés. Dans la liste des filiales qui sont affectées par des décisions des collectivités locales, ce n'est pas du tout la même chose que la mission de service public de La Poste. Je pense que nous aurions vraiment intérêt à être plus précis sur la nature des différents risques étant donnée la différence de nature de la Caisse des Dépôts. Je pense que ce serait plus clair dans l'analyse à faire.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
Je pense que cet exercice est très utile. D'abord, nous l'avions nous-mêmes appelé de nos vœux à la faveur du séminaire qui nous avait réunis en présence de la Direction générale du Trésor et de l'ACPR. Vous vous souvenez que nous avions les deux dirigeants de ces instances qui étaient là. C'est une première, donc il faut que nous la regardions avec l'humilité de toutes les premières.
Pour ma part, je pense qu'il y a vraiment un dégroupement absolu avec le risque souverain, que nous ne pouvons pas évoquer pour toutes les raisons qui ont déjà été dites. Tous les autres risques qui sont évoqués ont comme caractéristique de ne pas être concentrés et d'être répartis. Ils sont donc suivis dans les différents compartiments de risques qui sont, je pense, plutôt bien documentés à ce stade. C'est ce que nous a permis de vérifier en CAR la présentation qui nous a été faite par la Direction des risques.
La question qui se pose à nous, me semble-t-il, maintenant que nous avons mis le doigt non pas dans cet engrenage mais dans ce suivi particulier, est que nous essayions de voir ensemble quelle suite nous donnons et à quelle périodicité. Envisageons-nous une évolution significative du cadre d'appétit aux risques ? Je ne suis pas sûr. Ce n'est pas proposé et pour ma part je n'ai pas l'impression que ce soit nécessaire au vu de ce qui

nous a été donné. En revanche, il faut que nous décidions de la périodicité de suivi. Il faut que nous décidions ensemble du type de dialogue que nous inscrivons dans la durée là-dessus, et là je crois que nous aurons fait à la fois œuvre indispensable et suffisamment mesurée dans le cadre des responsabilités qui sont strictement les nôtres.
L'essentiel de ces risques est réparti et documenté, et pour le coup il est réel. Nous le voyons bien, il y a des décisions potentiellement tous les jours.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui, et comme on l'a déjà évoqué, je pense qu'il n'est pas question non plus pour nous de demander un travail supplémentaire aux services, qui en plus n'auraient pas forcément l'objet de répondre à la question. Je serais d'avis que nous enlevions le risque souverain État et que nous restions concentrés sur les risques État conséquence Caisse des Dépôts si cela vous convient. Cela vous convient-il ? Y a-t-il d'autres remarques ? Nous enlevons l'hypothèse de défaillance de l'État et nous ne nous en mêlons pas. Nous n'allons pas nous occuper du risque État s'agissant de l'État souverain et de la défaillance éventuelle, même si elle pourrait être envisagée.

M. Pisani-Ferry :
Il y a quand même le risque sur les emprunteurs publics non souverains, c'est-à-dire des collectivités territoriales, etc. Cela reste dans le champ.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Les collectivités territoriales sont garanties par l'État. J'entends très bien votre décision, qui est raisonnable.
Sans vouloir la modifier du tout, je voudrais juste dire que je me rappelle dans une maison précédente une situation, avec l'Italie, pays fondateur de l'Union européenne : les agences de notation, non seulement avaient demandé à un grand assureur italien de mesurer le risque de défaut de l'État qui abritait l'essentiel de ses activités, mais avaient même lié sa notation à l'exposition dudit assureur au dit État. L'État italien est plus endetté que l'État français, mais la capacité de levée de l'impôt en Italie, qui a été substantiellement augmentée, est encore réelle et cela reste une des grandes économies de la planète.
Cette demande, puisque nous avons une notation dans la mesure où nous sommes un émetteur, et quelle que soit la solidité de l'État français et la capacité à lever de l'impôt que le monde nous envie, peut nous venir d'une agence de notation notamment. J'entends que tant que cette demande n'est pas faite, le risque étant infinitésimal, nous ne sommes pas obligés de l'analyser.

M. Carrez :
Si j'ai bien compris, une des craintes que l'on a dans l'évolution Bâle III ou IV est que l'on exige, s'agissant des créances détenues sur les collectivités locales, une traduction en fonds propres beaucoup plus importante. Là, quelque part, on a une analyse de risque à produire.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci de mettre cela sur la table, Gilles. Cela rejoint nos demandes. La transcription de cette possibilité relève du ministère des Finances, puisque c'est d'application nationale, et nous plaidons, notamment pour que SFIL et la Caisse des Dépôts puissent continuer à travailler, pour qu'une pondération 0 puisse s'appliquer à nous, ce qui est effectivement cohérent avec l'idée que l'hypothèse d'un défaut n'est pas envisagée.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Vincent Alhenc-Gelas ?

M. Alhenc-Gelas :
Merci, Présidente. Le sujet est bien identifié. À ce stade, je ne peux pas engager la position du Ministère sur ce sujet, mais l'idée est évidemment que SFIL et le Fonds d'épargne puissent continuer à fonctionner dans des conditions telles qu'ils ne se retrouvent pas en insuffisance de fonds propres pour les siècles des siècles si jamais il y avait une évolution du cadre général.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci. Si nous en avons terminé pour cette partie, nous passons au risque immobilier, Béatrice.

Mme de Ketelaere :
S'agissant de l'exposition globale du groupe Caisse des Dépôts aux activités immobilières, elle est effectivement très significative, à 99 milliards d'euros, tant au niveau de l'Établissement public que de certaines filiales, Icade, CNP et la Banque Postale. L'activité sur ce secteur couvre d'une part l'investissement et d'autre part le prêt.
Le secteur du logement social de CDC Habitat, qui va faire l'objet d'un rapport spécifique, n'est pas intégré dans les expositions au risque immobilier et fait l'objet d'un suivi séparé.
Les trois principaux types de risques suivis sont :
- la variation de valeur, donc la perte de valeur évaluée entre la valeur d'expertise et la valeur nette comptable dans les comptes des sociétés ;
- la baisse de la liquidité ;
- le risque de crédit et de concentration (défaut au titre des prêts, risque de contrepartie) ;

Il y a enfin un risque qui est commun aux deux, qui est le risque climatique et environnemental (l'adaptabilité aux transitions climatiques et aux évolutions réglementaires, les sources énergétiques et leur consommation).
S'agissant de l'exposition globale du groupe Caisse des Dépôts aux activités immobilières, l'activité d'immobilier d'investissement représente 41 milliards d'euros, le risque principal sur cette partie investissement réside dans la perte de valeur.

L'immobilier tertiaire, c'est-à-dire les bureaux et les activités annexes, se place, avec 22,4 milliards d'euros, devant le secteur résidentiel, pour 18,6 milliards d'euros.
L'exposition de l'Établissement public est de 31 %, soit 13 milliards d'euros, principalement au titre des placements de la section générale, c'est-à-dire le service que l'on appelle communément GDA, juste devant la CNP, pour 12 milliards d'euros, qui représente donc 29 % de l'exposition, puis les foncières résidentielles de CDC Habitat, pour 11 milliards d'euros, et la foncière tertiaire d'Icade 4.8 milliards d'euros.
L'activité de prêt immobilier est très importante également, avec 58 milliards d'euros. Le risque principal sur le prêt immobilier est la défaillance de l'emprunteur (risque de défaut et d'impayé). À ce niveau, c'est la Banque Postale qui est la plus exposée au niveau du Groupe, puisqu'elle représente 88 % du volume, soit 51 milliards d'euros majoritairement centrés sur le résidentiel. Bpifrance intervient également, mais dans une moindre mesure, sur le financement moyen-long terme des acteurs du secteur immobilier. L'Établissement public est plus faiblement exposé, à hauteur de 2,6 milliards d'euros, surtout sur la partie Fonds d'épargne.
En ce qui concerne le risque immobilier sur l'investissement lié à la variation de valeur, un modèle prudentiel immobilier spécifique a été développé au niveau du Groupe pour prendre en compte les risques liés à cette classe d'actifs. Les besoins en fonds propres résultent en fait de la somme des investissements locatifs d'une part et des segments non locatifs que sont la promotion et le développement, qui sont liés à leur modèle respectif. L'évaluation de la perte de valeur est réalisée trimestriellement, ainsi qu'un suivi des plus-values et de leur sensibilité au stress baissier. La valeur est estimée au niveau des métiers par les expertises et confirmée au titre de la liquidité et des cessions. La vacance locative est un facteur important du risque de perte.

M. Sommer quitte la séance.

En ce qui concerne le prêt, le risque immobilier est évalué au regard du risque de crédit et de concentration. Les indicateurs de suivi trimestriels concernent le taux de défaut, c'est-à-dire les impayés, et la concentration qu'elle soit géographique ou par classe d'actifs.
Le troisième grand risque, qui touche à la fois l'investissement et indirectement les prêts, est le risque climatique au regard de l'exposition immobilière du Groupe. Les indicateurs au niveau du Groupe font référence au classement du patrimoine au niveau de la performance énergétique. Ils ciblent la consommation énergétique par mètre carré sur le portefeuille de placement. Les risques environnementaux sont également pris en compte (aléas climatiques, inondations, séismes).
Des engagements et des objectifs sont d'ores et déjà fixés au titre de la transition écologique et énergétique pour réduire la consommation d'énergie primaire et favoriser la biodiversité. Ils sont amenés à être complétés par des objectifs de réduction de la consommation énergétique et des gaz à effet de serre tout en intégrant la taxonomie retenue au niveau européen.
En ce qui concerne les points d'attention et recommandations, le CAR souhaite qu'une vision du portefeuille tertiaire puisse être présentée un an après la mise en œuvre du décret tertiaire (état des lieux, stratégie, impact financier), au regard des dispositions législatives et des changements structurels induits par le développement du télétravail.
Le CAR souhaite être informé de l'évolution et de la mise en place des nouveaux indicateurs liés au risque climatique.
Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance : Merci beaucoup, Béatrice. Y a-t-il des points de précision ? Ce rapport vous suggère-t-il des demandes de prise de parole ? Je n'en vois pas à l'horizon. Un grand merci sur ce risque immobilier, Béatrice.

6 — Point relatif à l'adoption de la doctrine de rémunération des cadres dirigeants de l'EP et du Groupe

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons maintenant au point 6 relatif à l'adoption de la doctrine de rémunération des cadres dirigeants de l'Établissement public et du Groupe.
Je reprécise le contexte et le cadre puisque lors de notre dernière Commission de surveillance, nous avons déjà passé une heure sur le sujet. J'avais missionné Catherine Bergeal, rapporteur du CNR, avec votre approbation, pour que nous aboutissions collectivement à une position commune de la Commission de surveillance concernant l'adoption des propositions d'aménagement de la doctrine de rémunération des cadres dirigeants de l'Établissement public et du Groupe. Bonjour, Antoine Saintoyant, Pierre Chevalier et Paul Peny. Merci à Catherine pour sa proposition de texte ainsi qu'à vous toutes et tous pour vos retours nombreux qui ont montré l'utilité du débat que j'ai souhaité initier sur cette question.
Notre Commission arrive à la conclusion que la plupart des aménagements proposés ne remettent pas en cause l'adoption du texte, sous la réserve toutefois du point spécifique relatif au possible dépassement du plafond de 450 000 euros s'agissant des filiales cotées pour lesquelles la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence.
Pour la Commission de surveillance, ce seuil ne doit pas être dépassé au sein d'un groupe public, y

compris dans le cadre d'un dispositif de rémunération de long terme. Je vais bien évidemment laisser Catherine Bergeal y revenir plus en détail et nous faire part de l'argumentaire qui nous conduit à cette position largement consensuelle, puisqu'à part deux ou trois voix, celle-ci a été adoptée.
Je précise juste quelques autres remarques. Le seuil de 450 000 euros date de 2012 et relève du pouvoir réglementaire de l'État pour les entités assujetties de droit. La Caisse des Dépôts pourrait donc adapter ce seuil si le gouvernement décidait de faire évoluer ce plafond compte tenu du temps écoulé depuis 2012 et du contexte inflationniste. Ce n'est pas à nous d'en décider, et pas forcément aujourd'hui en cette période législative et sans ministre de l'Economie.
Cela pourrait faire l'objet, comme je l'ai dit dans mon propos liminaire, d'une nouvelle loi, de nouveaux articles d'aménagement, d'adaptations ou de rectificatifs lors d'une loi PACTE 2. Je vais laisser Catherine revenir sur notre proposition et nous aurons bien évidemment l'échange qui va de soi ensuite.

Mme Bergeal :
Merci, Présidente. Comme convenu, je lis le projet de délibération, que vous avez reçu.
« Lors de sa séance du 13 avril 2022, la Commission de surveillance a examiné les modifications apportées à la doctrine intitulée "politique de rémunération des cadres de direction et dirigeants de l'Établissement public et des dirigeants du Groupe", sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et d'un exposé de la rapporteur qui figure au procès-verbal.
La Commission rappelle au préalable qu'aux termes de l'article 130 du décret du 5 février 2020, *"la Caisse des Dépôts met en œuvre une politique de rémunération applicable aux catégories de son personnel dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur son profil de risque, incluant les preneurs de risque et les personnes exerçant une fonction de contrôle.*
La politique de rémunération vise à prévenir les conflits d'intérêts et à favoriser une gestion saine et effective des risques. Elle est conforme à la stratégie économique, aux valeurs et aux intérêts de long terme de la Caisse des Dépôts.
La Commission de surveillance adopte et réexamine périodiquement les principes généraux de la politique de rémunération en en contrôle la mise en œuvre. La Commission de surveillance approuve notamment, dans le cadre de l'examen du rapport qui lui est transmis sur les rémunérations, la pratique de la Caisse des Dépôts en matière de rémunération."
L'article 63 du règlement intérieur de la Commission de surveillance précise par ailleurs *"le CNR examine annuellement, sur le rapport qui lui est fait par la Direction générale, la pratique de la Caisse des Dépôts en matière de politique de rémunération, la doctrine de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et la conformité de cette politique aux principes généraux, l'ensemble des éléments de rémunération accordés aux membres des comités de direction de l'Établissement public et du Groupe, les dispositifs de rémunération applicables aux cadres dirigeants dans les filiales".*
La Commission de surveillance observe que si les dispositions mentionnées au décret du 5 février 2020 ne concernent que les dirigeants de la Caisse des Dépôts, la doctrine relative à la rémunération des dirigeants vise, depuis 2016, à la fois l'Établissement public et le groupe Caisse des Dépôts, et que son application est placée sous la responsabilité du DRH de la Caisse des Dépôts, également DRH du Groupe. Elle estime par suite que l'approbation qu'elle doit donner des principes généraux de la politique des rémunérations des dirigeants de la Caisse des Dépôts ainsi que de leur pratique est indissociable de l'examen qu'il lui appartient de faire aux termes du règlement intérieur, des principes et pratiques de la politique de rémunération des dirigeants des entreprises du Groupe.
Les modifications ou les précisions apportées à la doctrine élaborée en 2016, telle qu'elle a été chaque année présentée au Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivantes.
L'interdiction de verser à un fonctionnaire en détachement ayant gardé un lien avec son administration d'origine des indemnités de licenciement est étendue au cas d'un fonctionnaire cadre dirigeant en disponibilité pour convenance personnelle. Cette extension est conforme à l'interprétation donnée par la DGAFP de la loi du 20 avril 2016 codifiée sous l'article L124-25 du Code général de la Fonction publique.
L'exclusion du versement d'une indemnité de départ à un dirigeant ayant la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite est précisée comme ne concernant que le dirigeant qui peut bénéficier d'une retraite à taux plein à l'échéance de douze mois au plus tard. Si cette modification apporte une clarification sur ce qu'il faut entendre par "brève échéance", il est à noter que la mention que les droits à la retraite visent une retraite à taux plein constitue une condition nouvelle qui diminue la portée de l'exclusion prévue par la doctrine élaborée en 2016.
Enfin, la règle plafonnant à 450 000 euros la rémunération brute annuelle des dirigeants de la Caisse des Dépôts et de celles de ses filiales que la Caisse des Dépôts détient majoritairement ou dont elle est actionnaire de référence, est aménagée pour permettre, dans les filiales cotées détenues minoritairement par la Caisse des Dépôts et dont elle est actionnaire de référence, un dépassement du seuil de 450 000 euros en cas d'éligibilité du dirigeant concerné à des dispositifs de rémunération à long terme.
La Commission s'étonne que certaines de ces modifications, notamment celle relative au seuil de 450 000 euros, aient fait l'objet d'une application anticipée au cours de l'année 2021 sans qu'en ait été informé à tout le moins le CNR.

La Commission tient à rappeler au préalable son plein accord avec le principe adopté en 2016 selon lequel le seuil de 450 000 euros bruts de rémunération s'applique non seulement aux dirigeants des entreprises visées par le décret du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants des entreprises publiques, soit par une disposition légale particulière, mais aussi aux filiales de la Caisse des Dépôts dans lesquelles cette dernière a le rôle d'actionnaire de référence et est donc en mesure d'influer sur les décisions des organes de gouvernance.
La Commission note que le montant de 450 000 euros bruts comprend la rémunération fixe, variable et exceptionnelle, les éventuels jetons de présence ou indemnités alloués aux membres d'organes d'administration, de direction ou de surveillance, ainsi que tout dispositif de rémunération à long terme.
Elle observe que le montant de ce seuil et ses modalités de calcul, notamment lorsqu'elles incluent les dispositifs de rémunération à long terme, restaient inchangés depuis 2012, ce qui résulte d'un choix gouvernemental.
La Commission estime que cette extension volontaire du dispositif réglementaire traduit la volonté d'exemplarité que doit avoir le groupe Caisse des Dépôts, dont l'activité est dédiée au service des politiques publiques et de l'intérêt général.
La Commission s'est interrogée, au regard des particularités des filiales concernées, à ce jour au nombre de deux (Icade et La Compagnie des Alpes), sur la nécessité effective, au regard des pratiques des secteurs concurrentiels dans lesquels elles exercent et de la circonstance que ces entreprises ne sont pas chargées d'un service public, de créer une dérogation au seuil de 450 000 euros pour la rémunération de leurs dirigeants. Prenant acte de l'encadrement prévu pour cette dérogation, notamment de la nécessité de solliciter l'avis préalable du DRH du groupe Caisse des Dépôts sur une demande de dérogation dûment motivée, la Commission a envisagé la nécessité d'un encadrement plus strict, tel qu'un plafonnement du montant de cette dérogation et l'obligation d'informer ou de recueillir préalablement l'avis du CNR.
Après en avoir délibéré lors de ses séances du 13 avril et du 18 mai 2022, la Commission de surveillance a cependant estimé qu'eu égard aux valeurs qui gouvernent le groupe Caisse des Dépôts et au risque réputationnel que pourrait susciter une atteinte à ces valeurs, prenant en considération aussi le fait que cette dérogation constitue un recul dans le niveau d'exigence de la pratique en vigueur depuis 2016, qu'elle ne peut approuver la dérogation au seuil de rémunération de 450 000 euros nouvellement instituée pour les dirigeants de certaines filiales de la Caisse des Dépôts.
La Commission de surveillance adopte les autres dispositions du projet de doctrine relative à la politique de rémunération des cadres de direction et dirigeants de l'Établissement public et des dirigeants du Groupe dans l'état résultant des modifications dernièrement opérées. »

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Catherine. Comme je l'ai dit dans mon préambule, il n'y a pas l'unanimité. L'État m'a fait savoir qu'il préférait s'abstenir, puisque nous n'avons pas de ministre. Y a-t-il des points de précision ou des points de positionnement ? Aujourd'hui, je n'ai eu que deux abstentions ou votes contre. Jean-Marc Janaillac ?

M. Janaillac :
J'ai dit en Commission que je n'étais pas d'accord avec cette décision de la Commission. Je suis en accord avec l'ensemble, sauf sur le point 6, où je pense qu'une dérogation pouvait être acceptée.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
J'ajoute une précision sur le fait que nous ne revenons pas sur ce qui a été décidé en 2021, mais que ce soit pris en compte sur le plan d'attribution gratuite d'actions pour 2022, évidemment. Y a-t-il d'autres points de précision sur cette proposition d'avis ? Nous avons l'abstention de l'État et le vote contre de Jean-Marc Janaillac. Avec l'État, j'ai eu un échange.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Avons-nous droit à la parole ?

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Oui, Éric.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis très choqué de ce qu'il se passe et je souhaite que ce soit porté au procès-verbal. Vous avez commencé la réunion en parlant de confiance, de dialogue. Vous imposez un avis que nous n'avons pas pu voir, que nous découvrons en séance. Je ne connais pas d'instance démocratique, dans une République, où un texte s'imposant ou souhaitant s'imposer à une direction générale est présenté par l'instance dirigeante sans qu'il ait été préalablement partagé. C'est quelque chose que je trouve, en termes de méthode, parfaitement honteux et inacceptable.
Deuxièmement, les textes qui s'appliquent à nous, me semble-t-il, limitent à 450 000 euros un certain nombre de dirigeants d'entreprises publiques. Nous avons, de notre propre initiative, étendu cette limitation à d'autres dirigeants qui n'étaient pas soumis au décret, donc nous avons une politique plus restrictive que ce que les textes prévoient. Ce que j'ai compris des pouvoirs du Comité des rémunérations, c'est qu'il valide la politique présentée annuellement. Vous êtes en train, comme vous le faites dans beaucoup de domaines, pardon de vous le dire, de prendre en

responsabilité des décisions de management. Cela vous met en risque. Les contestations qui seront portées sur tel ou tel sujet, comme vous en prenez la responsabilité, s'adresseront à vous. J'attire votre attention là-dessus. C'est votre responsabilité.
Le rôle d'une direction générale, dans un groupe comme le nôtre, est d'appliquer les politiques publiques, les politiques décidées et celles qu'il propose. Si vous commencez à décider de la rémunération de tel dirigeant, en plus d'une entité dont nous ne sommes pas majoritaires, je pense qu'on change le monde et je n'y suis pas favorable.
Si j'ai bien compris le texte, parce que sur un texte de cette précision il est compliqué de saisir à la volée les alinéas, les détails et les virgules, vous souhaitez donc que ce plafond de 450 000 euros s'applique pour des entités qui sont des sociétés privées détenues majoritairement par des actionnaires privés, où nous sommes donc par construction minoritaires.
Nous avons décidé, pour ces sociétés, d'être beaucoup plus restrictifs que leurs sociétés concurrentes, ce qui d'ailleurs nous pose des problèmes de plus en plus compliqués quand nous recrutons. Nous l'avons vu dans d'autres entités. La décision que vous proposez, si j'ai bien compris, de toute façon nous met déjà en contradiction par rapport à une décision qui a été prise librement par le Conseil d'administration d'Icade. Je trouve que vous prenez une responsabilité grave en me mettant dans une situation qui est insoluble, puisque naturellement nous ne reviendrons pas sur la décision du Conseil d'administration d'Icade. C'est impossible, et puis je ne le ferai pas.
Si vous voulez regarder toutes les rémunérations du Groupe, y compris celles des dirigeants, effectivement on peut y passer du temps. Il y a beaucoup de décisions du Groupe que vous pouvez regarder en détail, si vraiment c'est ce que vous souhaitez, mais je pense que ce n'est pas de bonne méthode. J'ai cru comprendre dans le texte qui a été lu par Catherine Bergeal l'idée selon laquelle nous devons avoir l'accord préalable de la Commission de surveillance pour telle décision de rémunération, mais peut-être demain pour telle décision de prêt, la décision d'aménager les bureaux à Bordeaux. Il n'y a pas de limite, compte tenu de la taille du Groupe, aux sujets dont votre Commission pourrait se saisir.
Sur la méthode, je vois quelque chose qui est un acte de défiance que je trouve tout à fait insupportable dans l'idée que ce texte ne nous ait pas été présenté et n'ait pas circulé avant qu'il ne soit présenté en Commission, et il est dans son application parfaitement inapplicable. Je ne me sens pas tenu de dire « je ne sais pas diriger un Groupe comme celui-ci, compte tenu de ses contraintes, et de son organisation sociale, avec ce type de règle qui en plus dépasse largement les règles fixées par l'État ».
Je ne sais pas si mes collègues veulent compléter ou préciser.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je vais déjà réagir afin de préciser qu'il n'y a pas de mauvais esprit, ici. Nous avons déjà consacré une heure lors de la précédente Commission de surveillance où le point figurait déjà à l'ordre du jour. Je pense que tout le monde s'était exprimé, et il n'apparaissait pas de consensus évident. C'est d'ailleurs pour cela que nous en sommes arrivés à solliciter Catherine Bergeal pour en faire la synthèse.
Je n'ai pas été questionnée en direct. Personne ne m'a saisie pour me demander l'avis, je trouve quand même qu'il y a aussi un problème de processus. Je suis la Présidente de cette Commission et je n'ai aucun message qui me demande cet avis aujourd'hui. Je trouve quand même que le procès d'intention est un peu dur. C'est dommage parce que cela tombe sur la dernière Commission de surveillance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons demandé cela au SGCS depuis une semaine. Madame la Présidente, nous devions nous voir ce matin et vous avez annulé notre réunion au dernier moment. C'est quand même un peu compliqué.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
C'est un sujet très compliqué. Pour des raisons politiques, nous sommes un organe porté sur des responsabilités et des engagements prudentiels mais également réputationnels, donc même si nous avions très bien entendu les propos de tous, Jean-Marc s'était déjà bien exprimé et j'ai fait circulariser cet avis au sein de la CS avant, je pense qu'il subsistait des sujets sur la dérogation même concernant ces 450 000 euros et sur les conditions de mises en œuvre. Il apparait compliqué pour la Commission de surveillance d'être saisie alors que je rappelle quand même que vous avez décidé, lors du Conseil d'administration d'Icade, de faire droit à ce projet d'attribution avant de nous solliciter.
Nous avions eu un CNR au mois de mars précédent au cours duquel il ne nous avait été rien demandé, puis on nous a présenté la dérogation en septembre après qu'elle ait eu lieu. Je souligne juste le problème de méthodologie que vous évoquiez par rapport au respect que nous nous devons. Je trouve le qualificatif difficile à entendre en sachant que je rappelle que lors de la Commission de surveillance précédente, nous avons débattu pendant une heure. Nous ne pouvons pas considérer qu'il ne s'est rien passé. Vous ne pouvez pas dire non plus que vous n'avez pas eu l'occasion de vous exprimer, et tout le monde était présent pour dire ce qu'il en pensait.
Nous avions déjà évoqué la complexité du fait de pouvoir déroger à cette règle, et en cette période encore plus. Je peux comprendre que 450 000 euros, ce ne soit pas suffisant et que cela vous mette en difficulté pour trouver des patrons. Peut-

être. Cela doit faire l'objet d'une décision légale si nous devons rehausser ces attributions. Aujourd'hui, dans la période dans laquelle nous vivons nous avons une exigence supplémentaire de partager autrement les richesses. Je rappelle que la Caisse des Dépôts gère l'épargne des Français. En tant que législateur et Présidente de la Commission, il me paraît infaisable ou en tout cas difficile de dire que la Commission de surveillance, sur un CNR, permet à l'entité Caisse des Dépôts de déroger aux 450 000 euros fixés par la loi. Voilà les éléments.
J'en suis désolée si cela vous choque à ce point. Je dis juste que nous avons eu une heure de débat et je ne pense pas que ce soit dans la volonté des commissaires surveillants d'avoir la moindre intention de prise en traîtrise. Ce n'est absolument pas notre volonté. Je pense que c'est une protection pour la Commission de surveillance comme pour la Caisse des Dépôts d'avoir pris cette position. Encore une fois nous ne la cachons pas, puisque c'était déjà les résultats de nos débats précédents, où il y avait quand même cette difficulté à vous suivre dans cette adaptation de la doctrine de 2016.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je souhaite d'abord rappeler à nos collègues qui représentent les salariés que pour la Caisse des Dépôts, 450 000 euros étaient évidemment une rémunération très élevée. Je préfère le dire. À la Caisse des Dépôts, tout le monde est en dessous, et cela reste des rémunérations élevées. Nous parlons évidemment des filiales cotées.
Pardon, mais ce n'est pas une dérogation, puisque le texte ne s'applique pas à ces dirigeants. Il n'y a pas de dérogation. Il n'y a aucune dérogation pour Icade et pour la Compagnie des Alpes, et il n'y a pas de demande préalable parce que les textes ne prévoient pas que nous demandions préalablement au Comité des rémunérations avant de rémunérer tel ou tel dirigeant.
Nous en recrutons tout le temps et d'ailleurs je vous le dis très clairement, compte tenu de l'évolution du marché, même si nous sommes et nous allons rester très en dessous de ce que proposent les acteurs privés, le système est en train de craquer et nous sommes en train de lâcher, non pas en permettant des dérogations, puisque nous respectons strictement le texte et si le Parlement met un plafond nous l'accepterons évidemment, je dirais même avec joie, mais aujourd'hui ce n'est pas le cas. Nous gérons un groupe à la fois public et privé. Nous avons des filiales privées. Il n'y a pas de dérogation. Nous avons résisté sur Icade pendant quatre ans, et au bout d'un moment le Conseil d'administration, avec mon accord je le reconnais, a décidé de lâcher.
Nous tenons sur la Compagnie des Alpes. Nous avons tenu sur un autre sujet qui n'engage pas la règle des 450 000 euros, qui est la Banque Postale. Philippe Heim a accepté d'être à 450 000 euros, mais en vertu d'aucun texte, et je ne suis pas sûr que son successeur, dans X mandats, accepte ces règles. D'ailleurs, c'était le meilleur candidat, mais c'était aussi le seul qui acceptait d'être à ce tarif.
J'en suis vraiment désolé parce que ce sont des rémunérations élevées, je le sais, mais ce n'est pas nous qui faisons la loi. La réalité opérationnelle, c'est que nous sommes franchement extrêmement rigoureux pour réduire cela et nous le sommes encore plus pour les dirigeants de la Caisse des Dépôts, ce qui est normal puisqu'en plus les textes s'appliquent, mais lorsque les textes ne s'appliquent pas, ce n'est pas une dérogation. Je ne souhaite pas que les décisions individuelles soient soumises à l'avis, étape après étape, de la Commission de surveillance. Nous avons trop de sujets en main. Si c'est un sujet de défiance envers votre serviteur, dans ce cas je ne comprends pas ce que vous avez dit au début de la réunion et de toute façon mon mandat se termine dans six mois.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Encore une fois, ce n'est pas de la défiance. On parle du CNR, je ne parle pas de la Commission de surveillance. Nous sommes très clairs dans l'avis. Ce n'est pas pareil. Il y a une confidentialité, il y a un Comité des nominations et des rémunérations, il y a un rapporteur, et je pense que cela maintient très bien le secret et permet tout à fait d'être dans l'information au fil de l'eau de ce qu'il se passe. D'ailleurs, nous pouvons créer des CNR exceptionnels, nous l'avons fait, quand il y a une demande particulière qui demande dérogation. Nous avons su créer des comités exceptionnels, nous saurons en créer d'autres.
Je répète qu'il faut que la loi change. C'est aussi mon propos de préambule. J'en reviens à la note juridique. Si chaque fois que nous prenons une décision nous ne savons pas si c'est notre rôle ou non, comme nous l'avons dit en préambule, la note juridique pourra faire l'objet d'une clarification dans une nouvelle loi PACTE 2. Quand même, depuis le début de nos travaux, nous sommes régulièrement interrogés sur ce que nous pouvons faire ou ne pas faire et sur ce que la Commission de surveillance est en droit de prendre comme position.
Je dis juste qu'il y avait un risque à faire. Nous avons suffisamment échangé, puisque c'est depuis la dernière Commission de surveillance que nous avons fait tourner cet avis. Si vraiment j'avais senti une défiance de tous les commissaires surveillants à majorité sur ce texte-là, je ne l'aurais pas proposé ce soir. Je répète que c'est notre avis qui est soumis et approuvé à une large majorité. Je suis navrée que cela ne convienne pas ou que cela vous préoccupe de cette manière. De la même manière, nous sommes préoccupés aussi, et je l'ai dit en préambule. Il faut qu'une nouvelle loi statue sur nos attributions et nos responsabilités. Si effectivement c'est aussi perturbant et préoccupant, à ce moment-là il faut que l'on nous enlève certaines responsabilités ou certains actes, et ne plus faire de CNR si on n'a rien le droit d'y dire et si on change et on déroge sans nous questionner au préalable.

Cela a été une grande question de ce mandat. Soit nous sommes un passeur de plats et il faut nous le dire avant, soit on demande un avis, auquel cas nous le donnons. On ne peut pas nous dire que l'on nous demande un avis, puis refuser l'avis que nous donnons. J'ai un vrai problème sur le conclusif. On nous demande un avis et en fait l'avis ne convient pas, donc l'avis n'est pas bon. J'ai un sujet dans ce que l'on nous demande. Dans ce cas, on change notre règlement intérieur et on ne nous demande plus d'avis sur ces sujets.

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
J'ai juste deux remarques. La première, c'est que je pense que l'on confond avis et approbation. Je laisse aux juristes le soin de commenter tout cela. Il serait peut-être temps de revoir ce que les textes veulent dire et ce que les mots disent, effectivement.
Deuxièmement, je rappelle que nous avions eu une bonne partie de ce débat dès septembre 2021, puisque le principe qui nous amenait à faire évoluer la doctrine, y compris sur le sujet que nous évoquons aujourd'hui, a été évoqué à votre demande lorsque nous avons fait un CNR spécial en septembre 2021. C'est à cette occasion que nous avons posé pour la première fois les termes de ce débat, qui ont été repris ensuite en octobre 2021 à l'occasion du débat sur la doctrine d'actionnaire stratégique. Le dossier que je vous ai présenté en mars 2022 fait expressément référence à ces étapes préparatoires. Le dossier ne faisait que tirer les conséquences du débat présenté plusieurs mois auparavant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Mais la décision était déjà prise, Monsieur Peny. Vous avez pris la décision en juillet, et ensuite vous nous demandez si nous sommes d'accord pour déroger.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il n'y a pas de dérogation. Pardon, mais je pense que là nous avons un vrai désaccord, y compris juridique. C'est dans mes pouvoirs d'indiquer aux représentants de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration d'Icade d'accepter cette évolution qui est légale, et j'en assume la responsabilité, et c'est mon devoir aussi de vous présenter cela en fin d'année. Après, je comprends que vous trouviez qu'il s'agit d'une décision qui ne vous convient pas, mais le fait que vous disiez qu'elle est contraire aux règles me pose quand même un petit sujet, parce qu'il me semble qu'elle n'est pas contraire aux règles.
Ensuite, je vous dis avec beaucoup d'énergie que cette contrainte que vous proposez — mais encore une fois, comme je n'ai pas le texte sous les yeux c'est un peu compliqué, mais je crois avoir compris —, n'est pas praticable en réalité dans la durée. Franchement, je peux vivre six mois avec cela, mais ce n'est pas praticable dans la durée. J'ai suivi de près les recrutements que nous avons faits. Je les ai évidemment tous suivis en détail. Toutes ces personnes qui rechignent à être à 450 000 euros, il y a un certain nombre de missions publiques qu'on leur confierait pour beaucoup moins et qu'elles accepteraient. Simplement, aujourd'hui, pour ce type de job, il y a de plus en plus de gens qui refusent, et encore une fois je le regrette ayant moi-même accepté une forte baisse de rémunération en venant ici, ce que je ne regrette évidemment à aucun moment.
Dans la vraie vie, nous avons réussi à avoir Dominique Thillaud à la Compagnie des Alpes dans les conditions qui sont celles que nous souhaitons, mais peut-être que dans trois ans il va nous dire qu'il y en a assez, qu'il a une proposition d'un autre, etc. Au-delà de la méthode sur laquelle je ne reviens pas, la contrainte ne me paraît pas réaliste. Je le dis ainsi. La merveille de la loi est qu'elle s'applique et évite toute discussion, mais aujourd'hui nous respectons le cadre légal.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je dis juste que ce qui nous a saisis et qui nous occupe aujourd'hui, c'est la demande de revoir la doctrine de 2016. Or, après avis et consultation, nous avons pris la décision de ne pas modifier cette doctrine de 2016 parce que personne n'a jugé utile de la modifier. Je pense que le sujet a été suffisamment échangé, à moins que mes collègues veuillent revenir sur le pourquoi du comment.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Moi, il me semble que précisément, vous la modifiez. Je me tourne vers de meilleurs experts de la doctrine que moi, mais il me semble que vous la modifiez. Par construction, vous modifiez la doctrine. C'est le problème. Il me semble qu'une chose est de refuser la doctrine que nous proposons, une autre est de la modifier. Vous prenez donc une responsabilité de Direction générale. Cela me va très bien, puisque du coup s'il y a une contestation nous vous renverrons le sujet.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Marc Janaillac ?

M. Janaillac :
Comme j'étais le seul à m'opposer à la proposition sur la rémunération, je ne suis pas d'accord, Monsieur le Directeur général. Il y avait une doctrine qui disait « la règle est de 450 000 euros, tout compris ». Ce que vous nous proposez, c'est de faire une dérogation à cette doctrine qui portait sur les salaires des cadres dirigeants et directeurs généraux, puisque d'ailleurs les cadres dirigeants ne sont pas concernés. Le DRH de Transdev peut gagner plus que son patron, puisque lui n'est pas concerné par les 450 000 euros. La Directrice générale de RATPDev gagnait plus que la

Présidente de la RATP parce qu'elle n'était pas concernée par les 450 000 euros, d'où l'absurdité.
À la Caisse des Dépôts, le Directeur général, le patron de La Poste, etc., sont concernés par la loi, mais tous les autres ne sont pas concernés. Or, dans la doctrine, la Caisse des Dépôts avait décidé d'appliquer ces 450 000 euros à un certain nombre de patrons de filiales, etc. Là, il est proposé un avis sur une nouvelle doctrine qui propose une dérogation pour deux cas spécifiques que je trouvais bien, puisque c'était une incitation sur le long terme. Ce que fait la Commission, c'est de dire « nous ne sommes pas d'accord avec cette modification de la doctrine ».

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je me tourne vers Pierre. Est-ce que la doctrine s'appliquait aux filiales privées, ou est-ce la pratique ? J'avais compris que c'était la pratique, et une pratique on peut la modifier.

M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :
À vrai dire, ce sont les deux à la fois puisque la doctrine n'a aucune portée juridique. Comme son nom l'indique, c'est une doctrine. C'est-à-dire que c'est la Caisse des Dépôts qui choisit. Personne ne lui demande rien. C'est la Caisse des Dépôts qui a choisi de mettre en place une doctrine. Ce qui est strictement applicable, ce sont les règles qui s'appliquent au plafonnement, le tien ou celui de Bpifrance, point.
Pour les autres, on pourrait ne pas avoir de doctrine. Nous avons choisi d'avoir et de configurer une doctrine d'une certaine manière. Le choix est fait aujourd'hui par la Caisse des Dépôts de faire évoluer la doctrine qu'elle rédige. Effectivement, la Caisse des Dépôts propose de modifier la doctrine, mais dont elle a elle-même assuré la rédaction. Nous ne sommes pas en train ni de déroger ni de modifier une doctrine qui serait construite par d'autres. Nous proposons de faire évoluer une doctrine sur laquelle nous avons la main depuis l'origine, et cette doctrine n'a pas de base juridique en elle-même. C'est un choix de gestion que la Direction générale de la Caisse des dépôts propose de faire évoluer dans des circonstances données. Il a été méthodiquement expliqué dès septembre-octobre dernier pourquoi il y avait un élément de contexte amenant la Caisse des Dépôts à proposer de faire évoluer sa doctrine sur un point. C'est le sujet.

M. Janaillac :
La Commission y donne un avis défavorable, dont acte.

M. Dessenne :
Je vais tout à fait dans le sens de la Présidente ou de Jean-Marc. Sans revenir sur le fond du débat mais uniquement sur la pratique, c'est exactement celle qui a été appliquée, et même à grand renfort de presse si l'on retrouve les articles des directeurs généraux précédents, et non pas vous Monsieur Lombard. En effet, ils souhaitaient ramener tous les dirigeants du Groupe en deçà, puisqu'il y en a qui dépassaient très largement ce seuil. On peut citer le patron de la CNP, puisqu'il n'est plus là maintenant, et surtout le patron de la Compagnie des Alpes. C'était surtout les deux secteurs très forts. Ils ont été abaissés au seuil de 450 000 euros, certains tout de suite, et je pense au patron de CDC Habitat et peut-être à d'autres, et cela a été quand même très annoncé par les directeurs généraux précédents, et en tout cas rappelé il y a quelques années par Pierre-René Lemas dans un certain nombre d'articles. Le débat que nous avons eu et que l'on nous a présenté, puisqu'en plus au sein de la Commission de surveillance nous ne sommes pas tous au Comité des rémunérations, consistait à demander si nous acceptions cela ou non. L'avis qui est sorti après les débats est donc conforme à ce que pense une grande majorité de la Commission.
Effectivement, ce n'est pas sur le terme juridique. Sur le plan juridique, vous avez peut-être raison. Peut-être que le texte de loi ne s'applique pas, et certainement, mais je soutiens totalement Sophie Errante. Dans une période telle que nous la vivons aujourd'hui dans le pays, avec le climat qu'il y a, il n'y aura peut-être jamais de fuite, mais pour sortir un avis selon lequel la Caisse des Dépôts fait sauter les verrous, ce n'est peut-être pas la meilleure période. C'est un avis tout à fait personnel.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
La rémunération du patron d'Icade est publique. La boîte étant cotée, tout cela est public.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jérôme Bascher ?

M. Bascher :
Je ne veux être désagréable avec personne. Simplement, cher Paul Peny, je crois qu'en un instant tu as changé de position sur ce qui était demandé. Il y a bien un changement de doctrine, et la doctrine ce n'est pas la loi. Ici, nous connaissons à peu près la hiérarchie des normes.
Il y a la loi. Je trouve que cette loi est absurde, je te l'avais dit la fois dernière, surtout en mettant des chiffres en dur et en particulier dans des secteurs concurrentiels où on voit bien que l'on a parfois des difficultés à trouver des gens extrêmement compétents eu égard au marché pour aller accomplir telle ou telle mission.
En revanche, il s'agit juste de demander si nous sommes d'accord pour changer la doctrine sur un seul point, effectivement, et cela ne nous a pas semblé opportun. Peut-être que nous avons manqué de courage en disant cela, puisque nous remettons la patate chaude à l'État, qui d'ailleurs s'abstient. Évidemment que c'est un sujet complexe et sensible.
Il nous semble que dans la période où nous devons émettre un avis, comme vient de le dire Luc, il ne

semble pas totalement opportun, sans que l'on ait un peu débattu de l'affaire également avec les sujets d'inflation et de salaire, etc., de modifier cela à l'instant.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
J'aurai juste un mot très court. Pour ma part, je ne me suis pas exprimé dans le processus de circularisation qui débouche sur ce texte. Je ne l'ai pas fait par hostilité à ce texte, mais je l'ai fait parce que j'étais mal à l'aise, aussi bien avec les conditions dans lesquelles nous en sommes arrivés là qu'avec les deux termes du débat qui nous étaient présentés. Je pense qu'au fond de nous-mêmes, nous sommes tous un peu mal à l'aise par rapport à cela.
Ma conviction est qu'il s'agit d'un sujet dont nous allons forcément reparler et que ce texte, tel qu'il est, exprime un certain degré de réflexion en fonction d'un épisode antérieur qui a été mal vécu, à mon sens à juste titre, et dont on a peut-être ensuite exagéré la réaction qu'il a appelée. Je ne me fais aucune illusion, en lisant ce texte et en l'ayant lu avant, sur le fait que l'on n'allait pas revenir en arrière sur la réalité des rémunérations données aux dirigeants concernés, non plus que, je crois, aucun d'entre nous ne se fait d'illusion sur la réalité du fonctionnement de la vie des affaires telle que vous venez de l'exprimer.
Il faut quand même regarder ce texte de manière assez équilibrée. On écarte un certain nombre de solutions plus dures qui ont été évoquées et que l'on choisit d'écarter justement pour éviter de vous enfermer dans quelque chose qui n'aurait pas de sens et que vous venez d'exprimer. Il faut quand même en prendre acte et de ce point de vue, je salue la rédaction de ce texte de même que je salue la rédaction de ce texte en tant que tel parce que c'était une vraie mosaïque d'opinions à partir desquelles il a été construit.
J'ai l'impression qu'il est surtout tourné vers le futur. J'ai l'impression qu'il comporte un appel clair à l'État qui n'est évidemment pas en situation de le saisir instantanément aujourd'hui, a fortiori en l'absence à ce jour de nouveau gouvernement, mais je pense qu'il faut éviter que l'on donne l'impression d'avoir une espèce d'affrontement, puisqu'en réalité il n'y a pas véritablement d'affrontement.
Je suis persuadé que quand on va se repencher sur ce sujet, on trouvera les voies et moyens. Comment ? L'État dira ce qu'il a à dire s'il a quelque chose à dire. Nous pouvons nous-mêmes nous repencher sur la question, y compris en fonction des réactions que vous venez d'exprimer ou que vous exprimerez peut-être dans le futur.
Je comprends la réaction que vous venez d'exprimer. Je comprends que l'on ait ressenti le besoin de fixer un peu les choses. En définitive, il ne faut peut-être pas exagérer la portée de ce document de ce soir, qui fixe un certain état de la réflexion mais que je sens, pour ma part, tourné vers le futur avec un appel à une réflexion dans laquelle l'État, à un moment donné, devra donner son point de vue et sur laquelle nous nous repencherons nécessairement. C'est peut-être aussi l'occasion de mieux clarifier la façon dont fonctionne le CNR, et je le dis d'autant plus volontiers que je n'en fais pas partie. J'ai ressenti un certain malaise de la part de ceux qui en sont.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci. Gilles Carrez ?

M. Carrez :
Je ne pensais pas que cette question générerait un conflit aujourd'hui. Comme Jean-Yves, je n'ai pas réagi à cet avis parce que je l'ai lu comme un compte rendu et j'ai été admiratif de la manière dont il était rédigé. Je le dis à Catherine. Comme tu viens de le dire, Jean-Yves, il y a tout un ensemble de points qui sont évoqués les uns après les autres et j'ai retrouvé, de la façon la mieux rédigée, le compte-rendu de , notre réunion.
Il est vrai que tout a fait l'objet d'un accord, sauf le point 6. Nous avons eu une discussion très approfondie et extrêmement claire. Il y a eu des avis différents. Je me souviens notamment de celui de Jean-Marc. À partir de là, c'est un avis. Ce n'est pas une approbation, ce n'est pas une délibération, c'est un avis. Je pense quand même que tel qu'il est rédigé, il est protecteur compte tenu du vrai risque réputationnel qu'il y a.
Je termine par une remarque pratique. S'il se passe autre chose à Icade, il se passera autre chose à Icade, point barre, mais notre devoir est quand même de protéger la Caisse des Dépôts par rapport à des risques réputationnels qui sont très supérieurs pour la Caisse des Dépôts à un et d'autres organismes non publics.

M. Alhenc-Gelas :
Étant rappelé l'inconfort actuel du côté du Trésor pour s'exprimer sur une matière aussi politique en l'absence d'un ministre, je veux bien quand même dire un mot. Il me semble que l'on peut valablement entendre le point fait par le Directeur général lorsqu'il nous explique qu'il engage sa responsabilité exécutive sur un certain nombre de décisions qui sont prises dans l'intérêt des filiales, lesdites filiales participant à la génération de richesses et de ressources du Groupe, dont il est lui-même redevable devant la Commission de surveillance.
De ce point de vue, il me semble qu'autant la Commission de surveillance peut s'exprimer sur un point de doctrine, autant il faut aussi entendre le fait qu'il incombe au Directeur général de prendre ses décisions de management, charge à lui d'en faire la pédagogie vis-à-vis de la Commission de surveillance et de les discuter avec la Commission de surveillance lorsqu'elles ne sont pas conformes à l'opinion majoritaire de la Commission de surveillance, et il est possible d'avoir une marge

autour de ces éléments de doctrine telle que l'avis de la Commission de surveillance la reprend.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Éric Lombard ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je ne veux pas insister, mais je rappelle que l'on parle d'un texte que nous n'avons pas sous les yeux, ce qui complique un peu le débat en général.
Deuxièmement, pour votre information, puisque je ne sais pas si vous le savez, quand on nomme quelqu'un dans le groupe La Poste, dont nous sommes coactionnaires avec l'État, les rémunérations sont approuvées en général par le Ministre lui-même. Quand c'est dans l'habitude, cela ne remonte pas. On informe l'APE. Quand ce sont des sujets un peu dérogatoires, comme nous sommes coactionnaires, nous avons déjà une codécision avec le Ministre, à qui il est arrivé d'approuver des rémunérations qui dépassent le seuil, évidemment lorsque cela était permis par la loi. Nous avons donc déjà une double discussion dans ces cas-là.
Si je comprends bien ce qui est dans l'avis, vous souhaitez que nous ayons une discussion avec trois interlocuteurs dans ces cas-là : le Comité des rémunérations, le Ministre quand c'est le groupe La Poste, les autres actionnaires quand nous sommes minoritaires. J'ai du temps à passer au téléphone sur les sujets importants, mais c'est un grand groupe, il y a beaucoup de filiales, il y en a de plus en plus à l'international avec GeoPost. Je suis informé moi-même en tant que Directeur général de toutes les rémunérations de tous les patrons, y compris quand nous avons 20 % à 30 %. Maintenant, si nous devons avoir un débat, je veux bien et nous pouvons encore une fois l'étendre, mais vous êtes en train de prendre des responsabilités managériales sur ce Groupe. Je me permets d'insister là-dessus. C'est votre droit, c'est vous qui êtes souverains.
Je crois qu'Antoine Saintoyant voudrait dire un mot.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Je voudrais peut-être bien informer la Commission de surveillance d'un élément par rapport à ce qui a été présenté tout à l'heure. Quand on parle d'Icade et de la situation d'Olivier Wigniolle, en fait le Conseil d'administration a déjà délibéré cette année, en avril dernier, sur l'attribution d'actions gratuites en 2022 dans les mêmes conditions que l'année dernière. Olivier Wigniolle pourrait donc bénéficier, comme 265 autres collaborateurs d'Icade, de ce plan d'actions gratuites avec toutefois un niveau plus faible, par rapport à sa rémunération, que les autres membres de son Comex, comme l'année dernière. Cela fait 100 000 euros. L'année dernière, cela avait été 100 000 euros et cette année, c'est de nouveau 100 000 euros. Je voulais juste qu'il soit clair que la décision sur 2022 a déjà été prise, comme vous évoquiez 2021.

M. Janaillac :
Comme il les touchera au bout de trois ans, cela n'aura aucun impact en 2022. En fait, c'est pour 2023. Je pense que c'est un plan à long terme et que par conséquent, c'est au bout de deux ou trois ans, donc ce qui a été décidé pour 2022, il le touchera en 2024 ou 2025. De toute façon, pour 2021 et 2022, il est à l'intérieur du plafond. C'est pour cela qu'il est très compliqué d'intégrer du long terme dans un plafond annuel. La réalité, c'est qu'en 2022 ce sera toujours conforme.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Je répète quand même, par rapport à ce que nous disions en préambule, que cet avis reprend exactement ce que nous nous sommes dit à la dernière Commission de surveillance pendant 55 minutes. Gilles l'a redit. Je veux dire qu'il n'y a rien de surprenant dans l'écriture de l'avis. Effectivement, cela peut ne pas convenir, et nous aurions tous souhaité que cela ne se passe pas ainsi. En tout cas, s'il doit y avoir des modifications, oui, peut-être que cela doit se passer autrement, et reprenons ce que nous nous sommes dit en préambule. Une nouvelle loi pourrait aussi clarifier les compétences et les attributions de la Commission de surveillance sur certaines décisions, et cela nous ferait grand bien.
Catherine Bergeal ?

Mme Bergeal :
J'ajoute une petite précision parce qu'il me semble qu'il y a une ambiguïté dans le débat. La Commission ne se préoccupe pas des cas individuels. Nous parlions de la doctrine. Il se trouve qu'il n'y a qu'une seule personne dans ce cas, mais il pourrait y en avoir 100 ou 200 comme il pourrait y en avoir 10. La délibération, tel que le débat est retracé, se clôt par le fait que l'avis est défavorable à cette dérogation. On parle de l'avis sur la modification de la doctrine et de la pratique. C'est tout.
Il y a une seule personne dans ce cas, mais nous ne proposons pas, cela a été débattu et c'est repris dans l'avis, un avis du CNR sur quoi que ce soit. Nous disons que c'est un avis négatif sur la modification de la doctrine et de la pratique qui ne vise aucune personne en particulier.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci. Je vous propose de clore le sujet qui a déjà été débattu. Bien évidemment, vous pourrez éplucher l'avis qui reprend ce que nous nous sommes dit en une heure à la dernière Commission de surveillance.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 7, la délibération relative à CDC Habitat. Je vais passer la parole à Viviane Artigalas, qui est notre rapporteur. Je m'excuse pour mon départ précipité et exceptionnel avant la fin du Comité stratégique. C'était un Comité stratégique très important. Je vais laisser la parole à Viviane, qui va nous retracer ce Comité stratégique.

Mme Artigalas :
Merci, Sophie. Il n'y a pas de souci pour ton départ. Nous avons fait le travail et nous avons clôturé assez rapidement. C'est un rapport sur un dossier que nous a présenté CDC Habitat. Ce rapport va donner lieu à une délibération, donc je voulais vous exposer ce que j'ai retenu de ce Comité stratégique, de vos débats et de ce qui a été dit.
CDC Habitat est une filiale historique et pivot de la Caisse des Dépôts et de Consignations. Elle est rentable, gérée avec rigueur et dans un souci de performance économique. Cette filiale tourne à plein régime en quasi-permanence. Elle joue un rôle moteur et novateur au sein de la communauté des foncières du logement et au sein de la communauté des investisseurs institutionnels. Elle répond présente dans l'accompagnement de la relance du pays, nous l'avons vu très récemment encore. CDC Habitat assure une contribution majeure à la production de logements et un soutien indispensable à l'écosystème de la construction et du bâtiment.
Son statut de société anonyme d'économie mixte, très dérogatoire, lui permet :

- d'avoir une très grande diversité de domaines d'intervention ;
- d'être un opérateur global qui peut agir sur les différents segments du logement, intermédiaire, abordable, libre et social.

Il y a bien évidemment un actionnaire Caisse des Dépôts qui a toujours été en soutien du développement de cette filiale et qui lui donne des capacités importantes d'innovation, d'adaptation et de proposition. Ce soutien actionnarial, je tenais à le préciser, est sans équivalent dans le monde HLM. La position de CDC Habitat dans l'écosystème du logement doit être appréciée à l'aune de ce critère.
CDC Habitat a mobilisé des ressources importantes pour accompagner les politiques publiques prioritaires en matière de logement. Cela a été le bras armé de la Caisse des Dépôts sur certaines thématiques et pour certains sujets, comme l'accompagnement des organismes de logements sociaux pour répondre aux sollicitations de l'État suite à la loi ELAN, puisqu'on leur a demandé de se regrouper quand ils étaient inférieurs à 12 000 logements.
CDC Habitat est devenu majoritaire dans les SIDOM et nous soulignons que c'est ce qui a permis un redressement rapide de leurs finances et une augmentation des mises en chantier, ce qui était très important pour la production de logements en outre-mer.
CDC Habitat apporte une contribution importante à la production de logements avec les 35 500 VEFA du plan de relance. Ce sont 40 000 qui étaient prévues, mais nous avons vu que des événements particuliers sur des promoteurs et des coûts de foncier n'ont pas permis de mener à bout toutes les opérations.
Nous soulignons aussi l'investissement et la rénovation dans les copropriétés dégradées, que nous avons sollicités depuis longtemps, et qui est un sujet très important, ainsi que l'investissement et la construction dans l'immobilier médicosocial. Nous savons combien c'est important actuellement.
CDC Habitat, c'est un parc immobilier global qui affiche une croissance soutenue depuis plusieurs années. Le groupe CDC Habitat et son périmètre ont beaucoup évolué ces dernières années, en passant d'environ 350 000 logements à plus de 530 000 logements gérés à fin 2021 sous l'effet d'une croissance interne, puisque cela vient de la production en propre, mais aussi d'une croissance externe puisqu'il y a eu +90 000 logements avec la reprise des SIDOM en 2017, et +65 000 logements avec la prise de participation dans Maisons & Cité à hauteur de 34 %.
Cette stratégie de croissance est financée par des résultats financiers positifs du Groupe, +2,66 milliards d'euros de produit net en 2021, ainsi que par des augmentations de capital de la Caisse des Dépôts, pour 1,23 milliard d'euros entre 2020 et 2024.
CDC Habitat procède à une diversification des modalités de détention et de constitution du parc via le lancement de fonds de portage ou de détention dédiés. Dans ce cadre, l'activité pour compte de tiers développée à travers sa filière Ampère Gestion, société de gestion de portefeuilles, constitue un enjeu majeur. Cette activité permet de faire appel à des investisseurs et d'éviter ainsi d'engager des fonds propres de l'actionnaire Caisse des Dépôts.
Cette croissance, forte consommatrice de capital, nécessite une politique rigoureuse et dynamique de rotation du parc. Les cessions sont très importantes dans le modèle économique du Groupe.
J'ai voulu faire un focus sur quelques enjeux majeurs que sont le foncier, le parcours résidentiel et l'adaptation du parc aux changements climatiques. Le problème prégnant de la crise du logement est la disponibilité et le prix du foncier. CDC Habitat se positionne le plus en amont possible sur la chaîne de production, c'est-à-dire sur la maîtrise du foncier, en se servant du fonds friches qui a été lancé par l'État, et sur du foncier à recycler. Elle a aussi sa capacité d'innovation. Elle a créé un fonds foncier, le fonds Hab'Initio, capitalisé à hauteur de 250 millions d'euros par des investisseurs tiers dédiés au portage et au recyclage du foncier.

Le parcours résidentiel est aussi un enjeu de mixité sociale. CDC Habitat est un opérateur global qui a des objectifs en matière de parcours résidentiel. Elle a ainsi ouvert un chantier important qui va se concrétiser à la mi-2022 pour accompagner le parcours résidentiel et le fluidifier. Elle a aussi fusionné les agences qui gèrent le logement locatif social avec celles qui gèrent le logement locatif intermédiaire, justement pour faciliter ce rapprochement entre les deux types de logements.
Face aux enjeux critiques portant sur les risques RSE et sur la transition climatique, CDC Habitat poursuit l'adaptation de sa stratégie pour faire face aux impacts multiples pour le Groupe : une cartographie de vulnérabilité du patrimoine au climat à horizon 2050 et un plan stratégique de rénovation énergétique du patrimoine, qui est déjà bien avancé. Il n'y a encore que quelques pour cent de logements qui ne sont pas au niveau.
Sur le PMT à horizon 2030, afin de s'adapter à son environnement, CDC Habitat a déployé un nouveau plan stratégique à horizon 2026 pour son plan stratégique, articulé autour des parties prenantes du Groupe, qui vise à renforcer le positionnement d'opérateur global de l'habitat d'intérêt public du Groupe et prévoit un renforcement de la démarche RSE.
CDC Habitat poursuit aussi l'évolution d'un modèle très intégré et fermé vers un modèle ouvert de réseau qui fédère des partenaires, et de gestionnaire pour compte de tiers via des fonds d'investissement. La moindre progression du parc détenu au détriment du parc géré traduit la montée en puissance de la gestion d'actifs pour compte de tiers et l'évolution de son modèle économique. La solidité financière de CDC Habitat repose aussi sur la valeur du patrimoine, en progression de 3 milliards d'euros entre 2019 et 2021. Fitch a d'ailleurs confirmé la notation à A-.
Ce sont des perspectives qui traduisent un rythme de développement très soutenu sur la période 2022-2025, avec une croissance du parc géré de près de 100 000 logements sous l'effet d'une croissance de l'activité de fonds gérés ainsi que de la progression des mises en chantier en outre-mer en 2021 qui seront livrés dans les trois prochaines années. Le parc détenu en propre par CDC Habitat, majoritairement composé de logements sociaux, progresse régulièrement sur la durée du plan. Ce PMT illustre la capacité de CDC Habitat à encaisser des pics d'activité importants, qu'ils soient le fruit de sollicitations de l'État (plan de relance du logement social, plan 40 000 VEFA) ou d'opérations courantes de développement. Ce plan à moyen terme ne semble pas intégrer de nouvelles périodes de surchauffe et sur un horizon aussi long, on pourrait s'attendre à de nouvelles sollicitations des pouvoirs publics. Nous pouvons poser la question de savoir ce que vaut cette hypothèse.
Ce plan ambitieux repose aussi sur la capacité de CDC Habitat à maintenir une structure bilancielle robuste, notamment en termes de maîtrise d'endettement, d'autofinancement à travers les cessions, et de recours à des sources de financement externes via la dette obligataire. Le maintien à un niveau élevé du résultat net oblige à une politique de cessions sélective et ambitieuse afin de générer les plus-values permettant de compenser un résultat courant impacté par le niveau élevé de développement. Les cessions constituent un élément fondamental de pilotage du résultat de CDC Habitat. Les livraisons étant supérieures aux cessions, il n'y a pas de phénomène d'attrition du parc.
Le dispositif de gestion des risques semble bien géré par les équipes risques et finances de CDC Habitat et les interactions avec la Direction des risques du Groupe sont nombreuses et constructives. Parmi les principaux risques, le Comité stratégique a relevé les risques opérationnels inhérents à une foncière, à savoir le risque locatif (taux de vacance, impayés), le risque SIDOM (séisme, accident, fraude, état général du parc) et le risque financier lié au niveau de développement élevé sur la durée du PMT, qui nécessitera un accroissement des fonds propres dont une partie reposera sur la capacité de CDC Habitat à réaliser des cessions dans de bonnes conditions de marché.
Ce dernier risque devrait toutefois être relativisé au regard de la solidité de l'actionnaire unique, l'Établissement public Caisse des Dépôts, dont on imagine qu'il subviendra aux besoins de sa filiale le cas échéant.
Les points d'attention sont, d'une part, la complexification du fonctionnement du Groupe (parc détenu et géré, social versus intermédiaire, croissance externe et gestion de fonds) amène à avoir une vigilance sur l'augmentation des frais de gestion et les dispositifs de partenariat via CDC Habitat Partenaires.
Le ratio d'endettement élevé, même s'il demeure sous contrôle, est un point de vigilance important surtout si l'inflation s'accompagne d'une augmentation des taux d'intérêt.
Face aux enjeux critiques de la transition climatique, l'adaptation de la stratégie de CDC Habitat doit être un sujet évolutif et continu, avec la nécessité d'avoir des études régulières pour pouvoir anticiper et faire des travaux pour adapter l'habitat aux conditions climatiques des cinq aux dix prochaines années.
La croissance rapide du Groupe oblige, en matière de RH, à rester vigilant sur plusieurs points qui ont été soulevés :

- l'augmentation des effectifs ;
- l'activité soutenue des personnels ;
- des salaires adaptés au volume de travail ;

La réalisation du plan stratégique très ambitieux en matière de développement peut être fortement impactée par le contexte socioéconomique, et peut donc impacter à son tour l'actionnaire Caisse des Dépôts. Une vigilance devra être apportée sur l'actualisation régulière des moyens et des objectifs pour assurer le maintien d'une structure économique satisfaisante, notamment en termes de maîtrise de l'endettement. Là, les annonces que nous venons d'avoir sur l'éventuel gel des loyers et l'impact sur CDC Habitat doivent aussi faire l'objet

d'une extrême vigilance. La Présidente du directoire l'a d'ailleurs évoqué lors d'un entretien.
J'évoque à présent les demandes du Comité stratégique et donc de la Commission de surveillance, et des questions à la Direction générale. Nous aimerions avoir des précisions sur les hypothèses structurantes retenues dans le plan à moyen terme qui tiennent compte de l'environnement géostratégique (défi climatique, nouvelles sollicitations des pouvoirs publics, augmentation des taux, inflation des coûts de l'énergie).
Dans le cadre de la gestion de l'évolution du Groupe, nous aimerions avoir des précisions sur les dispositifs de simplification et l'avancée des programmes de déconcentration qui nous ont été présentés. Nous aimerions savoir si ces programmes de déconcentration sont en lien ou non avec les directions régionales de la Banque des Territoires.
Nous voudrions des précisions aussi sur les investissements prévus sur l'horizon du PMT pour l'adaptation des logements au climat. Nous voudrions aussi avoir des données sur la mobilité résidentielle dans le parc de CDC Habitat. Quels objectifs de parcours résidentiel pour le Groupe ? Quels dispositifs pour l'accompagnement et la fluidification de ces parcours ?
Nous aimerions aussi avoir la contribution au résultat consolidé de CDC Habitat de l'activité de gestionnaire de fonds d'investissement Ampère Gestion, et des précisions sur la contribution de CDC Habitat aux objectifs nationaux de construction de logements. Nous aimerions aussi savoir si le statut de SEM est pérenne avec une entité contrôlée à 99,9 % par le secteur public. Est-ce juridiquement fondé ? Est-ce conventionnellement admis ?
En termes de gouvernance, nous avons une question quant à savoir s'il est usuel et de bonne pratique que l'ancien président du directoire, qui a porté la stratégie du Groupe, soit aujourd'hui le Président de l'instance qui contrôle et surveille l'action du directoire.
Je pense avoir rendu compte assez fidèlement de ce qui a été dit en Comité stratégique et du dossier qui nous a été présenté.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Un grand merci, Viviane. Y a-t-il des points complémentaires par rapport à ce Comité stratégique très détaillé et très fourni ? Nous avons peut-être des débuts de réaction ou de réponse. Kosta Kastrinidis nous a rejoints et Antoine Saintoyant est resté avec nous. Avez-vous des points de précision. Antoine Saintoyant ?

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Peut-être que nous pouvons répondre aux différentes questions qu'a posées Mme Artigalas. Je vais commencer à apporter des éléments de réponse. Nous allons le faire à deux voix.
Sur le PMT, nous n'avons pas encore le nouveau PMT. Il est en train d'être construit, donc nous allons l'avoir début juin. Par rapport aux questions que vous posez, il y a un certain nombre d'éléments significatifs qui risquent de venir impacter ce nouveau plan, notamment en termes de dépenses supplémentaires, de dépenses énergétiques. Nous commençons à le voir. En principe, les dépenses énergétiques sont assez largement répercutées sur les locataires, mais pas systématiquement. Ensuite, il y a une capacité d'absorption maximale des locataires, et donc potentiellement des difficultés d'augmentation des impayés. Là, il y a un sujet.
Il y a un sujet sur les coûts de construction, qui augmentent assez nettement, de 5 % à 10 % depuis le début de l'année. Il y a un sujet sur le foncier puisque les coûts du foncier augmentent également d'environ 5 %, et nous anticipons une hausse supplémentaire avec la ZAN.
Par ailleurs, côté recettes, l'inflation est susceptible de conduire à une augmentation des impayés. Surtout, la hausse des taux est susceptible de conduire à de moindres financements par des tiers pour lesquels l'endettement va être plus cher, et donc le TRI offert par les projets de type Lamartine ou des projets de cession va être moins intéressant. Finalement, le financement par des tiers va être un peu plus compliqué.
Nous voyons bien que nous avons une équation économique qui va être un peu plus compliquée pour ce nouveau PMT, donc nous commencerons le dialogue la semaine prochaine avec CDC Habitat sur ce sujet.
Ensuite, s'agissant des autres questions, j'en évoque certaines et je passerai la parole à Kosta Kastrinidis. La question de l'adaptation aux changements climatiques est vraiment au cœur de la stratégie. Je pense qu'Anne-Sophie Grave a pu l'évoquer. Nous avons décidé, au sein du Conseil de surveillance, d'élargir aux questions RSE et climatiques notamment le rôle du Comité stratégique, qui maintenant a vraiment une responsabilité sur ces questions avec chaque trimestre un point dédié aux questions climatiques et à l'évolution notamment du travail de rénovation des logements et de réduction de tous les logements qui étaient encore étiquetés F et G. Il n'y en avait plus beaucoup, mais l'objectif est vraiment de venir à bout de cela.
Sur la partie fluidification des parcours, nous avons aussi une politique qui consiste à essayer de répondre de manière plus satisfaisante qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, nous avons 18 % des demandes de mobilité qui sont satisfaites pour des locataires existants. L'objectif est d'essayer de passer de 18 % à 30 % dans un premier temps, et donc d'arriver à accompagner davantage les locataires au sein du parc social, mais aussi du parc social vers le logement intermédiaire. Il va y avoir maintenant une commission d'attribution des logements. En tout cas, les attributions de logements vont être préparées de manière concertée entre le logement intermédiaire et le logement social pour faciliter ces mobilités. Il y a un certain nombre d'autres dispositions sur lesquelles nous pourrons revenir, qui sont un peu plus techniques et qui visent aussi à faciliter la mobilité.

Concernant la contribution d'Ampère Gestion et du logement pour compte de tiers, aujourd'hui cela représente en direct environ 8 millions d'euros de résultat net sur les 150 millions d'euros du Groupe. 8 millions, c'est à la fois la rémunération d'Ampère Gestion, qui est consolidée, et les dividendes qui sont versés par les fonds auxquels CDC Habitat a souscrit. Par ailleurs, de plus en plus, au fur et à mesure que CDC Habitat va exploiter des logements qui sont détenus par des fonds dans lesquels on a fait entrer des tiers, il va aussi y avoir une partie des résultats qui va provenir de cette exploitation, donc c'est un bénéfice économique indirect de la gestion pour compte de tiers pour CDC Habitat que nous ne pouvons pas chiffrer aujourd'hui. L'exploitation va probablement commencer à partir de l'année prochaine et des années suivantes.
Sur la question du statut de SEM, ce statut n'est pas en risque au sens où il n'y a pas de part minimale obligatoire d'actionnaires privés dans une SEM. Aujourd'hui, Icade étant un actionnaire privé, il détient une participation dans CDC Habitat, donc la condition est bien satisfaite juridiquement et nous ne voyons aucune menace de remise en cause de cela.
La dernière question portait sur la gouvernance, le fait d'avoir un président non exécutif qui est l'ancien directeur général. Ce sont des pratiques relativement fréquentes lorsqu'on veut assurer une transition progressive.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est assez habituel dans les grandes entreprises. J'ai pratiqué cela par exemple, chez BNP Paribas. Nous avons déjà eu ce débat, mais nous l'avons souhaité parce qu'André Yché est l'un des plus grands professionnels du secteur. C'est moi qui assumais auparavant la présidence du Conseil de surveillance. Très sincèrement, André a plus de valeur ajoutée que moi sur ces sujets et cela a permis d'assurer, puisqu'il a vraiment bien fait le job, une transition harmonieuse avec Anne-Sophie Grave. Il n'y avait pas de justification de lui demander tout de suite de partir, ce qui en plus aurait été très compliqué pour Anne-Sophie. Tout cela fait que nous sommes très contents d'avoir opéré ce mouvement en sachant que ce mandat a une durée et qu'il ne sera pas renouvelé au-delà de cette durée. Nous trouverons quelqu'un d'autre après. Cela me paraît être une pratique assez habituelle dans la transition d'une grande maison.

M. Janaillac quitte la séance.

M. Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des Territoires :
Je dis quelques mots complémentaires, notamment sur la question de la déconcentration. À l'instar de ce que nous avons mis en œuvre au sein de l'Établissement public, il y a un mouvement de déconcentration qui s'opère au sein de CDC Habitat, notamment pour donner plus de pouvoir de décision au niveau des directions interrégionales. Il y a six directions interrégionales, à CDC Habitat, qui à compter du 1er juin prochain auront une capacité d'investissement sur la construction nouvelle et la VEFA à hauteur de 12 millions d'euros d'investissements et sur la réhabilitation thermique du parc pour l'ensemble des opérations n'excédant pas un montant de 45 000 euros par logement. Au niveau local, c'est quand même une vraie délégation de pouvoir qui va permettre d'accélérer et de fluidifier les investissements.
En réalité, le lien avec les directions régionales est assez indirect puisque ces dossiers, in fine, vont se traduire par des financements qui peuvent être octroyés sur le Fonds d'épargne, mais tout cela est très territorialisé. Il n'y a pas de pouvoir de décision sur les investissements réalisés par la filiale du côté de l'Établissement public, mais en revanche ces dossiers sont traités localement et vont se traduire par des financements qui vont ensuite remonter vers nos directions régionales.
Je souligne peut-être le poids que représente CDC Habitat en termes de soutien aux politiques publiques du logement. Les chiffres qui étaient dans le dossier étaient assez éloquents, mais je vais peut-être souligner quelques points. Dans les 25 600 mises en chantier en 2021, on retrouve 13 000 logements sociaux, ce qui est quand même assez significatif, et un tiers de la production de logements intermédiaires qui a été lancée en 2021. CDC Habitat prend une part importante à ce mouvement de développement du logement intermédiaire, qui aujourd'hui est vraiment l'un des axes de politique publique portés par le gouvernement.
S'agissant du volume des agréments de logements sociaux qui ont été délivrés au cours de l'année 2021, nous en avions déjà parlé dans cette même instance, mais 95 000 agréments ont été délivrés au niveau national et CDC Habitat représente environ 15 % de ces agréments qui ont été délivrés, ce qui pour un opérateur est assez significatif.
Comme cela a été souligné à l'instant, la part prise en outre-mer est vraiment très marquée, puisqu'il y a une progression des mises en chantier en outre-mer de 50 %. Ce sont un peu plus de 8 000 logements neufs qui vont être livrés dans les trois prochaines années grâce aux interventions de CDC Habitat.
J'ajoute un dernier point complémentaire sur le volet climatique et la réhabilitation thermique. Il est vrai que les efforts réalisés au cours des dernières années peuvent être soulignés. Il n'y a plus que 1 % de logements en étiquette F et G. Aujourd'hui, la moyenne globale du secteur en F et G est de 8 %, donc nous sommes déjà nettement mieux-disants que la moyenne du secteur.

Mme Artigalas :
Justement, j'ai une autre question sur ce sujet parce que la rénovation énergétique est prévue dans la loi Climat et Résilience, avec un essai d'aller vers du A et du B bien plus tard, en 2050. On sait qu'il reste 1 % de F et G, mais tant qu'à faire de la rénovation thermique, y a-t-il une volonté de

commencer à anticiper pour aller vers du A et du B pour ne pas avoir à le faire plus tard si les moyens sont là, ou, sur le 1 %, d'aller directement sur du A et du B pour passer cette étape du C ou D qui devra de toute façon disparaître en 2050 ? Je sais que c'est loin, 2050, mais cela évite de refaire des investissements pour atteindre ce que prévoit la loi Climat et Résilience à un moment.

M. Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des Territoires :
C'est un enjeu global pour le secteur HLM. Vaut-il mieux se mettre en conformité sur les premières années ou vaut-il mieux investir immédiatement pour recharger la durée de vie des bâtiments sur des maturités plus longues ?
CDC Habitat s'est doté d'un plan jusqu'en 2050 pour pouvoir réduire la consommation énergétique des bâtiments de l'ordre de 65 % en 2050, donc ils ont cette cible aujourd'hui. Dans la trajectoire, ils sont déjà mieux-disants que ce qu'ils avaient prévu à horizon 2021, donc ils ont déjà réduit à hauteur de 40 % la consommation énergétique. L'objectif est de se retrouver à un niveau étiquette B, sous réserve que le DPE n'évolue pas encore d'ici là puisque c'est en soi encore assez incertain. Il vient juste d'évoluer. L'idée est de se mettre au niveau de l'étiquette B à horizon 2050 sur une très grande majorité du parc.
C'est plutôt une courbe assez progressive avec des niveaux d'investissement qui restent assez constants au cours des prochaines années.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Béatrice de Ketelaere a une question supplémentaire.

Mme de Ketelaere :
Ce n'est pas vraiment une question. Je voulais juste revenir sur le personnel d'Adoma et ce qu'avait dit Anne-Sophie Grave lors du Comité stratégique. Cela représente 3 000 salariés sur les 9 500. Je ne l'ai pas diffusé à l'ensemble des membres de la Commission de surveillance, mais il y a eu une demande de l'intersyndicale avec un courrier au Ministre pour qu'ils puissent disposer de la revalorisation des métiers médicosociaux, chose qu'ils n'ont pas pour l'instant, compte tenu de l'activité qu'ils ont.
Pour avoir rencontré l'une des responsables ce matin, elle nous indique qu'ils sont peu payés, qu'il y a un turn-over important au niveau des centres Adoma et des difficultés de recrutement. S'il leur suffit d'aller dans le secteur médicosocial pour obtenir la revalorisation alors qu'ils ne l'ont pas en gérant les centres d'hébergement, ce sont quand même des centres à risque. Il ne faut pas oublier qu'il y a une personne qui est décédée l'année passée, tuée sur son lieu de travail.

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci de ces points de complément, Béatrice. Y a-t-il d'autres points sur ce Comité stratégique ? Merci à Kosta et Antoine de ces points de précision.

8 — Approbation du Rapport au Parlement au titre de l'année 2021 (accompagné du document relatif aux faits marquants 2021)

Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :
Le dernier point de notre Commission de surveillance est l'approbation du rapport au Parlement au titre de l'année 2021, accompagné du document relatif aux faits marquants. Vous avez tous reçu ce rapport qui est le reflet de votre activité 2021. Comme le prévoit l'article L518-10 du Code monétaire et financier, le rapport de la Commission de surveillance sur la direction morale et sur la situation matérielle de l'Établissement au cours de l'année expirée est adressé au Parlement avant le 30 juin.
Pour mémoire, il comprend l'ensemble des procès-verbaux approuvés, toutes les décisions de la Commission de surveillance ainsi que le tableau des ressources et des emplois prévisionnels de la section générale et des sections d'épargne qui est présenté à la Commission au cours du premier trimestre.
Je remercie bien évidemment les équipes du Secrétariat général pour la préparation de ce rapport ainsi que des autres supports de communication préparés pour mieux faire connaître notre action. S'il n'y a pas de remarque, je vous propose l'approbation de ce rapport. Je n'ai pas eu de remarque de votre part, donc je prends ce rapport pour acquis.
Un grand merci à toutes et à tous. Merci à toutes les équipes. Merci à l'équipe du SGCS, puisque nous avons aussi un grand besoin de leur contribution et de leur aide, et j'ai eu à les mettre sous grosse pression. Je les remercie d'avoir supporté ma présidence. Un grand merci à toutes et à tous. Je suis vraiment désolée, pour ceux qui sont à distance, de ne pas pouvoir être avec vous. Je vous souhaite une très bonne continuation.
Que le vent vous porte et que l'avenir soit encore meilleur. Je ne sais pas si c'est possible de faire mieux que ce qui est fait et qui a été fait. La situation est quand même très chahutée au niveau international et au niveau national. L'angoisse des citoyens est très forte et très palpable et je suis sûre que la Caisse des Dépôts aura un fort rôle à jouer pour amoindrir cette crispation et cette peur, non seulement du déclassement mais d'un appauvrissement généralisé et très brutal. Longue vie à la Caisse des dépôts et consignations.

La Présidente, Mme Errante, lève la séance à 19 heures 39.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 38

COMMISSION DE SURVEILLANCE
6eme séance - Année 2022
22 juin 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 22 juin 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
M. Bascher, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Caroline Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim (propos liminaire et point 7) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (propos liminaire et point 6) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Laurence Féral, Responsable du département conformité, archives et relations avec la Cour des comptes au sein de la Direction juridique et fiscale du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Jérôme Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 5) ; Mme Sarah Lacoche, Directrice du département chargé des finances au sein de la Banque des Territoires (point 5) ; Mme Sophie Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des dépôts (point 5) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente d'âge, Mme Holder, ouvre la séance à 17 heures 01

1 — Élection du Président de la Commission de surveillance par intérim et désignation des présidences (vacantes) de comités par intérim

Mme Holder :
Bonjour à tous et à toutes. Comme vous le savez, j'assure, non pas grâce à ma compétence mais à mes cheveux blancs, la présidence de ce début de séance, conformément à l'article 22 de notre règlement intérieur. En premier lieu, nous allons vérifier si le quorum est atteint. Je vois que Jean Pisani-Ferry est finalement là, donc le pouvoir n'a pas lieu d'être, et que Luc Dessenne, qui est absent, a donné un pouvoir à Béatrice de Ketelaere. Nous disposons du quorum.
Vous connaissez le contexte. Le mandat des trois députés membres de la Commission de surveillance échoit automatiquement à la fin de chaque législature, soit dans le cas présent le 20 juin dernier au soir. Sont concernés par ces mandats Madame la Présidente, Sophie Errante, ainsi que Messieurs Gilles Carrez et Denis Sommer. Il convient donc de procéder ce jour à l'élection d'un nouveau président qui assurera une période d'intérim dans l'attente de trois nouveaux députés nommés par le Président de l'Assemblée nationale pour siéger au sein de notre instance, ce pour quoi il faut déjà avoir un Président de l'Assemblée nationale.
Une fois notre instance de nouveau composée de cinq parlementaires, nous organiserons une nouvelle élection. Conformément au Code monétaire et financier, la présidence de l'instance ne peut être assurée que par l'un des cinq parlementaires membres de la Commission, député ou sénateur. Par conséquent, l'intérim, en l'absence de trois députés, ne peut être assuré que par l'un des deux sénateurs, Monsieur Jérôme Bascher ou Madame Viviane Artigalas.
S'agissant des candidatures reçues, seul Jérôme Bascher s'est porté candidat. En cas de candidature unique, le principe est celui du vote à main levée. Si vous êtes d'accord pour faire un scrutin à main levée, je vais donc procéder à l'appel de vos noms en vous demandant d'indiquer distinctement votre choix, à savoir « pour », « contre » ou « abstention », par rapport à la candidature unique présentée. Le Secrétariat général prendra note des votes au fur et à mesure.

Il est procédé au vote par appel nominatif.

Jérôme Bascher est élu Président de la Commission de surveillance par intérim par 12 voix favorables et 1 abstention

Mme Holder :
Nous avons une majorité absolue moins une abstention. Le Président par intérim élu est Jérôme Bascher, que je félicite chaleureusement. Je lui confie la présidence de cette réunion.

Applaudissements

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Mes chers collègues, je vous remercie de la confiance un peu obligatoire que vous me faites. C'est l'esprit des lois. Je remercie tout d'abord Viviane Artigalas de la confiance qu'elle me témoigne en n'étant pas elle-même candidate.
Il manque d'ailleurs de plus en plus de personnes dans cette salle. C'est comme cela que je réussis dans la vie, en éliminant au fur et à mesure les candidatures adverses. Dès demain, j'écrirai au Président de l'Assemblée nationale pour lui demander, suivant les textes, qu'il nomme dans le mois qui vient les trois députés qui manquent.
Ce n'est pas parce que c'est une période transitoire qu'il ne faut pas que la Commission de surveillance continue à fonctionner. Les travaux continueront comme il était prévu, sans engager plus avant une présidente ou un président à venir, notamment s'agissant des sujets en lien avec l'ACPR qui ont été travaillés avec le Secrétariat général de la Commission de surveillance. Il va vous être transmis un projet de courrier à l'ACPR. Nous devons potentiellement répondre pour aller aussi conforter les demandes notamment dans les délais par lesquels l'ACPR demande à la Caisse des Dépôts d'aller peut-être un peu vite dans ses exigences. Je vous demanderai donc, mes chers collègues, d'y répondre le plus rapidement possible car le respect du temps est un sujet majeur.
Comme le respect du temps est un sujet majeur, ce qui est une marque de fabrique du Sénat nous dirait Gérard Larcher, nous allons commencer sans attendre l'ordre du jour par des propos liminaires, Monsieur le Directeur général.

2 — Propos liminaires

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Monsieur le Président. Je vais commencer à mon tour par vous féliciter chaleureusement de cette élection.
Je vous dis le plaisir que j'aurai à travailler avec vous et à vous donner tous les éléments que je dois à l'ensemble de la Commission de surveillance, mais la logique institutionnelle veut qu'il y ait un dialogue particulier entre la Présidence de la Commission de surveillance et le Directeur général. Par conséquent, je me mets, ainsi que mes équipes, à votre entière disposition pour répondre à toute question que vous pourrez avoir et pour préparer nos travaux. Je le ferai évidemment avec plaisir. Je ne veux pas être plus long, mais je pense qu'il était important de le signaler.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
On ne présente plus Monsieur Saintoyant, qui a son rond de serviette ici, mais Madame Krykwinski, pourriez-vous juste en un mot vous présenter ? Je sais dorénavant qui vous êtes, mais tout le monde ne vous connaît pas encore.

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :
Merci, Monsieur le Président. Je suis Caroline Krykwinski, Directrice adjointe des ressources humaines de l'Établissement public et Directrice par intérim en ce moment de la Direction des ressources humaines. J'ai rejoint l'Établissement public il y a environ deux ans et demi sur ces fonctions.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Caroline exerce avec talent et autorité cette fonction, puisque comme vous l'avez vu, notre ami Paul Peny — et j'y vois aussi un hommage rendu au travail de transformation que nous avons fait dans l'Établissement public —, a été appelé par Stanislas Guerini à la Direction de son cabinet. Paul a donc dû nous quitter un peu rapidement, mais le Ministre m'a fait l'amitié de m'appeler pour me demander si cela ne nous posait pas de problème. Je lui ai dit que nous allions gérer les conséquences de ce départ, mais que priorité était donnée aux services de l'État. Paul n'a pas pu résister à l'appel du gouvernement, ce que je trouve bien logique.
Nous avons deux ou trois sujets préliminaires, dont un sujet un peu urgent, et vous voudrez bien m'en excuser. Nous avons un projet de décret relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives par la Caisse des Dépôts et aux instances de concertation. En fait, ce décret doit être effectif avant les élections professionnelles qui ont lieu à la fin de l'année. Pour cela, il doit être présenté au Conseil d'État. Avant cela, il doit être présenté au CUEP. Nous avons un Comité unique de l'Établissement public ce vendredi, ce pour quoi nous vous présentons dès aujourd'hui ce projet. Encore une fois, je suis désolé de ce délai, mais tout cela s'est accéléré.
Puisque le sujet est assez technique tout en étant très important, peut-être que le plus simple est de demander à Caroline d'en présenter les principaux éléments.

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :
C'est un projet de décret qui poursuit deux objectifs. Le premier est de tenir compte du nouveau cadre juridique qui s'applique au sein de la fonction publique en matière d'organisation du dialogue social, en application de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 et de ses décrets d'application.
Le deuxième objectif est de capitaliser sur le retour d'expérience que nous avons au niveau de la Caisse des Dépôts en matière d'organisation du dialogue social, puisque nous étions précurseurs, dans la fonction publique, pour la création d'une instance unique de dialogue social. Lorsque la réforme est entrée en vigueur dans le secteur privé, nous avions décliné ce principe au sein de la Caisse des Dépôts donc nous avons mis en place cette instance dès 2018. Nous avons déjà vécu un premier mandat dans le cadre d'une instance unique. Au regard de cette expérience, nous souhaitions également profiter de ce projet de décret pour continuer à adapter notre propre organisation dans une logique d'amélioration continue.
Il y a deux points qui ont été modifiés dans la loi et qui ont vocation à être transposés dans notre propre organisation du dialogue social. Le premier point concerne la compétence de l'instance CUEP, qui a désormais vocation à examiner, dans les conditions prévues par ce projet de décret, l'ensemble des projets de réorganisation applicables à la Caisse des Dépôts, et cela dans toutes les composantes de ces projets de réorganisation, là où auparavant, à la fois le CUEP et la CSSCT se prononçaient sur ces projets de réorganisation. C'est une réforme importante parce que cela permet de donner au CUEP la plénitude de compétences sur les projets de réorganisation à l'œuvre au sein de la Caisse des Dépôts.
Le deuxième point, qui était très attendu par nos partenaires sociaux, est le fait d'avoir plus de souplesse dans la désignation des suppléants pour la formation spécialisée en charge des questions de santé-sécurité au travail. Aujourd'hui, dans le cadre de notre organisation actuelle, ce sont les mêmes membres titulaires et suppléants qui sont représentés à la fois dans le CUEP et dans la formation CSSCT. C'est une souplesse qui est accordée par la loi et que l'on propose, dans le projet de décret, d'appliquer à la Caisse des Dépôts.
Encore une fois, au-delà de ces deux modifications législatives qui ont vocation à être transposées au sein de la Caisse des Dépôts, nous profitons de ce projet de décret pour des ajustements et des assouplissements, notamment pour améliorer la qualité de notre dialogue social sur certains sujets extrêmement importants pour nous, notamment sur les questions d'égalité professionnelle et de responsabilité sociétale. C'était aussi l'une des demandes qui avaient été formulées par nos partenaires sociaux et que nous partageons pour améliorer et conforter notre dialogue social sur ces sujets.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Juste pour mes collègues, nous n'avons pas encore le projet, il sera circularisé la semaine prochaine après qu'il aura été présenté aux IRP vendredi. C'est cela ?

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :
Oui. Il y a eu déjà trois réunions de concertation avec les organisations syndicales représentatives. Là, le projet de décret est examiné ce vendredi en CUEP. Il vous sera transmis officiellement dans le prolongement de cette saisine de l'instance.

Mme Bergeal :
Est-ce un avis obligatoire de la Commission de surveillance ?

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :
Nous avions examiné ce point. Le précédent projet de décret, qui avait justement créé cette organisation spécifique du dialogue social à la Caisse des Dépôts, avait déjà fait l'objet d'un avis de la Commission de surveillance. Au regard de ce précédent et au regard du fait que cela concerne aussi l'organisation de l'Établissement public, nous vous proposons effectivement de l'examiner dans le cadre de la Commission de surveillance.

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Voilà. Il n'y a pas de disposition réglementaire qui prévoit votre compétence, en termes d'avis sur les questions qui touchent à l'organisation. Nous estimons que le projet de texte, dans la lignée du précédent, doit vous être présenté.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je comprends que c'est du parallélisme des formes plus que de la loi stricto sensu.

Mme de Ketelaere :
Il y a une petite spécificité. Pour la compréhension de tout le monde, c'est une évolution de la réglementation de la fonction publique. Je tiens juste à rappeler que le personnel de la Caisse des Dépôts est composé de personnels de droit public, mais aussi de personnels soumis au droit privé et donc à une partie du Code du travail et pas à la totalité. Là, il s'agit encore de rapprocher les personnels de droit privé du droit public. Il s'agit juste d'un complément d'information.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Y a-t-il d'autres remarques ? Je n'en vois point. Monsieur le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Le point suivant concerne Euroclear. Si vous en convenez, je propose qu'Antoine Saintoyant, qui a piloté ces négociations depuis maintenant quelques années déjà puisque c'est un processus lent, nous fasse part des derniers événements.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Merci beaucoup. Effectivement, nous avions eu l'occasion de présenter le dossier il y a quelques mois en vue d'une entrée au capital d'Euroclear via le rachat de la participation de ICE, qui détenait 10 % d'Euroclear, conjointement avec la SFPI, donc l'État belge, pour un montant de 7,2 milliards d'euros pour 100 %. Pour l'Établissement public, cela représentait 390 millions d'euros.
Cette opération a bien été conclue. L'ensemble des agréments, des accords et autorisations ont été reçus, donc nous sommes aujourd'hui actionnaire à hauteur de 5,5 % d'Euroclear. Comme nous avions eu l'occasion de le dire à ce moment-là, en fait c'était une première étape dans notre souhait de monter jusqu'à 10 % du capital d'Euroclear. L'objectif est que la Caisse des Dépôts puisse avoir 10 % du capital d'Euroclear, que la SFPI ait également 10 % du capital d'Euroclear, et que la Sicovam, qui rassemble la plupart des établissements financiers français, conserve de l'ordre de 15 % du capital d'Euroclear. Cela ferait que nous aurions finalement un bloc assez solide pour stabiliser le capital de cette infrastructure essentielle.
À ce moment-là, nous avions obtenu des autorisations pour pouvoir monter jusqu'à 10 % à condition que le prix ne soit pas supérieur au prix de la transaction avec ICE, et dans une limite totale d'investissement de 720 millions d'euros. Suite à cette opération avec ICE, nous avons été contactés par une banque suisse, Pictet, qui était actionnaire de 1,2 % d'Euroclear, et qui était vendeur. Elle nous a demandé si nous souhaitions racheter leur participation. Nous avons assez rapidement trouvé un accord avec eux pour effectivement acheter cette participation sur la base d'une valeur 15 % inférieure à celle de la transaction avec ICE, donc de 6,15 milliards d'euros.
Le fait que ce soit nettement inférieur s'explique par le fait qu'il n'y avait pas de place au Conseil d'administration attachée à la participation de Pictet, et par le fait qu'il n'y avait pas de processus compétitif, contrairement à l'opération avec ICE dans le cadre de laquelle nous étions en concurrence avec l'offre que Silver Lake avait faite.
Nous avons pu trouver cet accord pour racheter 1,2 % pour un montant décaissé de 71 millions d'euros. Nous attendons encore l'autorisation du Conseil d'administration, qui doit formellement se prononcer à chaque fois qu'il y a une modification de la composition du capital. Nous pensons l'obtenir d'ici la fin du mois de juillet. Éric a informé le Président du Conseil d'administration et nous avons informé la SFPI. Nous ne nous attendons pas à ce qu'il y ait de difficulté particulière, nous pensons pouvoir recevoir ces autorisations.
Une fois que cette opération sera finalisée, et même en parallèle, nous continuons de regarder d'autres rachats possibles pour monter jusqu'à 10 % du capital. Nous pensons qu'il y a beaucoup d'entités qui pourraient être vendeuses. Ensuite, le prix de la transaction avec Pictet est particulièrement favorable, donc c'est positif, cela fixe une bonne référence de prix. L'objectif va être d'essayer de monter jusqu'à 10 % à une valeur comparable à celle-ci.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ai effectivement informé le Président d'Euroclear. Nous sommes dans une étape qui demande un peu de finesse d'exécution puisque le Conseil d'administration aimerait bien piloter l'évolution de l'actionnariat, et donc veiller à ce que nous rachetions en priorité des intérêts français afin que le poids des intérêts français n'augmente pas. Je ne dirais pas que notre intérêt est inverse, mais nous pensons que c'est bien que les Français restent au capital, et si nous pouvons racheter à des actionnaires venant d'autres pays, nous trouvons que ce n'est pas mal.
Le Conseil d'administration est en train d'essayer d'organiser les transactions. Nous allons donc voir comment nous gérons cela dans les mois qui viennent avec nos amis du Conseil d'administration et avec nos amis belges. Là, nous avons pu utiliser l'opportunité donnée par la volonté de Pictet de vendre rapidement. Nous verrons quelles seront les étapes suivantes, et évidemment nous vous tiendrons au courant au fur et à mesure de l'évolution de ce dossier, qui effectivement paraît avoir un intérêt stratégique réel.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
J'ai juste un point. SFPI est bien l'APE belge ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Absolument.

M. Janaillac :
Qui représente la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je me suis proposé, puisque le fait que nous soyons agréés par le Conseil d'administration est un sujet qui a fait l'objet de discussions très longues. Dans la négociation, j'ai donc indiqué que je représenterais le groupe Caisse des Dépôts.
En plus, j'ai un peu l'habitude des affaires belges. J'étais administrateur pendant longtemps d'AG INSURANCE, qui est la principale compagnie d'assurance belge, qui était présidée par la personne qui aujourd'hui préside la représentation belge à ce Conseil d'administration. Je ne sais pas

si cela a aidé, mais en tout cas cela n'a pas nui. J'aurai l'honneur d'être à ce Conseil d'administration, qui est d'ailleurs très chronophage. C'est un autre souci, mais c'est mon problème.

Mme de Ketelaere :
Est-il néerlandophone ou francophone ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Les Belges étant bien élevés, les conseils belges se passent en anglais. C'est une très bonne question. Quand BNP Paribas a sauvé Fortis et que je suis arrivé auprès de mes collègues assureurs pour leur expliquer que nous allions rentrer à leur capital, après avoir vérifié cela avec Bart De Smet, mon premier discours a commencé en néerlandais, comme je parle allemand, mais mon accent devait être moyen et je n'ai pas fait trop long. Il y a une sensibilité très forte dans ce pays sur ces questions, et cela a énormément facilité l'intégration ensuite.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je ne vois pas de questions. Nous passons au point suivant.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Le point suivant est à votre demande, puisque nous avons transmis une note sur Sigma et Fidelio, et vous souhaitiez que nous vous en rendions compte en Commission. Catherine est prête à le faire.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Monsieur le Directeur général et Monsieur le Président. Je vous ai transmis une note qui complète les reportings mensuels que nous adressons au Comité d'audit et des risques, au cours duquel nous rendons compte de l'avancée du plan de stabilisation du volet comptable. Je remets en perspective une note qui, comme vous l'aviez souhaité lors de votre séance du 14 octobre 2020, faisait le point sur les deux grands projets que sont Fidelio, la gestion des prêts des fonds d'épargne, et Sigma, les gestions d'actifs.
Vous vous souvenez que le projet Fidelio est la dernière brique d'un projet lancé en 2013. Il succède à un projet qui avait été lancé il y a une dizaine d'années, qui n'avait pas été abouti et dont les investissements avaient été dépréciés. Nous sommes sur un système complètement obsolescent qui a une trentaine d'années, sur lequel l'option de la refonte n'était plus une option mais une obligation pour assurer la poursuite de cette activité.
En février 2021, lorsque nous avions fait le point sur ce dossier, nous vous avions rendu compte des difficultés et de la complexité particulière de ce projet au regard de deux facteurs spécifiques :

- la spécificité elle-même de l'activité des prêts des fonds d'épargne par rapport à une activité classique, qui fait que nous ne pourrons pas aller au bout du geste qui était le nôtre d'avoir un standard de marché puisque l'éditeur Sopra nous a indiqué que les spécificités de calcul, notamment le recalcul de tout le tableau d'échelonnement des annuités chaque fois que l'on change le TLA, sont des spécificités qui, vous le comprendrez aisément, sont très au cœur des progiciels de gestion de prêts ;
- la relation avec l'éditeur Cassiopée, qui était l'une des deux solutions qui avaient répondu à notre appel d'offres, avec la solution de Sopra.

Cassiopée a été racheté par Sopra, qui est un éditeur français désormais en position très largement dominante sur l'ensemble des entités bancaires et assurances françaises, et qui a remis en cause la stratégie de Cassiopée, cheminant avec cet éditeur qui avait répondu à notre cahier des charges, avec cet aléa majeur auquel s'est ajoutée la cyberattaque de très grande ampleur dont a été victime cet éditeur Sopra qui s'est traduite par la nécessité de redétourer des lignes de code qui avaient été corrompues par cette attaque, ce qui nous a fait prendre huit semaines de retard supplémentaires sur le planning que je vous avais transmis en février 2021.
Depuis cette date, que s'est-il passé ? Nous avons des satisfactions : nous avons la satisfaction d'avoir délivré le lot 2, qui concerne les prêts au secteur public local. Il a été mis en production en deux étapes en septembre 2021. Nous sommes dans une phase de stabilisation, avec des anomalies comme on en rencontre chaque fois que l'on déploie de gros systèmes d'information, qui sont non négligeables, avec pas mal de sujets fonctionnels à régler.
Nous sommes en train de nous atteler à la résorption de ces anomalies, d'où un report et un délai supplémentaire qui s'est cumulé aux difficultés rencontrées par Sopra, qui nous a conduits à reporter le dernier lot, le lot 3, qui porte sur les plus grandes parties prenantes, puisque ce sont les organismes de logement social, avec une fonctionnalité très attendue par le métier qui est le rééchelonnement des remboursements anticipés et le rééchelonnement des prêts. Cela nous a conduits à reporter aussi le dernier lot, qui est celui des prêts aux professions juridiques.
Aujourd'hui, nous essayons de tirer les enseignements de ce qu'il s'est passé lors de la mise en production de Sigma, les gestions d'actifs, et nous travaillons de façon encore plus étroite que nous le faisions avec nos collègues de la comptabilité. Cela va très probablement nous conduire à enjamber la période de clôture comptable, parce que nous n'aimerions pas rééditer les inquiétudes que nous avons partagées avec vous et avec nos commissaires aux comptes en suscitant de nouveau des anomalies juste au moment de la clôture comptable.
Aujourd'hui, sous réserve des diligences que nous sommes en train de conduire sur la façon dont nous allons pouvoir construire le lot en direction des professions juridiques, nous sommes sur un calendrier qui devrait nous amener à début 2024.

Ce projet, conformément aux bonnes pratiques, fait l'objet d'un audit de DGAU qui vient de s'engager et dont vous pourrez prendre connaissance des résultats.
Nous sommes toujours dans la même conjoncture, à savoir que nous avons la conviction qu'il n'y avait pas meilleure solution informatique sur le marché, et nous n'avons aucune difficulté structurelle devant nous qui ne soit surmontable. La question est toujours celle des modalités et du temps, dans un contexte où, dans un projet comme celui-ci qui prend deux fois plus de temps que ce qui était prévu, il est évident que les priorités des métiers ont évolué. La Direction des prêts produit de nouveaux prêts régulièrement. Nous avons des priorités comme celle d'intégrer les prêts de la Sfil. Bien sûr, tout cela doit s'intégrer dans la road map.
Nous allons essayer de le faire en capitalisant sur le fait que cette brique, qui sera assez récente et « up to date », nous permettra certainement d'apporter des fonctionnalités transversales au niveau de l'ensemble de la Banque des Territoires et des autres lignes métiers que sont l'investissement et le bancaire.
Vous aviez suivi le projet Sigma avec beaucoup d'attention. Vous aviez suivi les difficultés dans lesquelles nous avons été après une mise en production en janvier 2021 de la solution, qui est maintenant en fonction depuis un an et demi, en raison des très nombreuses anomalies opérationnelles qui ont été suscitées en aval, c'est-à-dire dans la comptabilité, et qui ont conduit à des échanges renforcés avec vous-mêmes et avec les commissaires aux comptes, qui se terminent in fine par une certification. Vous l'avez vu et c'est une satisfaction que je partage avec vous. Je remercie les équipes qui se sont mobilisées dans les métiers et dans la filière SI pour une certification sans réserve de nos comptes.
Aujourd'hui, nous avons tiré les enseignements de l'audit de DGAU dont vous avez pu prendre connaissance, et qui nous a aidés à verbaliser le fait que nous étions trop ambitieux sur notre capacité à résorber le stock d'anomalies qui s'était constitué. Nous en avons donc pris acte, à la fois en termes de gouvernance, en réallotissant le projet, dont j'assure la coordination sur le plan transversal, entre :

- une partie pilotée par Virginie Chapron-du Jeu sur la stabilisation du volet comptable ;
- une partie pour améliorer le produit vis-à-vis de ses parties prenantes principales, qui sont les gestionnaires d'actifs, conduite par Olivier Mareuse, et que nous avions suspendue dans l'attente de la stabilisation comptable ;
- une partie vis-à-vis de nos clients externes que sont le FRR et l'ERAFP, qui est pilotée par Isabelle Delamour.

Aujourd'hui, cela se passe très bien sur le volet de l'enrichissement des fonctionnalités pour les gestionnaires des actifs, ce qui est bien. Sur la stabilisation comptable, vous avez vu l'évolution des indicateurs. Il y a eu un énorme travail fait par Virginie Chapron-du Jeu, que je remercie vraiment pour son investissement personnel dans ce dossier aride, pour hiérarchiser les anomalies pour que nous puissions résorber le plus vite possible les écritures manuelles et les anomalies de rapprochement entre les RA310.
Enfin, sur la dernière partie de nos clients externes, nous avons une belle victoire à notre actif ce week-end avec une mise en production réussie à blanc de ce module qui va nous donner des éléments positifs pour la vraie mise en production que nous ferons avec toujours autant de précautions sur le volet comptable.
Voilà ce que je pouvais vous dire. La solution est donc opérationnelle et nous allons tirer les enseignements de ces difficultés que nous avons eues à l'occasion de la mise en production de plusieurs progiciels de gestion en aval de la comptabilité pour revérifier l'architecture globale de notre système d'information et vérifier que nous sommes bien dans un dispositif qui soit le plus efficace. Nous allons notamment regarder ce qu'il se passe à l'extérieur. Je suis à votre disposition.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Évidemment, s'il y a une satisfaction sur la certification, nous ne pouvons pas nous satisfaire de solutions temporaires. C'est juste un encouragement de la Commission. Je crois parler un peu au nom de chacun. C'est une satisfaction également, mais aussi un encouragement pour les équipes à aller encore plus loin et de manière plus assurée. Sur ce point, nous ne pouvons pas totalement nous satisfaire. Nous sommes satisfaits, mais pas totalement. Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
Merci, Monsieur le Président. J'ai juste une question. Nous savons tous la complexité de ces projets au long cours. La Caisse des Dépôts, comme d'autres, est confrontée à ce type de difficultés. Il y a des surcoûts à l'arrivée. Juste pour notre bonne information, ces surcoûts sont-ils compensés d'une manière ou d'une autre, et sans doute pas du tout à la hauteur de ce qu'ils sont eux-mêmes, par l'application au prestataire de clauses contractuelles qui permettent de tenir compte de la part qui lui est imputable dans ces désagréments et ces retards ?
Par exemple, si l'on prend ce qui nous est dit sur Fidelio, je comprends qu'il y a des choses qui ont été subies par Sopra, mais il y a peut-être des choses que Sopra porte en propre, si j'ose dire. Peut-être que l'on pourrait juste nous éclairer sur ce point. J'espère avoir été clair.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Je répondrai dans les limites des responsabilités qui sont celles de la Caisse des Dépôts dans ce domaine, puisque je rappelle que c'est CDC Informatique qui est responsable de la contractualisation et nous veillons à ce que chacun reste dans son rôle.

Dans ce genre de situation, tout le monde est perdant. Sopra indique qu'il a consacré beaucoup plus de jours-hommes à notre projet que ce qui était prévu dans le marché. Je rappelle que c'était un marché à forfait, et c'est ce qui nous avait séduits à l'époque, pour tenir compte des expériences douloureuses que nous avions eues lorsque nous avions des marchés qui n'étaient pas à forfait. J'avoue que je ne dirais pas que c'est une meilleure solution, mais en tout cas il s'avère que chacune des deux formules de marché public a ses inconvénients. Là, c'est un équilibre auquel Philippe Jeanneau, que je remercie, veille.
Il ne faut pas se cacher que nous avons également des renoncements de notre côté, en termes de fonctionnalités. Nous avons mis beaucoup de notre poids dans la balance pour montrer qu'il était important que Sopra termine ce projet.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
De l'intérêt de la concurrence, sauf quand on se présente pour la présidence de la Commission de surveillance. Ceci étant dit, merci beaucoup. Y a-t-il d'autres points ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Non, je voudrais juste confirmer ce que dit Catherine. C'est un dossier difficile, sur lequel les équipes sont extrêmement mobilisées, sur lequel nous sommes plutôt en train d'essayer de les ralentir en liaison avec la RH pour qu'ils ne passent pas trop de week-ends ou de soirées à traiter les sujets, et sur lequel, après des inquiétudes réelles, je pense que nous sommes en train de prendre le contrôle de ce projet qui va prendre plus de temps que prévu.
Nous sommes vraiment dans une situation où ce qui est important, c'est de stabiliser et finaliser le dispositif. Comme l'a dit Catherine Mayenobe, non seulement nous vérifions l'architecture de nos systèmes comptables, mais nous sommes en train de travailler sur un plan d'orientation pour l'ensemble de nos systèmes d'information des filières financières. En effet, tout cela est un ensemble complexe dont nous devons bien vérifier la cohérence, d'autant que nous allons devoir ajouter une dimension importante qui concerne la taxonomie, puisque les règles récentes nous font obligation aussi d'avoir des éléments très précis de reporting sur les éléments d'impact climatique et autres, qui vont encore complexifier la nécessité de récupérer beaucoup de données et d'en faire un reporting un peu standardisé.
Nous voulons vraiment avoir une vision très claire de là où nous allons, des coûts induits et du calendrier qui nous permettra de faire face à toutes ces demandes, dont certaines sont toutes récentes.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Pour la suite, il me reste deux minutes pour vous faire part, mes chers collègues, des derniers dossiers de Comités des investissements.
Le 25 mai dernier, le CDI a approuvé le projet MoselLux, comme Moselle-Luxembourg, qui autorisait Transdev à remettre une offre d'exploitation d'un réseau de transport ferroviaire pour les régions de la Rhénanie et de la Sarre, avec des engagements financiers attachés au contrat d'environ 184 millions d'euros.
Le 15 juin, sous la haute présidence de Françoise Holder, le CDI a examiné trois dossiers, l'un concernant Transdev et deux concernant le groupe La Poste et plus exactement CNP Assurances.
S'agissant de Transdev, il s'agit d'un projet dit Bolt. Le CDI a autorisé cette filiale à remettre une offre dans le cadre d'un processus compétitif pour l'acquisition des activités de la société First Transit, des transports urbains et périurbains. Je parle sous le contrôle de Jean-Marc Janaillac, qui connaît évidemment cela cent fois mieux que moi. C'est aux États-Unis et au Canada, pour une valeur nette d'entreprise de 406 millions d'euros.
Ces deux opérations, Bolt et MoselLux, sont conformes aux orientations du plan stratégique que nous avons vu et qui consiste à recentrer les activités de Transdev sur les zones où une croissance rentable est possible.
S'agissant de CNP Assurances, le CDI a approuvé les projets dits Metis et Opera, qui consistent dans les deux cas à ouvrir des activités d'une part au Brésil et d'autre part en Italie à de nouveaux partenaires. Vous savez que CNP est déjà engagé dans ces deux pays, nous l'avions déjà examiné. Il s'agit donc de Caixa au Brésil et d'UniCredit en Italie. Ces opérations se traduisent dans les deux cas par des rachats des parts détenues par Caixa d'une part et UniCredit d'autre part dans des sociétés conjointement détenues avec la CNP, qui permettront à notre société d'assurance d'avoir les coudées franches dans le développement de nouveaux partenariats.
L'engagement de CNP serait de 177 millions d'euros au Brésil et de 450 millions d'euros en Italie. C'est l'avantage de la lyre forte. Du point de vue stratégique, ces deux opérations doivent permettre à la CNP de consolider son ancrage dans ces deux pays. Le modèle de CNP est un modèle multipartenarial, et c'est bien pour cela que nous l'avons soutenu. Cela a été très bien expliqué par le Directeur général de CNP. Dans ce modèle, vous devez accepter que vous dépendez de la stratégie des autres partenaires et que vous n'êtes pas propriétaire d'une marque blanche, et donc vous devez passer par quelqu'un d'autre.
Comme j'ai oublié un point précédemment, puisque je suis un amateur dans la présidence pour l'instant, il faut aussi désigner de nouveaux présidents de comités eu égard au départ de nos collègues députés.
Pour le CAR, il est de tradition que ce soit un parlementaire qui soit président. Je propose donc à Viviane Artigalas que ce soit elle et pas moi. Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ? Je n'en vois point, je vous remercie.

Mme Artigalas est nommée Présidente par intérim du Comité d'audit et des risques.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Pour le CNR, Comité des nominations et des rémunérations, je propose que Catherine Bergeal soit la présidente et non pas moi, parce que d'une part le CNR ne va pas se réunir avant un bout de temps, et d'autre part elle connaît les sujets sur le bout des doigts, contrairement à moi. Je propose donc qu'elle soit présidente du CNR.
Y a-t-il des oppositions à cette nomination ? Y a-t-il des abstentions ? Je vous remercie pour elle. Félicitations.

Mme Bergeal est nommée Présidente par intérim du Comité des nominations et des rémunérations.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Si vous en êtes d'accord, dans cette présidence de transition, je conserverai la présidence des CDI et du Comité stratégique, comme le faisait Sophie Errante. Y a-t-il des oppositions à cela ? Je n'en vois point.

M. Bascher est nommé Président par intérim du Comité des investissements et du Comité stratégique.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je vous remercie. Je passe dorénavant la parole à Michèle Pappalardo, que je remercie très sincèrement de ne pas m'avoir transmis le Covid alors que nous avons passé des heures ensemble.

3 — Approbation du procès-verbal de la séance du 18 mai

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Avant cela, il faut approuver le procès-verbal. Y a-t-il des abstentions ? Y a-t-il des votes contre ? Les remarques ont été prises en compte. Je vous remercie.

Le procès-verbal de la séance du 18 mai est approuvé.

M. Pisani-Ferry :
Y a-t-il un moment où il est prévu de faire un peu le point sur les conséquences de la situation politique sur notre institution ?

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je fais juste un point pour que ce soit clair pour tout le monde. Comme vous avez eu la gentillesse de m'élire à la présidence en transition et suivant le règlement, je l'ai dit en propos liminaire, j'écris au Président de l'Assemblée nationale dès demain pour lui demander une nomination sous un mois. Le courrier est signé, mais il est daté de demain.
Après, comme nous n'avons pas plus de clarifications sur les grands accords de l'Assemblée nationale, et étant sénateur, je me fais fort de ne pas parler de l'Assemblée nationale dans le cadre de la séparation des pouvoirs et de la libre administration de chacune des assemblées. Je ne sais pas ce que l'Assemblée décidera, y compris pour modifier son règlement intérieur puisque rien ne l'interdit. Je ne peux pas en dire plus. J'attends avec impatience la nomination de trois députés, c'est tout ce que je peux te dire sur la situation.
Concernant la situation économique et des marchés, Jean, tu as regardé comme moi lundi matin, dès potron-minet, l'ouverture du CAC pour savoir s'il se passait des choses. Il ne s'est pas passé tant de choses que cela. Il se passe plus de choses sur les marchés obligataires, avec des choses un peu plus compliquées potentiellement, mais c'est dans un autre cadre que je regarde cela.
Je ne sais pas s'il y a un sujet particulier, Éric, au-delà de la politique, sur ce qu'il se passe pour l'économie générale de la Caisse des Dépôts.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Non, tout se déroule comme d'habitude. Sur les taux, en réalité, l'OAT a peu bougé. Il tourne autour de 2,30 %. Les spreads se maintiennent. Le CAC ne bouge pas plus que cela. Toutes les entités du Groupe fonctionnent de façon nominale à cette heure.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean, tu attendais peut-être autre chose ?

M. Pisani-Ferry :
Non, je comprends qu'à ce stade on ne puisse pas en dire beaucoup plus. Simplement, il me semble qu'il faut quand même un peu réfléchir sur ce que cela peut impliquer. Nous ne sommes pas forcément dans l'urgence de ce point de vue et ce qui vient d'être dit rappelle que nous ne sommes pas dans l'urgence, et c'est une bonne chose, mais à un moment il faut peut-être prévoir un point d'ordre du jour.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Il y a peut-être un point important. Je me tiens prêt à démissionner dès la nomination des trois députés, mais je ne démissionnerai pas tant qu'il n'y aura pas les trois députés.

Mme Holder :
Et surtout un Président de l'Assemblée nationale.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Oui, mais de toute façon il y en aura un. Là, pour le coup, la règle est bien faite. Il y a deux tours, et au troisième tour une majorité relative suffit. Il y a deux tours à la majorité. Je suis désolé, il n'y a pas de majorité relative, le qualificatif vient quand la qualité manque. Les deux premiers tours sont à la majorité et le troisième est à la majorité relative.
Il y aura donc nécessairement un Président de l'Assemblée nationale, mais après, s'agissant des nominations dans les commissions et des règles des commissions, c'est à chacun de s'en occuper. Je n'aurai pas du tout la fonction de m'occuper de celles de l'Assemblée nationale. J'ai choisi d'être au Sénat, c'est un vrai choix.
C'est vrai qu'il faudra que nous réfléchissions. Cependant, vous le savez mes chers collègues, et le Directeur général et la Direction générale en sont parfaitement prévenus, nous avons un séminaire prévu le 9 septembre, ce qui laisse potentiellement un peu plus de temps au Président de l'Assemblée nationale pour nommer les personnes au cours de l'été, si jamais cela devait prendre ce temps, et pour qu'ils puissent assister à ce séminaire quand bien même ils n'auraient pas été totalement et officiellement installés. Nous nous donnons donc un peu de marge pour intégrer nos nouveaux collègues le plus tôt possible.
Catherine Bergeal me l'a signalé pendant notre échange d'hier, donc je vous signale que j'écrirai aussi assez vite, si le temps dure un peu, aux différents présidents des assemblées et aux ministres pour les renouvellements des commissaires surveillants, car c'est au bout de trois ans que vous devez être renouvelés, les uns et les autres, et pour la plupart d'entre vous cela pourrait arriver relativement vite, c'est-à-dire dans l'année qui vient. Par conséquent, c'est quand même bien de le préparer parce que nous avons bien vu l'année dernière que ce n'était pas si simple, non pas de trouver des gens, mais des gens peu « conflictés », ce qui est plus compliqué.

4 — Avis relatif au suivi des recommandations de la Commission de surveillance

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je vais céder la parole à Michèle Pappalardo.

Mme Pappalardo :
Merci beaucoup. Effectivement, je n'ai pas réussi à te transmettre le Covid, mais je l'ai bien attrapé. C'est pour cela que je ne suis pas avec vous et j'en suis désolée. Je vais vous faire ce rapport de loin sur le suivi des recommandations, rapport qui ne pose pas de grande difficulté.
Je commence par quelques réflexions générales, avec d'abord le constat d'un progrès sensible depuis trois ans, puisque ce sujet est retravaillé régulièrement une fois par an. Je trouve que nous sommes arrivés à un point relativement satisfaisant de mise en œuvre du dispositif pour ce troisième exercice. Je remercie beaucoup l'ensemble des services pour la présentation du dossier, puisque les recommandations concernent tout le monde, mais surtout ceux qui ont fait la synthèse destinée à être examinée à l'occasion de cette séance. La présentation du dossier était très claire, très efficace, avec des réponses précises sur tous les sujets, accompagnées de documents lorsque c'était nécessaire. Tout cela était facile à suivre et a beaucoup facilité le travail.
On peut aussi constater que nous n'avons pratiquement aucune discussion cette année, contrairement aux années précédentes, sur le nombre et la liste des recommandations à suivre. Pourquoi ? Parce que désormais nous faisons nous-mêmes des encadrés à la fin de chaque avis pour récapituler les recommandations, en essayant de faire en sorte que l'expression et le contenu de chaque recommandation soient les plus précis possible, ce qui fait que le Secrétariat général de la Commission de surveillance n'a plus besoin de rechercher les recommandations au sein des avis et de les reformuler. Nous faisons donc désormais un examen exhaustif des recommandations qui sont dans les encadrés. C'est tout simple, et je pense que cela facilite la vie des uns et des autres ; surtout cela évite les discussions parfois un peu oiseuses.
Résultat, et c'est quand même un petit inconvénient : si cela permet de mieux formaliser nos recommandations, cela en a aussi augmenté significativement leur nombre. Je rappelle qu'en 2019 nous en avions 18, en 2020 nous en avions 40, et en 2021 nous en avons 95. Cela ne veut pas dire que cela va continuer à augmenter avec cette trajectoire. Je pense au contraire que nous sommes arrivés à une espèce d'équilibre et à un niveau, que nous pouvons éventuellement faire bouger légèrement en plus ou en moins, mais qui devrait rester relativement stable. Comme je le disais, c'est notamment dû au fait que cette fois-ci, nous examinons toutes les recommandations et pas celles qui sont sélectionnées par le Secrétariat général de la commission après discussion avec la Direction générale, dans les conditions que j'ai précisées précédemment.
Au moins, nous avons quelque chose de complet, ce qui, je pense, devrait nous conduire nous-mêmes à nous responsabiliser sur le nombre de recommandations que nous faisons au fil de nos séances et de nos délibérations pour ne pas non plus être submergés par les recommandations à suivre.
Le deuxième type de réflexion générale concerne les réponses aux réflexions que la Direction générale de la Caisse des Dépôts a faites elle-même apparaître dans le dossier. Elle faisait deux propositions. La première consiste à proposer de sortir de l'examen des recommandations celles qui

relèvent d'une demande d'information, notamment lorsqu'il s'agit d'informations destinées à être fournies de manière récurrente, c'est-à-dire lorsqu'on dit « à partir d'aujourd'hui, il y aura la transmission de tel ou tel document », auquel cas il faudra bien sûr le transmettre tous les ans.

Cette idée de sortir certaines recommandations de la liste des recommandations remettrait un peu de complexité. Il faudrait se reposer la question de savoir pourquoi on en enlève certaines et pourquoi on en garde d'autres ; par ailleurs nous souhaitons savoir si nous avons bien reçu les informations que nous avions demandées, ce qui en général est le cas, je vous rassure.

En revanche, il me semble important que l'on puisse supprimer les recommandations pour lesquelles nous avons eu satisfaction dans la transmission de documents. Cette question se pose en particulier pour les recommandations qui demandent une information récurrente. La proposition que je vous fais est de considérer que dès qu'une première présentation de document ou d'information est satisfaite, on abandonne la recommandation, quitte à y revenir si jamais la Direction générale oubliait de nous renvoyer les documents deux ou trois ans plus tard. Pour ne pas alourdir l'exercice, il serait donc beaucoup plus simple de considérer que dès que l'on a une première mise en œuvre de ce type de recommandation, on peut l'abandonner.

La deuxième proposition qui était faite par la Direction générale était la mise en place d'une sorte de comité de suivi avec le Secrétariat général de la Commission, le cabinet du Directeur général et les directions qui s'occupent de tout cela, les Directions juridique et financière, et, bien sûr, le rapporteur de la Commission, éventuellement même avec un autre membre de la Commission ; ce comité ferait un point deux fois par an avec pour objet, si j'ai bien compris, d'alléger un peu ce travail.

Pour ma part, je crains plutôt que cela ne l'alourdisse parce qu'en fait, le suivi des recommandations nous prend seulement 45 minutes en CAR et 15 ou 20 minutes en Commission de surveillance. Cela les vaut bien, pour suivre nos travaux ! En plus, les réponses aux recommandations prennent en général au moins six mois : on constate en effet qu'elles sont en général suivies d'effet lors d'une réunion suivante sur le même sujet, qui a lieu au moins six mois plus tard, donc faire un contrôle tous les 6 mois ne simplifierait pas les choses et la plupart des recommandations n'auraient pas été suivies au moment où l'on ferait ce nouveau contrôle. Aussi, je propose de maintenir la situation telle qu'elle est actuellement avec cet examen une fois par an de toutes nos recommandations et de toutes les suites qui leur ont été données.

Voilà pour les réflexions générales. Voyons maintenant où en est le suivi de nos recommandations, très rapidement, puisque cela a bien été synthétisé dans le dossier et le rapport. S'agissant des recommandations de 2020 qui étaient restées ouvertes, il n'y en avait pas énormément. Nous avions quatorze recommandations de 2020 qui étaient restées en orange et que nous avons donc réexaminées cette fois-ci. La Direction générale proposait dans ses réponses d'en classer onze en vert, donc il en restait encore trois qui auraient pu être encore reportées à l'année prochaine.

Je vous propose de toutes les mettre en vert. Nous avons proposé cela au CAR, qui a suivi cette proposition. La recommandation 03 sur l'index d'égalité, pour laquelle la situation n'est effectivement toujours pas satisfaisante, est reprise par une autre recommandation de 2021, donc ce n'est pas la peine de la maintenir. La recommandation 05 porte sur les délais de remontée des informations financières. Ces délais se sont améliorés et un certain nombre d'engagements sont pris pour l'avenir, donc on peut considérer que cette recommandation est aussi satisfaite et la classer en vert. Nous pourrons bien sûr être plus exigeants si jamais les délais ne continuaient pas à s'améliorer.

La dernière recommandation est la 11 ; elle concerne le dossier de droit au compte. C'est un sujet que nous avons examiné en CAR en avril dernier. Nous avons constaté que le dossier avait progressé, donc ne soyons pas « plus royalistes que le roi » et considérons que cette recommandation est également classée en vert désormais. Cela nous permettrait de ne plus avoir de « vieille » recommandation de 2020. Ce n'est pas un objectif à atteindre quoi qu'il en coûte, bien entendu, mais je pense vraiment que ce n'est pas faire du zèle que de classer toutes les recommandations 2020 en vert.

Les recommandations de 2021 étaient nombreuses, comme je l'ai dit tout à l'heure, puisqu'il y en avait 95. La Direction générale en classait 75 en vert, 18 en orange et 2 en rouge. Globalement, le CAR a confirmé ce classement. Nous avons quand même 9 cas où les appréciations de la Direction générale et du CAR divergent. Pour 8 recommandations, nous proposons un classement un peu plus « sévère », mais ce n'est pas une critique de fond. Dans 7 cas sur 8, nous proposons de classer la recommandation en orange plutôt qu'en vert, essentiellement, pour des soucis d'homogénéité.

En fait, les réponses nous ont été présentées dans l'ensemble de manière assez homogène, mais quand même avec quelques différences selon les directions. Ainsi, un certain nombre de réponses qui annoncent une mise en œuvre d'action pour satisfaire une recommandation ont été classées en vert alors que dans l'ensemble nous avons plutôt eu tendance à les classer en orange, non pas par méfiance sur ce qu'il va se passer, mais parce qu'il est normal que nous voyions par nous-même quelles sont les réponses qui nous sont apportées avant de les classer définitivement en vert. Cela concerne les recommandations 31, 57, 82, 85, 86, 88 et 89. Je n'ai pas de doute sur le fait que nous les classerons en vert l'année prochaine, mais nous préférons quand même voir quelles sont réellement les modalités de mise en œuvre.

La recommandation 81 pose un problème un peu différent : elle précisait que nous souhaitions que la Direction générale teste l'acceptabilité de la titrisation du Fonds d'épargne. Nous ne pouvons pas la classer en vert comme le propose la DG parce que cela n'a pas été fait, donc la proposition a été de la passer du vert à l'orange. Nous verrons, la prochaine fois que le sujet se représentera en CFE, comment nous intervenons sur ce point.
À l'inverse, on propose un classement un peu moins sévère que celui de la Direction générale pour la recommandation 21, qui a été proposée en rouge alors qu'il s'agit de l'application du label AFNOR en matière d'égalité professionnelle. Certes, l'application n'est pas encore faite, donc nous ne la mettons pas en vert, mais nous avons constaté un engagement de la Direction générale en 2022 dans le cadre de la négociation avec les syndicats et nous avons donc considéré qu'un pas avait déjà été fait et qu'il n'était pas nécessaire de la maintenir en rouge. Nous proposons donc de la passer en orange.
Au total, le CAR propose de classer les 95 recommandations en 67 recommandations vertes, que nous ne reverrons donc pas, 27 recommandations orange et 1 recommandation rouge, que nous reverrons donc l'année prochaine comme nous l'avons fait pour celles de 2020 aujourd'hui.
Je fais quelques remarques supplémentaires très rapidement sur les recommandations. Nous avons une seule recommandation en rouge, elle concerne le non-respect de la trajectoire moyenne d'évolution de la masse salariale de +1,5 % par an sur la période 2021-2025. Nous reviendrons sur le sujet, je n'en doute pas, quand nous allons parler du budget. Est-ce que ce chiffre de 1,5 % va être maintenu ? Allons-nous vouloir le maintenir compte tenu de l'inflation, etc.. ? Je pense que tout cela va être rediscuté, donc nous reviendrons sur le contenu de cette recommandation dans quelque temps.
Beaucoup de recommandations en orange concernent soit le Fonds d'épargne, pour cinq d'entre elles, soit le Comité RSE et éthique. Ce n'est pas qu'il y ait des difficultés particulières dans ces deux cas. Ce sont des problèmes de calendrier. Sur le Fonds d'épargne, nous reviendrons sur les thèmes des recommandations dans les prochains comités du Fonds d'épargne. De même, pour le Comité RSE et éthique, je pense que la deuxième réunion, celle du mois d'octobre, permettra de satisfaire beaucoup de ces recommandations en suspens.
J'ajoute deux derniers points sur des recommandations que nous avons classées en vert alors que ce n'est pas vraiment du vert. La recommandation 11 n'est pas satisfaite, mais elle est quand même classée en vert parce que ce n'est pas une recommandation pour la Caisse des Dépôts. En fait, c'est une recommandation qui s'adresse à l'État. Il s'agit de la recommandation suivante : «la Commission de surveillance demande que la possibilité de réviser la commission de 0,3 % servie aux banques au titre de la collecte du livret A soit étudiée». La Direction générale nous dit «je veux bien la mettre en rouge, en vert ou en orange, comme vous voulez, mais ce n'est pas moi qui pourrais la satisfaire». Nous n'oublierons pas cette recommandation, mais il n'y a pas de raison de la laisser au débit de la Direction générale, me semble-t-il.
La recommandation 28 est classée en vert parce qu'elle a été abandonnée par la Commission elle-même. Elle concerne le groupe de travail sur la possible rémunération partiellement au forfait des dépôts des notaires. Nous avons décidé il n'y a pas très longtemps d'abandonner cette recommandation donc, logiquement, nous l'enlevons également du document de suivi.
Vous avez un tableau récapitulatif de tout cela avec des couleurs en annexe. Voilà, Monsieur le Président, les remarques et les réflexions du CAR sur ce dossier, qui était relativement facile à suivre. J'en remercie les services une nouvelle fois.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je m'associe à ces remerciements. La lecture synoptique est très simple et permet de rentrer assez facilement dans chaque point. Jean-Yves Perrot a demandé la parole.

M. Perrot :
Je dis juste un mot. Ceux d'entre nous qui ont l'expérience des recommandations et du suivi des recommandations, c'est-à-dire beaucoup d'entre nous, et pas seulement à la Cour des comptes, savent que c'est toujours un grand moment d'humilité. En effet, les recommandations, on les adresse à d'autres, mais d'une certaine façon on se les adresse à soi-même, donc on a rendez-vous avec ses propres recommandations. C'est tout le charme vénéneux et en même temps indispensable de cet exercice de suivi.
Ceci pour dire qu'évidemment, c'est un exercice d'humilité, c'est ma première observation, et il est satisfaisant que, comme l'a dit Michèle, le CAR ait été très consensuel sur l'appréciation portée sur ces couleurs et sur les quelques glissements de l'une à l'autre. C'était d'autant plus facile que nous avions un dossier extrêmement bien fait.
La troisième chose est qu'effectivement, nous nous le sommes dit en CAR, mais je le dis ici pour moi-même et je pense que chacun d'entre nous se le dira pour lui-même, c'est un soin particulier que nous devons prendre, avec l'aide du Secrétariat général de la Commission, puisque nous avons maintenant l'habitude de les mettre en fin d'avis au moment où nous rédigeons les recommandations. Il faut effectivement que l'on tourne un peu la plume dans l'encrier, parce que ce sera un exercice qui va continuer à participer de cette forme de progrès collectif que je me plais à saluer dans la droite ligne du rapport que Michèle vient de présenter.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Mea maxima culpa, j'eusse dû donner d'abord la parole à la Présidente du CAR. C'est vraiment extrêmement vilain de ma part. Excuse-moi, Viviane.

Mme Artigalas :
En tant que Présidente vacataire du CAR, je souhaitais prendre la parole pour remercier d'abord Michèle de ses propos et dire que ce CAR a été très consensuel sur ce que nous avons fait. S'agissant de l'augmentation des recommandations que nous avons vue, je crois que cela va se stabiliser. Nous allons arriver à un rythme de croisière parce que certaines sont récurrentes et donc passeront très vite. Jean-Yves l'a dit aussi, je crois que c'est à nous de nous responsabiliser pour essayer peut-être de diminuer ces recommandations et de les faire passer en demandes ou par des choses plus informelles.
C'est pour cela que j'appuie les propositions de Michèle, à savoir que nous continuions à être quand même informés sur les demandes d'information et que nous continuions à les avoir et à les suivre lors du CAR, et que nous gardions le dispositif actuel avec une réunion du CAR annuelle et une présentation annuelle d'un rapport en Commission de surveillance comme c'est fait là. Je crois que cela suffira, bien évidemment, et que cela évitera d'avoir des réunions trop nombreuses. Je crois que cette année a montré que cela pouvait suffire et que nous pouvions arriver à un rythme de croisière qui satisfait tout le monde.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Béatrice ?

Mme de Ketelaere :
Je fais juste une proposition. Est-ce que tout cela ne peut pas être mis sous format Excel avec une classification par thématique, avec le Comité d'audit et des risques, le Comité stratégique, les points RH, de façon à ce que l'on puisse trier les observations par thématique ? Ce serait quand même beaucoup plus évident à suivre.

Mme Bergeal quitte la séance.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
La parole est à Pierre Chevalier. Auriez-vous l'amabilité de vous présenter aussi, Madame Féral ? Je sais qui vous êtes parce qu'on me l'a dit avant, mais pour mes collègues commissaires surveillants, ce serait plus agréable aussi, avant que Pierre ne réponde.

Mme Féral, Responsable du département conformité, archives et relations avec la Cour des comptes au sein de la Direction juridique et fiscale du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis responsable du département conformité, archives et suivi des relations avec la Cour des comptes.

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Comme Laurence est très modeste, elle n'a pas souligné le fait qu'elle était maître d'œuvre du travail au nom de la Direction juridique pour la Direction générale.
Je voulais simplement ajouter que nous travaillons précisément sur ce format Excel que nous voulions vous présenter pour cet exercice mais qui n'était pas achevé. Il aura cet avantage que lorsqu'il vous sera distribué, vous pourrez faire des recherches multicritères pour identifier plus facilement, soit par nom, soit par couleur, soit par objet, les recommandations concernées.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
C'est une nouvelle recommandation de la Commission de surveillance.

Mme Pappalardo :
Ce n'est même pas une recommandation. Il y a des choses qui se font sans que nous fassions des recommandations. Mais ce sera très utile, effectivement.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Nous avons récupéré sept minutes sur nos dix minutes de retard. Je vous remercie et nous allons passer au point suivant.

5 — Avis relatif au rapport annuel sur les conventions

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Ce point nécessite, chère Françoise, de faire entrer Sophie Quatrehomme, mais également Jérôme Lamy et Sarah Lacoche en visio, en l'absence d'Olivier Sichel.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il est loin. Il est entre la Guadeloupe et la Martinique. Il travaille et il rencontre les élus et les acteurs du logement social.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Il n'est pas allé sur « l'île » de Guyane, conformément au souhait du Président de la République.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Mais Cayenne est une île, Monsieur le Président.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Françoise ?

Mme Holder :
Nous allons examiner la revue annuelle des conventions. Nous avons essayé de vous résumer en six pages un dossier d'environ une centaine de pages. Je voudrais remercier tout de suite Catherine Mayenobe et Stéphane Billac, qui m'ont grandement aidée dans ce dossier.
Nous avons constaté une forte augmentation de la volumétrie des conventions sous revue, en raison d'un changement de méthode et de la montée en puissance des grands programmes nationaux.
Néanmoins, la doctrine de 2017 reste le cadre de référence, mais l'augmentation spectaculaire des conventions sous revue en 2021 est passée à plus de 216 %, ce qui est absolument énorme. Il y a eu environ 3 708 conventions actives en 2021 alors qu'en 2020 il y en avait 1 173. Les engagements pluriannuels s'élèvent à 264,8 millions d'euros et les versements de 2021 s'élèvent à 76,33 millions d'euros, c'est-à-dire une augmentation de 11 % en un an.
Les nouvelles conventions sont au nombre de 1 839, c'est-à-dire pratiquement 50 %, et les reconductions à seulement 114 conventions. Pour toutes les autres, c'est-à-dire la différence entre les 3 708 actives, il reste 1 755 conventions qui sont en cours de vie jusqu'à la date d'échéance prévue.
La Banque des Territoires concentre à elle seule 98 % du total des conventions et 94,9 % des versements, c'est-à-dire 255,5 millions, dont 72,45 millions ont été versés en 2021. Pour la première année, le rapport est enrichi de la vision pluriannuelle de ces engagements qui a été déployée pour fiabiliser le pilotage budgétaire de ces dépenses, ce qui permet de compléter cette revue à compter de l'exercice 2021 et de la reconduire pour les prochains exercices. D'ailleurs, le CAR souligne la nécessité de mieux rapprocher ces données relatives aux conventions de celles figurant dans les documents budgétaires.
Les conventions passées se répartissent en trois grandes catégories : l'appui aux politiques publiques, la connaissance et l'accompagnement des clients, les expertises et échanges sur les bonnes pratiques et mutualisations des moyens de réflexion. Des programmes nationaux en appui aux politiques publiques, notamment comme Cœur de ville ou Petites villes de demain ont contribué à l'augmentation de la volumétrie, tant en nombre qu'en montant.
Le CAR s'est interrogé sur l'articulation réelle entre la mission d'intérêt général et la démarche commerciale de la Banque des Territoires. Une autre interrogation porte sur les interactions entre le niveau central et le niveau local de la Banque des Territoires. C'est toujours un peu difficile. Une troisième interrogation porte sur la prise en charge, par le biais de conventions, de dépenses qui pourraient relever en fait du budget général de l'État. Nous aimerions avoir des réponses à ces trois questions.
Le CAR a pris note de l'absence de lien direct entre l'effort consenti via ces conventions et la signature de prêts ou d'investissements. On peut être surpris de voir qu'en 2021, la Banque des Territoires a mobilisé 605 missions d'ingénierie. Je répète, ce sont bien 605 missions d'ingénierie, pour un montant de 26 millions. Ces missions ont contribué au développement de 52 investissements pour un montant de 76,4 millions et de 64 prêts pour un montant de 227 millions d'euros, ce qui apparaît très faible en nombre comme en volume, par rapport à ce nombre extravagant de missions d'ingénierie.
Nous nous sommes interrogés aussi sur la sélection des thématiques, le processus décisionnel, la stratégie écosystème mise en avant par la Banque des Territoires, qui aboutit à multiplier les partenariats. Il a été répondu que ces partenariats sont proposés par des experts et des opérationnels, que la nécessité du lien avec le plan stratégique est une préoccupation majeure, que le travail est en cours par la Banque des Territoires pour vérifier qu'il n'y a pas de dispersion dans le cadre de cette stratégie.
La CAR a été surpris d'apprendre que les montants conventionnés, parfois très importants, s'inscrivent dans la mission de soutien aux services publics, notamment de la justice, pour permettre l'évolution de ses professions. Nous nous interrogeons sur la distinction, dans ce cas, avec le rôle naturel du Ministère de la Justice.
Nous avons remarqué l'intérêt pour une évaluation spécifique et approfondie des conventions pluriannuelles représentant des montants significatifs, comme par exemple celles avec les notaires, pour 66 millions sur quatre ans. Il s'agit là d'une possibilité offerte par l'article 33 du règlement intérieur de la Commission de surveillance, qui pourrait être utile avant la conclusion d'une nouvelle convention pluriannuelle.
Nous souhaitons une clarification du rôle et des enjeux des conventions suivies par la Direction de la communication du Groupe et par la Direction des finances du Groupe. Pour la Direction de la communication, nous nous sommes interrogés s'agissant des chaires et think tanks. La Direction estime qu'il relève de l'intérêt général de financer ces structures à l'heure où les fonds publics sont rares, tout en veillant à des contrôles poussés dans le cadre d'une stratégie claire. Néanmoins, le CAR relève qu'il n'y a pas de changement d'approche concernant les think tanks malgré des réticences exprimées déjà l'année dernière par la Commission de surveillant quant à la sensibilité au risque d'image ou réputationnel que cela pourrait engendrer.
Le CAR a relevé plusieurs incohérences concernant des think tanks dits politiques, entre les engagements pris l'année dernière s'agissant de l'arrêt de certains et de la poursuite d'autres. On

parle des Gracques, de Terra Nova, de l'Institut Montaigne. Nous nous posons quand même des questions précises sur le subventionnement de ces organismes, qui pourrait être repensé.
Le CAR a posé aussi la question de la multiplicité des directions impliquées dans les thématiques de développement durable. Nous en avons trouvé trois : la Direction des finances du Groupe, la Direction de la communication du Groupe, le Département des finances de la Banque des Territoires. Les réponses sur la spécificité de chaque entité et le fait que ces actions soient au cœur de l'action du Groupe ne sont pas entièrement convaincantes à nos yeux.
Novethic va conserver à l'avenir une subvention importante de 1,9 million d'euros, sans que l'on comprenne vraiment pourquoi ce montant n'a pas été réinterrogé, représentant une part prépondérante de son budget, même si la part des prestations commerciales devait néanmoins augmenter. Le CAR aimerait connaître le détail des prestations commerciales de Novethic et des montants concernés par chacune.
Enfin, en ce qui concerne la politique de mécénat, des points d'attention demeurent et appellent quelques clarifications. Le CAR s'est étonné de la subvention au Théâtre des Champs-Élysées, de 11,97 millions d'euros en 2021, dans le contexte d'une pandémie de Covid, ces versements étant justifiés par la Direction générale par :

- des contrats en cours ;
- encore une fois, étonnamment, l'absence de soutien du Ministère de la Culture, et par conséquent on pallie l'absence de soutien du Ministère de la Justice pour les uns et l'absence de soutien du Ministère de la Culture pour les autres ;
- la garantie du maintien d'un théâtre en ordre de marche pour la reprise.

Nous faisons part de notre étonnement quand même. La nouvelle organisation très complexe du suivi de la Société d'exploitation du Théâtre des Champs-Élysées, désormais répartie entre le cabinet du Directeur général, la Direction de la communication et la Direction des participations stratégiques, tout ceci nous apparaît confus et rend, à notre avis, le pilotage global difficile.
La Direction a indiqué qu'un bilan de cette organisation sera lancé fin 2021 et qu'un audit était également prévu. Nous demanderions à connaître la date de remise du bilan et de l'audit.
Concernant le mécénat, le CAR a posé la question des axes retenus autour de la musique, de la danse, de l'architecture et du paysage. Il a été retenu que la musique et la danse sont des axes anciens reliés notamment au Théâtre des Champs-Élysées dont, pour mémoire, la subvention de fonctionnement ne relève pas du mécénat. Moi, en tout cas, je suis un peu perdue.
Le CAR a pris note des conclusions de l'audit sur la fonction communication et particulièrement des recommandations sur le mécénat s'agissant de la formation des référents en région, du renforcement de la sécurité et de la maîtrise du processus d'évaluation des déductions fiscales. À ce sujet, nous aimerions avoir la communication du montant de l'avantage fiscal mécénat en 2021 pour la Caisse des Dépôts au titre des dépenses de mécénat, bien évidemment.
En conclusion, la Commission de surveillance pourrait recommander :

- une meilleure articulation et lisibilité entre les montants engagés au titre des conventions et les dépenses mentionnées dans le budget adopté par la Commission de surveillance ;
- une stabilisation méthodologique permettant de comparer plus aisément les volumes, les montants et les évaluations d'une année sur l'autre ;
- conformément à l'article 33 du règlement intérieur de la Commission de surveillance, la communication d'une évaluation de l'impact de quelques conventions pluriannuelles en cours représentant des montants importants, notamment la fameuse convention avec le Conseil supérieur du notariat, qui arrive à échéance en 2022 et les sommes qui ont été mobilisées dans le cadre des programmes nationaux ACV et PVD sur la période 2018-2021 ;
- la transmission plus tard, si possible lors de la prochaine revue en 2023, du bilan de la nouvelle organisation de suivi de la Société d'exploitation du Théâtre des Champs-Élysées, ainsi que de l'audit en cours.

Je vous remercie.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Françoise. Madame la Présidente du CAR, voulez-vous ajouter un petit mot ?

Mme Artigalas :
Je voulais remercier Françoise pour son rapport et dire combien le CAR et la Commission de surveillance sont attachés aux recommandations que nous avons faites. J'ajouterai peut-être deux demandes, pour ma part.
C'est d'une part notre intérêt, qui a été souligné dans le rapport aussi, sur la prise en charge, via des conventions, de dépenses qui pourraient relever du budget général de l'État. Je crois que nous savons bien que la Caisse des Dépôts est un acteur public qui a ses missions de service public et d'accompagnement des politiques de l'État, mais il serait bien de savoir aussi s'il y a des choses — et pourquoi pas, je ne remets pas cela en cause — qui pourraient relever du budget de l'État dans ces conventions.
Ce qui pourrait être intéressant, dans la question du mécénat, c'est de communiquer le montant de l'avantage fiscal mécénat en 2021 pour la Caisse des Dépôts.

Mme Holder :
Je l'ai demandé.

Mme Artigalas :
D'accord. Je n'avais pas écouté jusqu'au bout. Je veux donc insister là-dessus. Je crois que c'est

important de voir comment on peut bénéficier de certains avantages fiscaux.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je vais prendre l'ensemble des questions, comme cela il y aura l'ensemble des réponses. Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
Ce sera très bref. Il est clair que ces conventions sont un instrument essentiel pour la Caisse des Dépôts. Elles sont très nombreuses et nous voyons bien que c'est essentiellement l'affaire de la Banque des Territoires, cela a été très bien dit.
Je voudrais insister sur deux points. D'abord, j'ai pris note avec intérêt, et je parle sous le contrôle de Catherine Mayenobe qui elle-même a bien pris note au CAR de cette demande, du fait que le souhait que nous avons exprimé pour améliorer toujours le suivi budgétaire, d'avoir un lien plus direct notamment entre les engagements annuels et ce qui figure dans les documents budgétaires, puisque ces conventions vivent longtemps, sera pris en compte dans toute la mesure du possible comme nous l'avons demandé à cette occasion. Là, j'interviens en tant que rapporteur des questions budgétaires à ce jour.
Deuxièmement, sur l'évaluation, je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Françoise. Sauf erreur de ma part, l'article 33 du règlement intérieur dit que c'est à nous de décider de l'évaluation. Évidemment, il est hors de question pour nous d'abuser de cet article, mais en même temps il serait dommage de ne pas en user. Il ne faut pas que cela tombe en désuétude. C'est une prérogative qui nous est accordée. Dans le sillage de ce qu'a dit Françoise, je pense que si nous en sommes d'accord, les uns et les autres, il faut que nous envisagions de décider ou que nous décidions qu'à l'occasion du renouvellement de la convention sur le notariat, et sans que cela ne traduise une suspicion particulière, nous demandions à utiliser peut-être pour la première fois cette prérogative, sauf si vraiment il y avait des considérations d'opportunité qui conduisaient à ne pas le faire ou à le différer.
Je pense que c'est un bon exercice pour tout le monde. Ce que j'ai compris du contexte des relations avec les notaires me donne à penser que cela pourrait ne pas être absolument inutile.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole ? Je n'en vois point. Je rappelle que pour ma part, depuis l'année dernière et de manière assez constante, je m'interroge, et d'autant plus dans le contexte actuel de l'Assemblée nationale, pour faire plaisir à Jean Pisani-Ferry, sur les conventions avec les think tanks. Je crains que certains ne veuillent instrumentaliser l'affaire.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suggère que nous réagissions en trois mouvements. Catherine et moi pourrons compléter à la fin ou au fil de chaque intervention.
Je vais peut-être d'abord demander à Jérôme Lamy, Directeur des clientèles bancaires, qui est en charge de la convention avec le notariat, qu'il nous dise un mot de cette convention afin de vous éclairer et d'aboutir à la confirmation ou non de votre souhait d'avoir une évaluation de ce partenariat, qui est ancien et sur lequel nous sommes en toute transparence, comme avec le reste.
Je demanderai ensuite à Sarah Lacoche d'intervenir pour le compte de la Banque des Territoires. J'interviendrai probablement moi aussi.
Ensuite, Sophie Quatrehomme interviendra sur les think tanks et le Théâtre des Champs-Élysées. Catherine, veux-tu dire un mot en introduction ? Tu répondras bien sûr sur le budget à la fin. Jérôme, si vous voulez bien, vous commencez ?

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Volontiers. Merci, Monsieur le Directeur général. Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs. C'est vrai que ce partenariat que nous avons avec le Conseil supérieur du notariat est maintenant ancien, puisqu'il remonte à 1988. Comme nous avions déjà eu l'occasion de le dire à votre Commission l'année dernière, ses modalités de mise en œuvre ont été fondamentalement refondées dans le cadre de la convention actuelle qui couvre la période 2019-2022, dans le sens d'un plus grand contrôle sur les actions qui y sont menées.
Il s'agit d'un partenariat extrêmement important pour nous, puisqu'il est noué avec le Conseil supérieur du notariat pour mettre en œuvre un certain nombre d'actions qui visent à promouvoir le développement et la modernisation du service rendu par cette profession, en poursuivant des objectifs qui sont de le rendre à la fois plus sûr, plus efficace, plus moderne et plus innovant. C'est vraiment le cadre dans lequel nous nous inscrivons.
Les actions qui ont été portées ces quatre dernières années ont visé à renforcer l'accès au droit, à accompagner la montée en compétences des notaires créateurs, à accompagner la transformation des offices, à promouvoir la transformation numérique, le premier confinement ayant montré l'importance de la digitalisation des offices, et également de soutenir les actions de formation pour les notaires et leurs collaborateurs car elles contribuent à la sécurisation des fonds de tiers.
Nous menons ce partenariat au niveau national avec le Conseil supérieur du notariat, et également avec les instances locales du notariat dans le cadre d'une déclinaison territoriale visant à promouvoir des actions de formation, de développement et de communication qui sont le fruit de discussions menées par les directions régionales de la Banque des Territoires. C'est

environ 400 actions qui sont menées chaque année depuis 2019 dans le cadre de cette déclinaison de proximité.
Ce partenariat est encadré par le resserrement des conditions d'intervention de la Banque des Territoires, les actions sont évidemment circonscrites aux thématiques qui ont été portées par la convention quadriennale. Ce partenariat est également encadré par le co-financement systématique que nous appliquons à l'ensemble des actions qui sont menées, entre la Banque des Territoires et le Conseil supérieur du notariat.
Cet encadrement très strict de l'utilisation des fonds qui sont alloués à ce partenariat s'est traduit par le fait que l'on estime qu'à la fin de ces quatre années, le montant global des engagements sera limité à 56 % de l'engagement maximal qui avait été prévu, donc nous sommes vraiment très vigilants sur la bonne utilisation des fonds alloués au notariat dans le cadre de ce partenariat, qui encore une fois est essentiel pour les relations que nous entretenons avec cette profession, dont les encours déposés à la Caisse des Dépôts sont considérables.
Sur la question de l'évaluation bien évidemment elle a toujours un intérêt. Ce qui me semble difficile, c'est qu'aujourd'hui nous avons quasiment terminé nos discussions avec le Conseil supérieur du notariat sur le cadre général de la prochaine convention quadriennale, qui devrait être signée dès après l'été, et que mettre un dispositif d'évaluation dans l'entre-temps pourrait nous conduire à devoir en décaler la signature. Bien évidemment, cet exercice d'évaluation pourra être conduit ex post.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Jérôme. Pour résumer d'un mot, nous sommes dans une relation économique avec le notariat qui nous apporte 50 milliards d'euros de ressources longues sur le bilan de la section générale, qui s'élève à environ 140 milliards d'euros, dont 50 milliards d'euros de fonds propres. Cette ressource est donc absolument essentielle au fonctionnement de l'Établissement public. C'est une ressource dont le coût, selon les périodes, peut être considéré comme plus ou moins élevé, mais elle est absolument essentielle. Dans le cadre d'une relation de partenariat bien comprise, avec le produit de cette ressource, nous en utilisons une partie pour soutenir le développement et la modernisation de la profession. C'est à cela que cela correspond.
Nous le faisons d'une façon qui fait l'objet de négociations, auxquelles il m'arrive de participer moi-même, notamment quand il y a des moments tendus, ce qui peut arriver, et dans une continuité qui est évidemment très appréciée par la profession. Cela fait d'ailleurs partie des grands réseaux nationaux, puisque la profession notariale est présente y compris dans les zones rurales, donc nous voyons vraiment une convergence d'intérêts que nous suivons nous-mêmes avec attention.
Néanmoins, je pense qu'il est compliqué, surtout en ce moment, de retarder la signature de la convention. Maintenant, avoir une évaluation ne pose évidemment aucun problème et nous sommes à votre disposition si vous le souhaitez. Je pense qu'il y a deux exercices différents. Il y a la négociation du renouvellement et il y a l'évaluation.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci de la précision des montants, puisqu'il faut toujours mettre en face les recettes et les dépenses. Là, c'est une partie de fonds propres et ce n'est pas forcément la contribution du secteur des notaires au bénéfice qui permettrait d'avoir des crédits commerciaux, comme on appelle cela dans cette maison, pour le Conseil supérieur du notariat. Il faudrait mettre en face d'un côté ce que rapportent les dépôts des notaires et d'autre part ce que cela coûte via cette convention. Cela permettrait sans doute d'être plus juste.
Par ailleurs, je rappelle que je crois qu'ils n'ont pas le choix de l'endroit où ils déposent. C'est aussi l'avantage de la concurrence limitée. Il y a un côté commercial que le législateur a choisi différemment.

Mme Mayenobe,
Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Sous le contrôle de mon collègue Jérôme Lamy, il y a aussi un certain nombre d'actions qui ont été menées en appui de la modernisation de la profession juridique qui sont en miroir des développements que nous faisons, puisque vous savez que nous sommes en responsabilité de leur fournir un certain nombre d'outils pour accéder à nos systèmes d'information. De ce côté-là, c'est aussi à notre bénéfice mutuel de vérifier qu'ils progressent bien, en termes de standard notamment en matière de sécurité. Je ne sais pas si Jérôme a des éléments concrets sur cet élément qui me paraît important.

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Merci, Catherine. Oui, tout à fait, nous mettons en place, notamment dans le cadre de ce partenariat, des actions de sécurisation, des actions de renforcement des contrôles en matière de lutte anti-blanchiment, et avec d'autres professions juridiques le partenariat concerne également le dispositif de contrôle des professionnels, parce que ce sont des professions qui manient des fonds de tiers et nous sommes très vigilants à ce que ce maniement de fonds de tiers se fasse dans le respect de la réglementation applicable.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Pour répondre à la question économique du Président, dans notre contrôle de gestion, nous considérons que la Banque des Territoires, au travers de la Direction des clientèles bancaires, est

chargée de la collecte de ces fonds dont le coût est le taux versé aux notaires et les frais de gestion. Ces fonds sont replacés à un taux pivot qui est calculé pour l'ensemble de l'Établissement et qui est le taux auquel les responsables du passif prêtent les fonds collectés. Honnêtement, j'ai un peu oublié comment l'on calcule ce taux, mais c'est un taux très simple, que l'on n'a pas bougé depuis quatre ans.
C'est dans les résultats qui sont affectés à la Direction des clientèles bancaires, et cette ressource, qui coûte ce taux pivot, est utilisée. Là, nous avons une fongibilité. Nous n'allouons pas les morceaux de passifs aux morceaux d'actifs. Nous avons un coût de la ressource, qui est affectée aux différentes classes d'actifs de la section générale, qui sont les participations stratégiques, un peu de prêts pour la partie de prêts effectués par la section générale, et les liquidités.
Dans le détail des comptes analytiques tels que nous vous les remettons, tout cela est calculé de cette façon, et nous pourrons tout à fait facilement vous faire cette distinction. D'ailleurs, nous allons le faire puisque la demande est posée, pour vous donner ces éléments tels que je les ai décrits. C'est bien comme cela que nous les suivons. Le coût de la convention est affecté à la Banque des Territoires.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Yves, sur ce point ?

M. Perrot :
Je ne veux pas insister, mais je ne vois pas trop les inconvénients qu'il y aurait à l'évaluer. Sinon, nous aurions pu avoir une position un peu différente. Sans aller jusqu'à une évaluation, nous pouvons demander un bilan plus précis de cette convention qui serait fait par les services de la Direction générale. Je ne vois pas trop les inconvénients, et cela ne traduit pas de suspicion particulière de notre part, évidemment.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Là encore, dans le contexte nouveau, je pense que cette évaluation peut être utile. Cela ne remet pas en cause, je rassure Jérôme Lamy, la date de la signature d'une nouvelle convention. Il ne faut pas non plus bouleverser le monde des notaires au surplus. Ils en veulent déjà suffisamment à l'actuel Président de la République, en tout cas pas tous, pas les nouveaux installés.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il n'y a aucun problème, nous allons procéder à l'évaluation.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Marc ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vous confirme que la session plénière du Conseil supérieur du notariat, pendant laquelle à la demande insistante de Jérôme Lamy j'ai annoncé la baisse du taux de rémunération des dépôts a été l'une des réunions glaciales de mon mandat. Merci, Jérôme.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
On ne peut pas en avoir la charge sans en avoir les devoirs, donc il faut le dire aux notaires. Il y a d'autres éléments.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Oui. C'est vrai que la Direction des clientèles bancaires est dans la Banque des Territoires, mais les notaires sont du domaine de Jérôme Lamy. Sarah, pouvez-vous dire un mot des autres sujets évoqués par la Commission ?

Mme Lacoche, Directrice du département chargé des finances au sein de la Direction chargée de la Banque des Territoires :
Monsieur le Directeur général, Mesdames, Messieurs, vous avez souligné l'importance des programmes Action cœur de ville et Petites villes de demain, qui contribuent à l'augmentation de la volumétrie des conventions, et vous vous êtes posé la question de l'articulation entre la mission d'intérêt général et la démarche commerciale.
Effectivement, il n'y a pas d'opposition entre cette notion d'intérêt général et de démarche commerciale, puisque dès la conception du programme Action cœur de ville, il y avait bien un volet ingénierie qui était prévu, mais il était prévu également de pouvoir mobiliser d'autres enveloppes, tant en investissements qu'en prêts. Ces différents moyens de soutien que sont l'ingénierie et les outils de financement que nous avons en fonds propres et en prêts viennent accompagner la mission d'intérêt général.
Il est à la fois important d'accompagner les collectivités dans la réflexion stratégique, et de façon assez opérationnelle en phase de définition des projets, et de les accompagner via les outils de financement. Il est vrai qu'en termes d'impact direct, nous avons déjà parfois un peu de difficulté à établir le lien entre ingénierie et financement, puisqu'il ne s'agit pas d'une offre liée. Néanmoins, effectivement, vous avez cité des chiffres, mais nous avions également mis dans le rapport les chiffres qui sont en quelque sorte la force de frappe que nous avons plus globalement sur les territoires Cœur de ville, qui sont plus importants.
Par ailleurs, nous n'avions pas mis dans le rapport les éléments relatifs au vivier d'investissement, mais en termes d'investissements nous avons aussi une trajectoire qui a continué de croître, notamment si l'on tient compte des projets en vivier.
S'agissant des interactions entre le niveau central et le niveau local, nous avons un pilotage centralisé du budget de la Banque des Territoires,

qui s'inscrit ensuite dans le budget de l'Établissement public, donc nous disposons bien d'une vision d'ensemble des enveloppes d'ingénierie et de là où elles sont situées.
Elles sont parfois situées au niveau central, et il y a parfois des choses que nous déployons au niveau local. Il y a différents dispositifs selon le type d'ingénierie et le type de programme, mais nous disposons bien de la vision d'ensemble. Je pense que c'est un élément sur lequel nous avions échangé au niveau du Comité d'audit. Nous avons également cette vision d'ensemble via le dispositif de la revue des partenariats qui, au-delà des programmes, nous permet d'avoir cette vision d'ensemble sur toutes les conventions. C'est également de plus en plus une vision par thématique et articulée avec la stratégie.
Nous assumons le fait que ce volet d'ingénierie qui a été développé sur les programmes soit subventionnel et soit modulé, avec le plus souvent, du co-financement. Il vient appuyer en complément les objectifs de politique publique des programmes.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si je peux également resynthétiser le sujet, d'abord sur le nombre de conventions et de missions d'ingénierie, je voudrais rappeler que ce sont des missions qui s'adressent aux collectivités territoriales, qu'il y a 222 villes qui bénéficient du programme Action cœur de ville et 1 600 bourgs qui bénéficient du programme Petites villes de demain.
En fait, la réalité est qu'il n'y en a pas encore assez, parce qu'il y a au moins une convention par collectivité, et parfois il peut y avoir deux ou trois sujets parce que les montants unitaires sont assez modestes, mais quand on va à Pipriac, dans le sud de la Bretagne, où l'on revoit la circulation de cette ville traversée par une nationale qui nécessite de bouger trois bâtiments, il y a nécessairement un peu d'ingénierie avant de donner le premier coup de pioche. C'est ce qui explique le nombre. Je reconnais que c'est un peu surprenant quand on voit le sujet, mais c'est bien comme cela que nous procédons.
Est-il logique que ce soit la Banque des Territoires qui supporte cela ? Je dirais que nous retrouvons cet équilibre quand nous regardons l'équilibre global de notre exploitation. Nous avons fixé à la Banque des Territoires un coût du capital de 4 %. Aujourd'hui, la rentabilité de la Banque des Territoires est supérieure à ces 4 %. Donc s'agissant du fait qu'à l'intérieur de l'enveloppe de revenus de la Banque des Territoires, une partie de ces revenus soient utilisés pour des missions d'intérêt général par des subventions, dès lors que ce coût du capital est couvert par la rentabilité après défalquement de ces frais, je dirais que nous nous y retrouvons un peu par la macrofinance. C'est ce qui, me semble-t-il, justifie que nous fonctionnions comme cela.

J'avoue que venant du secteur privé, quand je suis arrivé ici et que j'ai vu ces montants importants, j'ai été surpris.

Mme Holder :
Comme je viens du secteur privé, vous me comprenez.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je partage totalement ces interrogations. Comme l'a dit Sarah Lacoche, que je n'ai pas présentée et qui est la Directrice financière de la Banque des Territoires, il y a un suivi centralisé. Pour tout dire, quand je rencontre des élus, si par exemple ils consomment beaucoup de subventions mais ils n'utilisent pas les prêts de la Banque des Territoires pour les logements sociaux, pour le développement ou autres, je leur fais valoir que la Caisse des Dépôts doit équilibrer ses comptes et que nous les remercions d'y contribuer.
La réalité est que nous sommes aussi dans ce dialogue, y compris individuellement, avec les grandes collectivités et avec les petites pour mes collègues.

Mme Artigalas :
Sur Petites villes de demain, les conventions sont souvent avec des petites communes qui ont des budgets très serrés et qui n'ont aucun moyen d'ingénierie sur place. C'est vraiment ce qui ressort beaucoup. Je suis Présidente de l'association des maires de mon département. Nous avons quelques conventions Petites villes de demain, et c'est vrai que l'arrivée de l'ingénierie pour les aider à monter leur projet est absolument vitale pour eux. Autrement, le projet ne voit pas le jour. Ils n'ont pas les moyens d'embaucher des personnes, et ils y participent quand même un peu, mais ils n'ont surtout pas les moyens en interne. Il est important que ces conventions puissent prendre en compte cet aspect également.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
S'agissant de l'ingénierie, pour Petites villes de demain, nous co-finançons les porteurs de projet. Nous ne prenons pas de grands cabinets internationaux. Nous recrutons des personnes, conjointement avec des collectivités, et nous payons moitié-moitié ces personnes qui bossent pendant six mois. C'est pour cela que ce sont souvent quelques dizaines de milliers d'euros, parce que c'est le sujet et cela répond à la demande des collectivités.

M. Perrot :
D'ailleurs, il y a tous les jours des exemples dans la revue de presse que nous recevons. Encore aujourd'hui, il y en avait un dans le département de la Vendée, qui m'est particulièrement cher, qui est parfaitement archétypique de tout ce que vous venez de dire.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si le Président en est d'accord, nous demandons à Sophie d'intervenir sur le dernier volet.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
Merci beaucoup, Monsieur le Président. Je reviens sur la partie centres de recherche, chaires, think tanks, mécénat et théâtre.
Pour cette partie centres de recherche, chaires universitaires et think tanks, les travaux que nous menons avec ces trois entités sont vraiment en lien avec notre plan stratégique, qui se résume en une phrase : la transformation écologique et sociale des territoires. Dans ce cas, je souhaite vraiment que notre soutien s'inscrive, en termes de travaux et de contreparties.
Pour en revenir à cette discussion que nous avions déjà eue en CAR et l'année dernière, j'assume totalement le soutien que nous apportons notamment aux think tanks, parce que cela fait tout un écosystème. Ce ne sont pas seulement les think tanks. Encore une fois, ce sont les centres de recherche, les chaires universitaires, et je suis surtout intéressée par les signaux faibles que mes équipes ont identifiés et sur lesquels ces trois entités vont travailler.
À titre d'exemple, il y a quatre ans, nous avons travaillé avec eux sur la cohésion des territoires. Cette année, depuis un an et demi maintenant, et cela donnera lieu à une grande restitution en septembre, c'est sur l'adaptation des territoires aux changements climatiques. Ce n'est pas une grille de lecture politique que j'ai, mais c'est vraiment une grille de lecture opérationnelle. On prend un thème et on a plusieurs vues que nous apportent nos chaires et nos think tanks.

Mme Holder :
Excusez-moi de vous interrompre, mais ce n'est pas possible de dire cela. Il y a forcément une vision politique. J'ai fait partie de certains think tanks qui correspondaient à ma vision politique. Il y a forcément, dans chaque think tank, une vision politique.
Avec le nouveau paysage politique que nous allons avoir, j'ai très peur que nous soyons excessivement critiqués sur le choix de nos think tanks. Nous nous devons quand même une certaine neutralité, ou alors je n'ai pas bien compris cette maison. Les chaires universitaires ce n'est pas la même chose, mais ne me dites pas que Terra Nova n'est pas un think tank de gauche. Ne me dites pas que l'Institut Montaigne n'est pas un think tank plutôt de droite, etc., et on peut en citer plusieurs. Il y a donc un choix politique.
Là, nous devenons critiquables. En tout cas, je l'ai entendu dans certains milieux, nous sommes critiquables parce que c'est un vrai choix politique et ce n'est pas uniquement une vision écologique et économique. Ce n'est pas vrai.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Le choix politique que nous assumons est de soutenir les think tanks d'abord avec lesquels nous avons des sujets d'intérêt et des contreparties, et qui s'inscrivent dans le champ d'une réflexion positive et équilibrée qui peut être plus ou moins à gauche ou à droite, c'est la liberté de chacun. Il est vrai que si un jour on devait nous demander si nous ne voudrions pas financer tel think tank de tel mouvement plus extrême, peut-être que cela pourrait nous mettre en difficulté. Pour le moment, c'est très demandé par ces think tanks.

Mme Holder :
Attention avec la nouvelle vie politique.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est un souci que je partage. Évidemment, il faut que nous y soyons extrêmement attentifs. Nous en sommes bien d'accord.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
Ce que je voulais dire, c'est que nous ne travaillons pas avec eux pour avoir une vision politique. Nous avons bien conscience qu'ils ont une vision politique, mais elle apporte à notre stratégie opérationnelle. Après, on peut débattre là-dessus, mais nous essayons aussi de trouver un équilibre un peu œcuménique avec tous nos think tanks, et nous essayons d'avoir du centre gauche et du centre droit dans leur pensée.
Ce que j'essaie aussi de retirer de ces think tanks, en dehors du fait qu'ils viennent nous alimenter avec leurs vues propres et que nous consolidons après le tout, c'est qu'ils participent aussi à une communication interne assez importante et assez suivie auprès de nos collaborateurs, notamment Thierry Pech ou Dominique Reynié, qui interviennent régulièrement auprès de nos managers. Ils nous apportent leurs vues, qui sont toujours des vues extrêmement riches et intéressantes.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est vrai que même avec des think tanks modérés, cela peut être sportif. Puisque vous posez la question de ce qu'il s'est passé avec Montaigne, c'était très simple.
Pour justement être dans une vision complètement opposable aux tiers, nous avons décidé premièrement, et Sophie le faisait déjà chaque fois, qu'il y ait des contreparties de réflexions et de documentations, et nous avons décidé d'être homogènes dans le niveau d'intervention auprès des grands think tanks, en tout cas avec un plafond. Ce plafond nous conduisait à diviser par deux la dotation allouée par mes prédécesseurs à Montaigne, donc nous avons divisé par deux cette dotation et le Président bien connu de Montaigne m'a appelé en disant « c'est une honte, les

entreprises du CAC 40 donnent 80 000 euros par an ».
Je lui ai rappelé que nous n'étions pas une entreprise du CAC 40 et qu'il n'y aurait pas d'exception pour Montaigne.
Il m'a écrit une lettre extrêmement désagréable en disant que dans ce cas, il se passerait de la subvention de la Caisse des Dépôts. Il en a parlé beaucoup autour de lui. C'est l'un des sujets sur lesquels j'ai reçu beaucoup d'appels, pour lesquels j'ai expliqué très calmement ce que je viens de vous dire, parce qu'évidemment il n'était pas question de transiger. Je ne dis pas que c'est inconfortable, parce que franchement la position me paraissait très simple à tenir et il était hors de question de faire une exception.
J'entends tout à fait ce que vous dites dans la période, mais par ailleurs, si la Caisse des Dépôts, qui historiquement a toujours joué ce rôle s'en retirait… Que le Président de l'Institut se plaigne à Paris de ce que nous nous comportons mal, cela ne me dérange pas plus que cela.

Mme Holder :
Ce n'est vraiment pas le problème.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis d'accord.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean ?

M. Pisani-Ferry :
Je voudrais appuyer ce que disait Françoise à la fois sur ce sujet et sur le sujet du Théâtre des Champs-Élysées, dont nous n'avons pas encore parlé. Je crois que cela fait typiquement partie des questions qu'il faut se poser dans le contexte actuel. Le contexte politique général a changé donc inévitablement, sans précipitation mais avec fermeté, je crois qu'il faut se poser ces questions.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis d'accord. Nous n'avons pas encore eu de demande de think tank un peu autre pour l'instant, mais c'est sûr que nous sommes extrêmement vigilants aux demandes qui nous sont faites.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je crois avoir entendu Jean et d'autres collègues, et ceux qui ne se sont pas exprimés mais avec qui nous en avions déjà parlé.
Autant, le sujet des chaires n'est pas un problème et l'université française, quand bien même il y aurait parfois à redire, n'est pas attaquable aujourd'hui, et je rappelle qu'il y a l'indépendance de l'universitaire reconnue par la constitution, autant, pour les think tanks, je ne veux pas que l'on prête le flanc à la critique sur un micro-sujet que certains adoreront monter en épingle.
J'invite fermement, pour une fois, à bien réfléchir à la reconduction de n'importe quelle convention de ce type avec les think tanks. L'enveloppe peut être donnée plus avant vers les chaires, il n'y a pas de sujet de montant global de mon point de vue, eu égard au bénéfice fait et à la charge utile, mais la contrepartie se fait aussi avec des laboratoires de recherche que la France possède.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
J'ajoute que mes équipes mettent un soin extrême, et c'est normal, à appliquer des diligences de conformité très poussées aussi sur les think tanks. Cela prend beaucoup de leur temps. C'est piloté de manière extrêmement serrée.
Sur le Théâtre des Champs-Élysées, effectivement, ce dernier n'a pas bénéficié de l'aide du Ministère de la Culture via le fonds d'urgence de soutien au spectacle vivant, le FUSV. Nous avions pourtant aidé à motiver une lettre en ce sens et une deuxième lettre suite à un refus, en disant que c'était un théâtre privé qui bénéficiait du statut de société anonyme et qu'il ne recevait pas d'aide, ni de l'État, ni d'une collectivité locale, mais de la Caisse des Dépôts, établissement public spécial. Cela a été retoqué.
Je me souviens que ce n'était ni une subvention de fonctionnement ni une subvention d'exploitation, mais notre subvention s'exerce vraiment sur le complément de prix de place. Le Ministère de la Culture a fait valoir qu'étant donné que la Caisse des Dépôts était actionnaire, il considérait que c'était donc une aide publique. Il nous a donc refusé cette aide du FUSV.
Néanmoins, le théâtre a quand même fait jouer sa clause d'assurance et a réussi à avoir une bonne somme de dédommagement, à peu près la moitié de ce qu'il pouvait compter, à peu près à hauteur de 1,8 million d'euros.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
La question du Théâtre des Champs-Élysées est une question un peu différente qui m'a aussi un peu surpris quand je suis arrivé dans cette maison. J'ai été voir le Ministre de la Culture qui m'a dit que de toute façon, l'État n'avait pas les moyens et ne souhaitait pas que nous fermions ce théâtre, puisque c'est une décision que l'on peut toujours prendre. J'ai été voir la Maire de Paris, qui m'a dit « ce théâtre est essentiel pour l'offre artistique de la ville, il contribue à son prestige, mais la ville n'a pas les moyens ». La question qui nous est posée est donc extrêmement simple. Fermons-nous ce théâtre ou continuons-nous à payer pour qu'il fonctionne ? Le budget de fonctionnement du Théâtre des Champs-Élysées est le quart de la dotation que l'État verse à l'Opéra de Paris. Nous faisons donc avec des bouts de ficelle.
En effet, ce n'est pas dans le mandat. Je préférerais que ce soit un théâtre en province plutôt qu'un théâtre dans l'ouest de Paris, dont la clientèle, malgré tous nos efforts de soutien et d'ouverture, est assez bourgeoise, mais c'est l'une

des grandes salles parisiennes, donc je pense qu'il est très compliqué de décider de la fermer. En plus, nous ne sommes pas vraiment sous une contrainte économique telle que nous ne puissions pas soutenir cela.
J'ai posé la question au Ministre et à la Maire, en tout cas.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
De mémoire, l'État avait demandé clairement à la Caisse des Dépôts de reprendre le TCE au moment où cela n'allait pas, donc c'était une demande claire et nette de l'État à l'époque. C'était dans des temps immémoriaux. On n'a plus les noms en tête.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
C'était dans les années 1980.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
On n'a pas les noms en tête ni les dates.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ajoute que c'est pour cela qu'après quarante ans de présidence efficace de Raymond Soubie, j'ai décidé d'en prendre la présidence pour veiller. Je ne suis pas président des filiales en général, puisqu'il y a des personnes qui font cela infiniment mieux que moi, mais compte tenu du montant que nous y mettons, cela permet d'avoir un œil précis et de veiller à ce que tout cela soit bien intégré.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
D'ailleurs, cette prise de présidence du Directeur général a organisé ici en interne, et c'est votre question Madame Holder, le pilotage du théâtre. C'est pour cela que c'est le cabinet du Directeur général qui le pilote en partie avec les participations stratégiques, parce que c'est un actif certes atypique, mais cela reste quand même un actif que l'on doit surveiller financièrement, avec des standards qui peuvent s'appliquer aussi au Théâtre des Champs-Élysées et qui le sont pour nos filiales. Nous avons donc fait le choix de donner ce pilotage plus fin et plus financier aux équipes de GPS et donc au cabinet du Directeur général, puisque le Directeur général est devenu Président.

M. Pisani-Ferry :
Combien est-ce par an, en dehors de la période Covid ?

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
Ce sont 11,8 millions.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Les sommes ont été mises de côté parce que comme nous sommes un peu pingres, il y a un retard de modernisation du fonctionnement du théâtre. Je vous passe le changement des fauteuils, la réparation des cintres, la modernisation de l'éclairage. Excusez-moi, un théâtre, c'est quand même une économie particulière. Moins on fait de représentations, plus on gagne d'argent. Comme nous avons fait moins de représentations, nous avons cumulé un peu d'excédent de trésorerie, plus le remboursement de l'assurance, que nous allons utiliser pour faire ces travaux de rénovation ou de consolidation qui sont nécessaires.
Après, la subvention est considérée comme une subvention au prix des tickets, puisque nous n'avons pas droit au mécénat. J'en profite pour dire d'ailleurs que du coup il n'y a pas d'avantage fiscal à cette dotation, mais elle est déductible de la CRIS, l'équivalent de l'impôt sur les sociétés. En revanche, il n'y a pas d'avantage fiscal.
Nous sommes en train de regarder si nous pouvons créer une fondation abritée à la Fondation de France. Cela fait partie des sujets sur lesquels nous travaillons. D'ailleurs, pendant le Covid, comme il y avait moins de billets, nous avions un petit problème pour asseoir la dotation. Ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons. J'avais alerté les ministres, parce que là il y a un petit sujet fiscal, à la fin du précédent quinquennat. J'alerterai les mêmes ou leur successeur dans les semaines qui viennent.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Il ne faut pas hésiter à nous le dire s'il y a un sujet pour les parlementaires, pour la Commission des finances dont je suis. Il y avait une dernière question de Françoise Holder sur l'avantage fiscal mécénat pour les petits mécénats locaux, je suppose.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
Il y avait une question sur le crédit d'impôt.

Mme Holder :
Oui, pour 2021 de manière globale.

Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts :
De manière globale je ne sais pas si nous avons le chiffre, mais pour ma partie mécénat, ce sont 2,8 millions d'euros qui sont déduits. Enfin, sur le rapport d'audit sur le TCE qui est actuellement en cours, la version définitive est pratiquement achevée. Elle le sera de toute façon avant septembre, donc vous pourrez l'avoir au moins pour le prochain passage des conventions.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais finir sur Novethic. Comme cela vous a été indiqué en CAR, nous sommes en dérogation de notre doctrine. Une doctrine est justement là pour encadrer, et je pense que ce qui est important, quand on y déroge, est d'avoir de bonnes raisons pour ce faire. Pour autant, comme cela vous a été

indiqué, le mandat qui a été donné à Novethic est de développer ses ressources propres de façon à ce que la subvention devienne minoritaire au sein de son compte d'exploitation. Nous aurons une clause de rendez-vous.
Je me permets quand même d'insister sur l'excellence de la notoriété dont bénéficie Novethic sur la place. C'est donc un outil qui est utile pour nous dans un contexte où vous avez montré par ailleurs le soutien que vous accordiez à notre action en matière d'ETE, de RSE et d'éthique au sens large. Je demanderai peut-être à mes collègues de vous donner de façon plus détaillée la liste des prestations pour que vous en ayez une meilleure compréhension.
Enfin, je m'engage à veiller à une articulation entre la présentation budgétaire et la présentation que l'on vous a faite. Je ne vous la promets pas sur l'exécuté 2022 puisque comme je ne l'ai pas fait dans le prévisionnel, je ne saurai pas retrouver les éléments de référence. Par contre, dès lors que maintenant il y a cette méthodologie, cela me permettra de vous donner les perspectives de décaissements liés au stock de conventions que vous avez vu et d'estimer l'encours correspondant au versement de la première année des nouvelles conventions.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Comme vous avez demandé à Novethic d'augmenter leurs recettes propres, il faudrait avoir une date de rendez-vous et savoir quand cela s'arrête. C'est bien beau de donner des objectifs, mais à un moment il faut savoir s'il y a une date de fin à ces objectifs. Sinon, c'est un truc que l'on repousse d'année en année. C'est comme la réduction du déficit public.

6 — Délibération concernant les orientations stratégiques du groupe La Poste

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je donne la parole à Viviane pour le dernier point. Nous n'avons qu'une demi-heure de retard. J'aimerais bien que nous n'en ayons pas plus, donc il faut que tu fasses moins de trente minutes.

Mme Artigalas :
Je donne quelques éléments de contexte. Effectivement, le contexte actuel très incertain et évolutif, avec la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, la forte inflation, la remontée significative des taux d'intérêt, ne permet pas de présenter aujourd'hui une trajectoire de résultat actualisée, ni les grands projets de développement de La Poste.
Cette trajectoire n'étant pas finalisée, elle sera présentée en septembre et intégrée dans la programmation financière pluriannuelle 2023-2027 du groupe Caisse des Dépôts. Ce rapport se contente de faire un point sur la réalisation du plan stratégique La Poste 2030 à un an, sur la stratégie de La Poste dans le domaine de la santé, et sur les opérations de croissance externe.
Je commence par le plan stratégique, dans un premier temps, avec des avancées certaines dans un contexte contraignant. En effet, les fondamentaux du plan stratégique demeurent inchangés depuis la dernière présentation à la Commission de surveillance en septembre 2021, c'est-à-dire de conforter les activités historiques et les missions de service public et d'accélérer le développement des moteurs de croissance via GeoPost et La Banque Postale, avec un objectif en ligne de mire d'être un modèle autoportant en 2025, c'est-à-dire de verser un dividende et financer la croissance sans solliciter les actionnaires.
La réalisation de ce plan stratégique et le respect de cet objectif reposent donc sur la capacité de La Poste à dégager suffisamment d'autofinancement et à accéder à des sources de financement externes dans des conditions optimales pour réaliser des opérations de développement et sécuriser le développement des MSP, tout en maîtrisant le niveau d'endettement.
La Commission de surveillance a pu constater des avancées certaines de La Poste dans ses métiers historiques, courrier et colis, et dans sa stratégie de diversification pour compenser la baisse du courrier. La présentation de cette stratégie permet d'avoir une vision concrète et transparente du chemin accompli que la Commission de surveillance apprécie.
Cependant, l'examen de l'avancement de ce plan stratégique se voit restreint par l'absence d'objectifs et d'indicateurs ciblés. Le Comité stratégique a constaté que l'exécution de ce plan était fortement dépendante de paramètres exogènes majeurs pouvant influencer la trajectoire ambitieuse de La Poste, parmi lesquels :

- l'attrition accélérée des différentes familles de courrier ;
- l'évolution de l'environnement concurrentiel pour le colis standard et express ;
- l'évolution des taux d'intérêt ;
- les effets économiques et financiers du contexte géopolitique.

La stratégie d'internationalisation se poursuit. En 2021, 41 % du chiffre d'affaires de La Poste est réalisé à l'international. Compte tenu des opérations de croissance externe, cette part va augmenter. Il est important d'apprécier finement et de circonscrire les risques inhérents à cette croissance.
Le volet humain et social de ce plan n'est pas assez précis. Le capital humain de La Poste est essentiellement constitué des postières et des postiers, confrontés à une baisse continue de leur activité, alors que le réseau entraîne des coûts fixes

importants. Les activités de diversification en France ne suffiront pas à compenser cette baisse.
La poursuite de l'adaptation du groupe aux enjeux sociaux et environnementaux reste également un défi majeur. Dotée d'une qualité de société à mission, introduite par la loi PACTE, La Poste est leader en termes de notation extrafinancière, au premier rang chez Vigeo Eiris. Le groupe a par ailleurs annoncé, en mai 2022, 600 millions d'euros d'investissements afin d'accélérer la transition de la flotte interne de véhicules et de celle de ses partenaires.
Nous avons pu constater aussi des avancées décisives par le financement des quatre missions de service public :

- 500 à 520 millions d'euros de compensation pour le service universel postal ;
- 1,8 milliard d'euros pour la période 2021-2026 au titre de l'accessibilité bancaire, une subvention qui a été validée par la Commission européenne ;
- 117 millions d'euros par an pour 2021 et 2022 pour l'aménagement du territoire.

La mise en œuvre de la réforme d'aide à la presse pour la période 2022-2026 est en attente d'une validation par la Commission européenne.
Cependant, la pérennité des compensations de ces quatre missions de service public dans un contexte tendu pour les finances publiques n'est pas garantie. Cette compensation doit donc rester pour nous, pour La Poste et pour le Groupe, un point de vigilance.
La négociation du contrat de présence postale territoriale avec l'AMF et la DGE devrait commencer prochainement. Les deux enjeux importants de cette négociation sont la question de savoir comment garantir le financement de la mission d'aménagement du territoire, à laquelle nous sommes particulièrement attachés, et la qualité du service au sein des bureaux de poste, à laquelle nous sommes également très attachés. La Commission de surveillance souhaite être informée de l'avancement de ce processus.
Pour renforcer l'empreinte territoriale, La Poste vise 40 000 points de service physiques en 2025 pour 35 000 actuellement, et compte accélérer le déploiement des facteurs guichetiers, un seul agent opérant dès lors que le bureau reçoit moins de trente personnes par jour.
Le Comité stratégique souhaite :

- voir précisée la stratégie de La Poste sur les points de contact et leurs conditions d'accès, jours d'ouverture, horaires, et nous avons vu que le point des horaires était important pour la fréquentation ;
- voir déclinés les objectifs par typologie de points de contact, à savoir les agences postales communales, points relais et autres ;

J'en viens à la stratégie du groupe La Poste dans le domaine de la santé. Le Comité stratégique considère que le développement de La Poste dans le domaine de la santé est pertinent parce que c'est un secteur en mutation dans un contexte de vieillissement de la population et de pandémie mondiale. Le Comité stratégique a pu apprécier les ambitions de La Poste dans ce domaine, c'est-à-dire :

- devenir le leader du transport en température contrôlée sur le continent européen, en en faisant une activité stable et rentable de GeoPost ;
- développer le service à domicile avec l'installation de matériel médical, la livraison de médicaments, les visites anti-solitude et les livraisons de repas ;
- développer, via Docaposte, l'hébergement des données de santé, puisque La Poste a un réel savoir-faire dans la protection et la gestion des données numériques, et donc cette volonté est tout à fait adéquate dans sa stratégie.

Cette stratégie de développement repose surtout sur des opérations de croissance externe, avec les risques déjà évoqués. Se pose donc la question du niveau de développement des activités qui permettront de capitaliser sur le réseau des facteurs. Le chiffre d'affaires de La Poste dans le domaine de la santé est de 1,5 milliard d'euros, dont 1 milliard pour La Banque Postale via le financement des hôpitaux et CNP via les assurances santé et autonomie. Le Comité stratégique souhaite disposer des objectifs de croissance par typologie : acquisitions, partenariats, mobilisation du réseau des postiers et diversification des missions.
Le domaine de la santé et du vieillissement concerne bien d'autres entités du groupe Caisse des Dépôts. Le Comité stratégique considère qu'une réflexion plus globale et mieux coordonnée serait opportune avec une lisibilité et une visibilité dans tous les territoires de l'offre du groupe Caisse des Dépôts et de Consignations.
Sur les opérations de croissance externe, je voudrais rappeler que La Poste perd chaque année 600 millions d'euros de chiffre d'affaires et 400 millions d'euros de résultat d'exploitation en lien avec la baisse du courrier. Pour compenser cette destruction de capital, il est donc essentiel d'investir dans les deux moteurs de croissance que sont GeoPost et La Banque Postale, ainsi que dans des activités nouvelles qui s'appuieront sur le réseau territorial et le capital humain que représentent les postiers et les postières.
La présentation détaillée des opérations de croissance externe, quel que soit leur stade d'avancement, constitue un principe d'ouverture et de dialogue qui a été très apprécié par le Comité stratégique. Ces opérations concernent essentiellement GeoPost, dans le cadre de sa stratégie d'expansion à l'international, et, dans une moindre mesure, CNP Assurances, dans le cadre de la réorientation de ses activités en Italie et au Brésil, dans un contexte de repositionnement stratégique des grandes banques partenaires nationales.
L'actionnaire Caisse des Dépôts et la Commission de surveillance soutiennent les projets de croissance qui permettent à La Poste de faire basculer son modèle vers un modèle rentable et pérenne. Pour les développements internationaux, La Poste essaie de limiter les risques en rentrant

progressivement au capital des sociétés et en ne cumulant pas les risques géographiques et métiers. Ces opérations sont aujourd'hui principalement financées par dette, avec pour conséquence un niveau de dette nette qui demeure élevé à l'horizon 2025, à plus de 13,4 milliards d'euros, y compris la croissance externe. Cela doit constituer un point de vigilance pour les actionnaires État et Caisse des Dépôts et de Consignations, mais aussi pour la Commission de surveillance.
J'ajoute quelques points d'attention et demandes de la Commission de surveillance. Dans le cadre de la présentation en septembre prochain du PSMT et de la PFP, la Commission de surveillance demande un focus sur les prévisions de résultat de La Poste par métier, avec a minima une trajectoire d'endettement, d'investissement et de dividende comprenant aussi des hypothèses sur les compensations des quatre missions de service public, en particulier du service universel postal.
Elle demande :

- une présentation d'un cadre stabilisé avec des objectifs, des indicateurs de réalisation qui permettent de suivre l'avancée du plan stratégique La Poste 2030 d'une année à l'autre ;
- la présentation, à l'occasion d'un prochain Comité stratégique, de la stratégie de croissance du chiffre d'affaires de La Poste dans le domaine de la santé, par domaine d'activité et par typologie de croissance : acquisitions, partenariats, mobilisation du réseau des posters, diversification des missions.

La Commission de surveillance souhaite être informée du futur contrat de présence postale territoriale qui va être négocié entre l'État et La Poste.
Les opérations de croissance externe étant principalement financées par endettement, la Commission de surveillance invite La Poste à être sélective sur les cibles (niveau de marge, prix d'acquisition, génération de trésorerie, appréhension du risque du pays), et à la plus grande vigilance quant à la soutenabilité sur le long terme de l'endettement financier du groupe La Poste.
La Commission de surveillance demande aussi le ratio cible d'endettement visé par l'actionnaire Caisse des Dépôts permettant à La Poste de poursuivre sa transformation dans des conditions soutenables sur le long terme. Est-il prévu un nouveau soutien en capital des actionnaires Caisse des Dépôts et État ? Dans l'affirmative, dans quelles conditions et à quelle échéance ?
Enfin, la Commission de surveillance encourage la Direction générale de la Caisse des dépôts et consignations à développer une vision groupe dans le domaine de la santé qui soit visible et lisible dans tous les territoires pour les clientèles cibles de la Caisse des Dépôts et de Consignations, et à poursuivre l'information de la Commission de surveillance sur les opérations de croissance externe de La Poste.
Je vous remercie.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Tu as donc largement rattrapé du temps. Mes chers collègues, nous avons largement débattu de La Poste lors du Comité stratégique. Je veux vraiment vous remercier de ces débats nourris. Je propose au Directeur général de répondre éventuellement aux grandes questions de Viviane directement, puis je conclurai.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si le Président le permet, pour un gage d'efficacité, je propose qu'Antoine réponde à ces questions.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Merci, Monsieur le Président. Je vais revenir sur les points d'attention, et peut-être d'abord sur la présentation de la nouvelle trajectoire de La Poste. Comme on l'a indiqué, nous sommes en train de la finaliser. Elle devrait être prête d'ici le milieu du mois de juillet. Notre souhait serait de pouvoir vous la présenter quand vous le souhaiterez, à un moment approprié, mais en tout cas avant de présenter celle du Groupe.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Pour des questions de compréhension, je vais proposer que lors du séminaire de la Commission de surveillance du 9 septembre, il y ait d'abord une phase sur La Poste, et non pas dès que vous l'aurez en juillet, car cela permettrait sans doute plus aisément à nos collègues députés, s'ils voulaient bien nous rejoindre à cette époque, d'avoir cet élément avant que nous intégrions les orientations stratégiques du groupe Caisse des Dépôts plus largement.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
D'accord, très bien. Ce sera prêt pour ce séminaire. Pour les questions qui concernent directement La Poste, nous avons eu un échange avec elle pour nous assurer qu'elle pourrait y répondre s'agissant du fait d'avoir un tableau de synthèse des objectifs et des indicateurs de suivi du plan stratégique, qui était l'une de vos demandes, qui soient comparables dans la durée. De manière annuelle ils le rempliront pour pouvoir vous présenter la mise en œuvre du plan stratégique.
Deuxièmement, sur la stratégie santé et la déclinaison financière, ils vont la préparer d'ici la fin de cette année. Elle pourra vous être présentée également, de même que le contrat de présence territoriale, pour lequel un point pourra être fait lors du prochain Comité stratégique aussi. Ils ont bien avancé.
Ensuite, sur les questions qui concernent directement l'actionnaire, effectivement, pour financer la croissance externe de La Poste, celle-ci doit s'appuyer soit sur l'endettement soit sur les contributions de ses actionnaires. Le ratio d'endettement qui est retenu comme ratio de

référence pour pouvoir éviter d'avoir un endettement excessif est un maximum de quatre fois l'EBITDA, avec une convergence vers trois fois l'EBITDA. C'est-à-dire que l'on peut certaines années tolérer d'être proche de quatre, mais à condition que l'on puisse montrer une trajectoire qui permette de reconverger vers trois fois.
Globalement, cette politique est bien acceptée par les agences de notation, notamment après l'opération Concorde. Les deux agences de notation, Fitch et Standard & Poor's, qui notent La Poste, ont revu en effet revu récemment la perspective de la notation à stable alors qu'elle était en perspective négative. Dès lors que l'on respecte ces indicateurs de quatre fois au maximum et de trois fois à moyen terme, je pense que l'on a une situation d'endettement qui est maîtrisée.
Pour aller à la question suivante qui est le capital additionnel, effectivement, la Caisse des Dépôts et l'État ont déjà procédé, au cours des deux dernières années, via des renonciations à dividende, à de l'ordre de 1,3Md€ - de renforcement du capital de La Poste (dont 900 millions d'euros pour la Caisse des Dépôts). Là, ce que nous sommes en train de voir dans la nouvelle trajectoire financière, c'est le montant additionnel qu'il va falloir apporter sous une forme d'augmentation de capital, de renonciation à dividende ou de dividende en titres pour pouvoir financer l'enveloppe de croissance externe de La Poste.
Dans la discussion que nous avons avec elle, nous lui avons demandé de pouvoir activer d'autres leviers pour financer sa croissance externe, qui sont :

- d'augmenter la contribution de La Banque Postale-CNP, puisqu'après l'opération Concorde, la banque-assurance peut contribuer davantage ;
- de faire des cessions ou d'ouvrir le capital de certains de ses actifs, notamment GeoPost, ce qu'ils envisagent de faire sur E-Shop World ;
- de céder davantage d'actifs immobiliers, puisque La Poste a quand même un actif immobilier encore très significatif.

Nous sommes donc en train de chiffrer les contributions propres de La Poste. Nous voyons le niveau maximum d'endettement que nous savons supporter, et ensuite nous en déduirons, et nous pensons pouvoir le faire lorsque nous présenterons la trajectoire en septembre, le montant de soutien des actionnaires qui sera nécessaire pour financer l'enveloppe de croissance externe agréée ensemble.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Parfait, merci. Y a-t-il d'autres points ?

M. Perrot :
Je dirai juste un mot. Je partage ce que vous disiez. Simplement, dans la partie finale de l'excellent rapport du Président du CAR, nous pourrions reprendre expressément la question de la surveillance des risques, parce qu'il y a deux sujets qui se cumulent. Il y a le fait que le groupe La Poste est en train de monter progressivement en puissance dans la grammaire des risques du groupe Caisse des Dépôts, et il y a l'internationalisation déjà très forte et croissante qui va encore s'amplifier. Je pense que c'est dit dans le corps du rapport, mais je trouve que ce ne serait pas mal que ce soit formellement repris, si Viviane en est d'accord, et je crois que c'est fidèle à nos échanges du CAR, dans la dernière partie du rapport avec un paragraphe spécifique. Merci

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci, mes chers collègues. Pardon, Jean demande la parole.

M. Pisani-Ferry :
J'ai un point. Je n'ai pas pu assister au Comité stratégique. Ce qui me frappe, c'est que le modèle d'affaires de La Poste ressemble de plus en plus à l'utilisation du capital public qui ne valait rien pour aller financer à l'étranger de l'acquisition d'activités rentables qui subventionnent l'activité des postières et des postiers. Ce modèle d'affaires tient jusqu'à un certain point, mais jusqu'à un certain point seulement. J'aimerais bien que nous regardions assez spécifiquement à quel degré il peut être mis en cause par une évolution des marchés. Aujourd'hui, nous sommes dans une zone d'incertitude. Je pense que malgré tout le talent de Philippe Wahl, il serait important d'y voir clair là-dessus.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
C'est un sujet évoqué par Jean-Yves Perrot notamment, avec le sujet du risque du modèle. Cela va permettre de faire la transition. Pour avoir participé au projet Mandarine avec Jean-Yves, nous avions conscience de cela. Nous l'avons fait totalement en conscience. Il y avait bien l'idée du pôle financier public, mais il y avait aussi le fait que l'État, grosso modo, faisait supporter les coûts des pertes de La Poste des postières et des postiers métier historique à ce pôle financier public. Nous l'avions donc totalement en tête. Il n'y a pas de mistigri. On ne s'est pas menti pour se le dire. Je crois d'ailleurs l'avoir dit assez fortement. Le Directeur général peut le confirmer. Nous ne sommes pas surpris et nous avons conscience de ce risque, nous l'avons accepté, eu égard à la décision de service public.

M. Janaillac :
J'ai une question qui n'appelle pas de réponse. Quelle est la stratégie alternative ?

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
On va vendre La Poste à l'État. Je profite de ce point pour dire à mes collègues que je propose que l'on supprime un comité qui est le comité de suivi de l'opération Mandarine, qui a été créé à

l'époque et qui je crois, dorénavant, doit se traduire de manière ordinaire en Comité stratégique et dans les revues habituelles de la Caisse des Dépôts. C'est une simplification que je crois autorisée.

M. Perrot :
Je pense que c'est d'autant plus important, au vu de ce que nous venons de nous dire et de l'intervention de Jean Pisani-Ferry, qu'au séminaire de septembre nous ayons un dossier aussi complet que possible. Franchement, ce comité stratégique dont on parle a été à la fois très passionnant et très frustrant. Je le dis comme je le pense.
Il a été très passionnant parce que nous avons appris des choses et il y a eu une volonté de transparence sur un certain nombre de sujets, notamment la question des points de contact avec l'acceptation de donner maintenant un suivi un peu systématique et dans un cadre fixe. J'ai mieux compris, et je pense que je ne suis pas le seul, ce que fait le groupe La Poste au service du secteur de la santé, et non pas dans les métiers de la santé, mais dans les métiers qui sont les siens.
De ce point de vue c'était très intéressant, mais c'était quand même très frustrant, évidemment sur la dimension financière, on le comprend très bien, et sur les objectifs précis fixés. C'est quand même un sujet un peu différent. En effet, nous sommes tous convaincus qu'il y a une vraie vision stratégique et une vraie dynamique. Nous n'allons pas faire une fois de plus l'éloge de Philippe Wahl et de son équipe, mais il faut quand même que nous puissions un peu comprendre et surtout être vigilants dans notre rôle, chacun à notre place.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Nous passons au dernier point s'il n'y a pas de demande complémentaire.

M. Janaillac et Madame Ratte quittent la séance.

7 — Approbation de l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des preneurs de risques

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Ce point est extrêmement bref. En théorie, nous l'avons déjà vu lors de la Commission de surveillance du 13 avril dernier. Il s'agit de l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des preneurs de risques. Notre Commission est tenue d'approuver l'enveloppe globale conformément à l'article 130 du décret du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts. Nous ne l'avons pas fait et Catherine Bergeal, dans sa sagacité bien connue, avait très justement souligné le fait que nous avions oublié de le faire. Je vous propose donc cette fois-ci de le faire. Cette enveloppe est de 87 250 489 euros, incluant les rémunérations fixes et variables.
Je me suis entretenu avec Catherine Bergeal, qui n'a pas de remarque sur ce point. Elle avait fait le même calcul à partir des différents éléments, elle maîtrise très bien Excel, et on s'aperçoit que la Caisse des Dépôts aussi. Il n'y a donc pas de problème les deux sommes étant égales. Je vous propose d'adopter ce point.
Y a-t-il des oppositions ? Je n'en vois pas, merci. Il en est ainsi décidé.
La prochaine séance aura lieu le 20 juillet, de mémoire.

Le Président, M. Bascher, lève la séance à 19 heures 31.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 44

COMMISSION DE SURVEILLANCE
7eme séance - Année 2022
20 juillet 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 20 juillet 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en format hybride (en présentiel et par Teams®).

Assistaient à la réunion :
M. Bascher, Président de la Commission de surveillance
Mmes Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Cumenge, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Étaient excusés :
M Pisani-Ferry

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Fabienne Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 4) ; M. François-Louis Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (point 4) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 4, 8 et 10) ; Mme Caroline Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim (points 5 et 8) ; Mme Marion-Anne Macé, Directrice adjointe de la formation professionnelle et des compétences au sein de la Direction des politiques sociales (point 7) ; Mme Laetitia Dordain, Responsable du département chargé des consignations et des dépôts spécialisés au sein de la Direction des clientèles bancaires de la Banque des Territoires (point 10) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Chargée de mission auprès du président de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts

***

Le Président, M. Bascher, ouvre la séance à 17 heures 02.

1 — Propos liminaires

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à tous pour ceux que je n'ai pas eu le grand plaisir de voir ce matin en visio. Le programme est dense, même s'il a été prévu des temps parfois un peu grands parce qu'il était initialement prévu que nous examinions d'autres points qui ont été repoussés à début septembre. Cependant, je suis attaché au respect du temps et des horaires par respect aussi pour les directrices et les directeurs qui sont mobilisés et qui attendent à la porte, qui trépignent et qui se disent « à quand mon tour ? ».
J'excuse Jean Pisani-Ferry, qui m'a envoyé un petit message ainsi qu'à Éric, le Directeur général. Il sera encore un peu indisponible jusqu'à la fin de l'année, je vous le dis. Il avait prévu d'être là en Teams et il est donc excusé.
Nous allons commencer par les propos off et liminaires du Directeur général s'il le souhaite.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Monsieur le Président. Je crois qu'il est important que je vous rende compte des décisions qui ont été annoncées hier aux représentants des équipes lors du Comité unique concernant la prochaine implantation de la maison.
Vous vous souvenez qu'au mois de décembre, j'avais suspendu le projet d'implantation à Ivry-sur-Seine pour un faisceau de raisons. Le temps de transport paraissait plus long pour beaucoup d'agents, plus que nous ne l'avions anticipé. Des

réticences très fortes ont été exprimées par les équipes, et notamment par les différents syndicats, qui se sont exprimés fortement. Par ailleurs, d'autres facteurs ont joué puisque le Covid a montré que nous avions une approche de nos implantations qui était différente et que nous pouvions sans doute être un peu plus économes de place dès lors que la plupart des agents et des salariés sont maintenant en télétravail pendant parfois quelques jours chaque semaine.
Enfin, il est apparu que les questions d'attractivité devenaient beaucoup plus aiguës qu'auparavant. Nous connaissons la difficulté qu'ont les institutions et les entreprises à recruter. Cette difficulté, nous la connaissons malgré le côté très motivant du projet porté par la Caisse des Dépôts et de ses missions d'intérêt général. Il y a malgré tout une compétition pour les talents, et de ce côté, il est apparu plus clairement qu'avant que le fait d'être dans le centre d'une métropole était un facteur différenciant.
Tout cela a fait que nous avons rouvert le dossier, et nous l'avons fait d'autant plus facilement en raison d'un autre facteur. Quand nous avons décidé de nous installer à Ivry, nous avions regardé les options dans Paris et la réalité est qu'à ce moment-là il n'y en avait pas, ou plutôt il y en avait une qui était le projet A7/A8 près de la gare d'Austerlitz mais qui avait déjà été préempté par l'AFD. Il était fléché vers l'AFD, donc il n'était pas question de rendre plus compliqué ce choix de nos amis.
Dans l'intervalle, deux endroits se sont libérés, à savoir le siège de BPCE à Austerlitz, puisque les deux tours du haut sont prêtes à l'emploi bientôt, et le bâtiment qui est au-dessus de la gare Montparnasse, que nous avions racheté à CNP, qui est l'actuel siège de CNP, mais pour lequel nous pensions que les discussions avec la ville de Paris prendraient beaucoup de temps compte tenu de l'ampleur du projet. Or, les discussions avec la ville de Paris ont été assez vite et nous avons un projet qui a été approuvé, même si nous n'avons pas encore le permis de construire. Nous avons maintenant un calendrier à peu près robuste pour ce bâtiment.
Nous avons continué avec une concertation dans plusieurs dimensions, avec un comité de suivi qui regroupe les représentants de tous les métiers, dans le dialogue avec les partenaires sociaux qui ont bien voulu s'y associer, et également dans le cadre du Comité santé-sécurité d'Île-de-France. Dans ces différents cercles, nous avons noté les trois projets. Celui d'Ivry est arrivé définitivement bon dernier et de loin. Les deux autres ont suscité le soutien assez large de l'ensemble des collaborateurs et sont arrivés en tête quasiment ex aequo, mais Austerlitz est arrivé légèrement devant.
J'ai décidé, avec le Comex, de faire le choix de l'implantation d'Austerlitz, pas uniquement parce qu'il était arrivé légèrement devant, mais parce qu'Austerlitz a plusieurs vertus. Une vertu importante est que le bâtiment étant déjà prêt et déjà libre ou quasiment, nous avons une possibilité de mouvement assez rapide, dès la fin 2025 ou début 2026. Pour 50 000 mètres carrés dans Paris, c'est rapide, en effet, puisqu'il faut quand même que les choses s'organisent. Pour Montparnasse, c'était plutôt 2027 ou 2028 parce qu'il y avait tous les travaux et parce qu'encore une fois, nous n'avons pas le permis de construire.
Il y a la question du délai. Il y a le fait que beaucoup d'équipes sont déjà à Austerlitz, ce qui fait qu'ils n'auront pas à changer de pizzeria ou de station de métro, ce qui est un facteur aussi de continuité. Nous pourrons donc mettre toutes les équipes parisiennes de la Caisse des Dépôts dans ce futur bâtiment.
Cerise sur le gâteau, les équipes du Secrétariat général, que je remercie, avec les équipes de l'investissement immobilier, ont pu négocier un bail dans un immeuble voisin qui pourra accueillir les collaborateurs qui sont dans le bâtiment du 56 rue de Lille, que je propose de conserver mais de rénover ne serait-ce que pour des raisons climatiques. Pour faire une rénovation lourde, il vaut mieux vider le bâtiment. Nous pourrons donc mettre les équipes de la Direction générale à Austerlitz également pendant que nous ferons les travaux ici. Je propose de conserver Pomereu, qui va très bien, et sur lequel nous n'avons pas prévu de travaux pour le moment.
Voilà ce qui a été annoncé hier au Comité unique et aux syndicats qui ont bien accueilli de façon unanime cette mesure, je crois que nous pouvons le dire ainsi. J'ai une témoin de moralité, puisque Béatrice était présente.

Mme de Ketelaere :
C'est tout à fait vrai.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Cela a été accueilli à la fois avec satisfaction et soulagement. J'ai écrit aux équipes juste après avoir informé les syndicats et je n'ai pas d'écho, mais encore une fois c'est conforme à ce qu'elles souhaitaient.
Je termine en précisant que j'ai prévenu le maire d'Ivry, que j'avais déjà prévenu de la réouverture du sujet, du fait que nous avions choisi Paris mais que nous maintenions, en tant qu'investisseur, le développement que nous avons engagé à Ivry, que nous nous portions forts de trouver des locataires de bonne qualité, et que donc nous allions participer à l'aménagement de ce territoire d'Île-de-France qui fait partie de notre mandat. Nous allons porter cet investissement en blanc, mais les équipes d'Olivier Mareuse ne sont pas très inquiètes.
Enfin, en termes financiers, un avantage non nul d'Austerlitz par rapport à Montparnasse est que dès lors que nous aurons moins de mètres carrés, nous nous retrouverons dans un impact sur le résultat du Groupe qui sera de l'ordre de 4 millions d'euros par an, ce qui pour un investissement de cette taille et pour quelque chose qui s'opère dans trois ans ne met pas en danger nos finances. Nous sommes à l'intérieur de la marge d'incertitude

malgré la qualité des travaux qui ont été faits par les équipes.
Voilà ce que je voulais vous dire. Ce sont des décisions importantes pour la maison et qui permettent aux équipes de se projeter dans la durée dans l'implantation que je viens de décrire, qui est un bâtiment que je connais pour avoir visité à plusieurs reprises des patrons successifs de BPCE. C'est vraiment un très beau bâtiment. Nous pourrons bien traiter nos collègues, ce que nous souhaitons évidemment.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Nous ne pouvons que nous féliciter d'avoir trouvé une solution que je vais qualifier d'apaisée, même si j'ai bien entendu les remarques des uns et des autres. Effectivement, il y a la question d'Ivry, qui est quand même un gros investissement porté par la Caisse des Dépôts, donc il faudra que les équipes d'Olivier Mareuse s'en occupent mais ce sera exactement la même chose pour Montparnasse. Si j'ai bien compris il y a un deuxième bâtiment et je suppose que Montparnasse a beaucoup d'attractivité, notamment pour ceux qui vont en Bretagne.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avions aussi le sujet de France Brevets, Monsieur le Président, dont vous vouliez parler.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Oui, nous allons dire un petit mot de France Brevets. Pour informer mes collègues, nous avons reçu les remarques de la première chambre de la Cour des comptes de Christian Charpy, qui nous a gentiment écrit pour nous dire qu'il avait fini son examen dans la collégialité qui va bien. Ce rapport est écrit avec une plume trempée dans le vitriol. Nous en avions parlé la fois dernière en avril 2021. Nous allons peut-être en dire un mot.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suggère que Virginie Chapron-du Jeu en rende compte. C'est effectivement un dossier difficile dont nous nous sommes sortis le mieux possible.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
C'est en tant que présidente des comités d'engagement qui ont traité étape par étape à compter de 2020 le dossier France Brevets que je vais vous restituer en synthèse ce qui a été mis en œuvre.
Je fais simplement un petit rappel historique. France Brevets a été créé en 2011. C'est un projet qui associait à la fois la Caisse des Dépôts et l'État, notamment dans le cadre du PIA. L'objectif était de constituer une société qui était une sorte de fonds défensif et offensif de brevets de compétences hors pair pour accompagner les entreprises françaises dans leur stratégie de propriété intellectuelle.
Il y a eu une première phase qui était une phase d'acquisition et de valorisation de brevets, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. À l'issue de cette phase, un constat a été fait, à savoir que le modèle et le business plan sur lesquels avait été construit le projet n'avaient pas démontré leur viabilité.
Depuis 2020, nous avons cherché une solution qui soit la plus appropriée possible pour définir le devenir de France Brevets.
La société France Brevets a été capitalisée au démarrage pari passu entre la Caisse des Dépôts et l'État, à montant équivalent de capital. Après quelques années la démonstration a été faite que le modèle n'était pas viable, mais en même temps qu'il était nécessaire d'avoir un acteur proposant aux entreprises des prestations d'accompagnement en propriété intellectuelle et notamment à forte valeur ajoutée. Il semblait toujours pertinent en tout cas d'avoir ce type d'acteur, la Caisse des Dépôts ayant dit depuis 2015 qu'elle ne souhaitait pas s'engager davantage dans France Brevets. D'autant plus, depuis la constitution de la Banque des Territoires, la CDC considère que ce n'est pas dans son cœur stratégique. Ce n'est pas dans la stratégie de la Banque des Territoires ni de la Caisse des Dépôts établissement public dans son périmètre actuel.
Il s'agissait donc d'essayer de trouver le mieux possible une solution qui défende les intérêts de la Caisse des Dépôt et qui permette également d'avoir l'accompagnement en propriété intellectuelle des entreprises.
Dans ce contexte, il a été décidé avec l'État de prendre un peu de temps pour trouver une solution, ce temps de réflexion pendant une petite année devait permettre de définir le meilleur atterrissage sur le projet. Dans ce même temps, la situation de l'entreprise était un peu difficile. Aussi, la Caisse des Dépôts a joué son rôle d'accompagnement pour s'assurer que le fonctionnement de l'entreprise continue dans la période de transition tout en ayant l'engagement de la part de l'État, notamment par la voix du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), de faciliter la sortie de la Caisse des Dépôts en sécurisant ses intérêts économiques, la Caisse des Dépôts ayant eu aussi l'accord de principe sur le fait que l'activité nouvelle serait reprise par l'État.
Comment tout ceci s'est-il traduit ? Cela s'est traduit tout d'abord par un repositionnement des activités de France Brevets. Le repositionnement stratégique a été formalisé et traduit dans un courrier du 30 novembre 2021 qui a été adressé par Guillaume Boudy, le secrétaire général du SGPI à France Brevets. L'État a validé le recentrage de l'activité de la société sur le soutien aux politiques publiques à travers le développement de trois activités :

- la coordination et la structuration des stratégies de propriété intellectuelle sur les sujets sectoriels de France 2030 et du PIA4 ;

- une activité de conseil du gouvernement sur les enjeux de propriété intellectuelle ;
- l'accompagnement de startups à fort potentiel en lien avec Bpifrance.

Le second point a été la cession du portefeuille de brevets, ce qui a permis notamment de solidifier la trésorerie de France Brevets. Enfin le dernier point a été l'organisation de la cession complète et de la vente des titres Caisse des Dépôts à l'État. Aujourd'hui, nous sommes dans la finalisation du projet. Le rachat des titres de la Caisse des Dépôts par la société s'est réalisé. Tout cela a été formalisé dans des comités d'engagement, pas-à-pas, les différentes étapes ont été validées avec toutes les précautions de défense et de sécurisation des intérêts de la Caisse des Dépôts.

C'est ce dont je voulais rendre compte aujourd'hui. Ensuite, il est vrai qu'il y a un rapport de la Cour des comptes, nous considérons que nous sommes tout à fait cohérents dans nos propositions et nos décisions successives.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Catherine Bergeal ?

Mme Bergeal :
J'ai une seule question. Pouvons-nous avoir quelques chiffres ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
L'investissement initial en capital était de 100 millions d'euros au niveau de la société France Brevets, donc 50 millions pour l'État et 50 millions pour la Caisse des Dépôts. La vente du portefeuille de brevets a permis d'avoir plus de 11 millions d'euros de revenus nets. Le portefeuille de brevets avait été constitué au coût d'acquisition de 34 millions d'euros. Bien sûr, tout cela a été provisionné au fur et à mesure au niveau de la Caisse des Dépôts, ce qui fait qu'au final, l'impact sur le résultat semestriel 2022 va être très faible, de l'ordre de 2 millions d'euros, correspondant à un résiduel de provisions à faire.

Mme Bergeal :
Et la revente des titres ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons vendu les brevets pour un revenu net de 11 millions d'euros environ, ce qui a permis de créer de la trésorerie pour la société France Brevets, et c'est cette trésorerie qui a principalement constitué la valeur de l'entreprise.

Mme Holder :
Vous les avez achetés 34 millions et vous les revendez 11 millions ? C'est cela ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
En synthèse, tout à fait.

Mme Holder : Est-ce que cela a été passé en pertes et profits ?
Comment est-ce que cela a été passé ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Cela avait été provisionné au fur et à mesure dans nos comptes. Nous allons pouvoir reprendre la provision avec la cession des titres.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Quelle est la perte totale pour nous ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons mis 50 millions d'euros au démarrage dans la société. Cette société portait notamment un portefeuille de brevets qui a été vendu pour plus de 11 millions d'euros. Ces plus de 11 millions ont constitué principalement la valeur des titres à la cession. Comme nous détenions 50 % de la société, environ 6 millions d'euros nous ont été versés lors de la cession des titres. Donc en net, la perte est de l'ordre de 45 millions d'euros.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Tout cela est donc une très mauvaise opération, mais ce n'est pas que la faute de la Caisse des Dépôts. On solde les affaires, j'en suis bien triste, mais ce n'est pas la première fois que cela peut arriver.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Disons qu'à notre arrivée, Olivier Sichel et moi-même avions levé le doigt très fortement pour que l'on fasse évoluer cette affaire et que l'on arrête les frais. Ce n'est pas une affaire glorieuse, mais au moins elle est terminée, soldée, réglée, ce qui a déjà été long.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
C'est bien, nous n'avons pas perdu plus que ce que nous avions mis au départ.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
J'ai laissé Virginie monter au front parce que j'étais « conflicté » sur cette affaire, ayant été administrateur, avant de rejoindre la Caisse des Dépôts, d'une société qui avait vendu ses brevets à France Brevets.

L'idée initiale n'était pas stupide. Ce qu'il y a, c'est que la société dont j'étais administrateur était Inside Secure, une société qui est née à Aix-en-Provence et qui a les brevets initiaux de la technologie NFC, les technologies de communication de portable que vous utilisez par exemple avec le pass Navigo. C'est du NFC sans contact.

Cette société vendait ses brevets à Apple, à Samsung, donc deux petits groupes sans pouvoir ou moyen de pression. En fait, Apple et Samsung enfreignaient les brevets. Il est donc difficile, quand vous êtes une petite startup, d'aller faire des procès aux États-Unis, de payer des avocats américains, etc.
L'idée initiale, de la part de l'État, était de dire qu'à ce moment-là la société vend ses brevets à une société « État » française, parce que c'était fait beaucoup à partir de la recherche française, et que celle-ci aura les moyens d'aller se battre contre ces grands groupes et faire son argent de cette façon. Cela protégeait les startups qui avaient des brevets, cela leur permettait de valoriser immédiatement leurs brevets, et c'était aux sociétés d'État de faire ces procès.
En réalité, c'est très compliqué parce que vous ne savez pas très bien quelle est la valeur des brevets, vous vous lancez dans des procédures très longues, ce qui explique que l'on ait dépensé beaucoup d'argent. À la fin, il y a eu des procès gagnés, il y a eu des procès perdus. Dès que je suis arrivé je me suis déporté parce que j'avais un conflit d'intérêts, mais l'idée initiale était de dire «nous avons beaucoup de recherche et développement, nous avons des startups qui déposent des brevets, qui sont dans l'incapacité de les défendre, donc l'État va s'en occuper et demander à un opérateur, la Caisse des Dépôts, de le faire». Force est de constater que cela n'a pas marché.

Mme de Ketelaere :
On va essayer de positiver un peu l'affaire. Dans les brevets qui ont été vendus, y avait-il des brevets intéressants ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je n'ai pas le détail des brevets.

Mme de Ketelaere :
A-t-on réussi à sauver quelque chose du savoir-faire français ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je pense que ce sont les fameux brevets NFC d'Inside Secure qui ont été revendus sauf qu'il y a une durée de vie des brevets. Au bout d'un moment cela tombe dans le domaine public.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts : Il y avait aussi les anciens brevets Alcatel.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Voilà. Il y avait des brevets d'Alcatel.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous allons mettre fin à ce point si vous en êtes d'accord. Ce n'est pas la peine de s'appesantir. Nous venons de parler du succès d'Austerlitz, évitons de parler de Waterloo.
Pour continuer les points liminaires, le CDI a par ailleurs approuvé, et je remercie mes collègues d'y avoir participé, un investissement complémentaire de Bpifrance à hauteur de maximum 195 millions d'euros au capital d'Eutelsat, dont nous sommes déjà actionnaire à hauteur de 20 %, et dont l'objectif est une fusion avec une société de droit britannique connue aujourd'hui sous le nom de OneWeb, spécialisée dans les constellations de satellites basse orbite.
Nous ne refaisons pas le CDI. Eutelsat, c'est la télévision par satellite, et cela ne marche pas trop, donc l'idée est de trouver un relais de croissance via cette constellation de satellites basse orbite. Évidemment, pour l'instant tout cela est sous le sceau du secret puisque ce n'est pas totalement fini. Merci.
C'est la même chose pour ce que nous avons étudié ce matin même, puisque le CDI a autorisé GeoPost à émettre une offre ferme et engageante pour acquérir 100 % des titres de la société Blue Express, spécialisée dans le colis express au Chili, sur la base d'une valeur d'entreprise avant prise en compte de la dette nette de 215 millions d'euros. Cette opération, dont les contours avaient été présentés par Philippe Wahl il y a quelque temps, s'inscrit totalement dans la stratégie de GeoPost d'aller un peu plus vers l'Amérique du Sud et Centrale, où il y a beaucoup de croissance sur le colis et dans des régimes à peu près sûrs.
Enfin, j'indique que nous avons missionné un cabinet de conseil pour évaluer le fonctionnement de la Commission de surveillance, le cabinet Lepoutre, qui va vous demander des rendez-vous. Merci de leur faire un bon accueil. Il auditionnera non seulement les commissaires surveillants, mais également d'éminents membres du Comex triés sur le volet. Je ne sais pas quel volet a été pris, même si j'y ai participé. C'est toujours pour essayer d'améliorer notre instance.
Voilà ce que j'avais à vous dire. Y a-t-il des remarques ? Je n'en vois pas.

2 — Approbation du procès-verbal

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Le point 2 est l'approbation du procès-verbal. Je pense que les remarques ont été faites par les uns et par les autres. Y a-t-il des remarques complémentaires ? À distance comme ici, je n'en vois pas. Il est donc adopté.

3 — Avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels pour 2022

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous abordons l'avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels pour 2022, dont le rapporteur est M. Jean-Yves Perrot, ici présent, qui va nous annoncer de bonnes nouvelles si j'ai bien compris l'affaire.

M. Perrot :
Merci, Monsieur le Président. Il s'agit en effet pour la Commission, après que le CAR les a examinées, de donner son appréciation sur les prévisions de résultats 2022. Ces prévisions portent sur l'ensemble du périmètre, c'est-à-dire à la fois sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux. Elles sont assorties dans les deux cas d'un passage de ce qui s'appelait les perspectives 2022, que nous avions examinées et qui dataient de décembre dernier, aux prévisions 2022. Le dossier qui a été fourni par les services permet également une comparaison avec les résultats à la fin de l'année 2021.
La première observation du Comité porte évidemment sur le cadrage macroéconomique, qui selon les termes du dossier a été validé entre mars et avril, et qui est déjà par la force des choses assez dépassé par la conjoncture extraordinairement volatile. Il a été validé en outre à partir de remontées d'informations initiales qui elles-mêmes sont décalées de quelques semaines entre l'Établissement public et les filiales pour des raisons qui, nous a-t-on expliqué, tiennent du processus de consolidation en plusieurs étapes, en particulier au sein du groupe La Poste et de Bpifrance, ce qui est parfaitement entendable.
Pour autant, le CAR a rappelé que l'ACPR, sans méconnaître les défis liés au nouveau périmètre du Groupe et qui peuvent ne donner lieu qu'à des travaux successifs d'amélioration, a considéré comme insuffisante — c'est son adjectif —, dans son récent rapport sur la production des états réglementaires, l'harmonisation des méthodologies et des pratiques des filiales. Elle est en cours et le Comité invite la Commission à se montrer attentive au rythme de ces progrès.
Deuxièmement, et évidemment cela ne surprendra personne, le CAR a souligné le caractère extraordinairement volatil du contexte macroéconomique, qu'il s'agisse :

- de l'inflation, qui est estimée dans cette prévision à 4,5 % contre les 5,8 % de la dernière prévision Insee, mais en réalité tout dépend de ce dont on parle puisque l'Insee a sorti dans l'intervalle une prévision, certes pour la fin de l'année, qui se situe plutôt au rythme de 6,5 % à 7 % ;
- du niveau du CAC 40, sur lequel nous reviendrons ;
- du niveau de l'OAT en fin d'année.

Les hypothèses sont explicites, elles sont données. Elles sont d'un OAT à 10 ans à 1 % à fin décembre et d'un CAC à la même date à 6 437 points. Je vous rappelle qu'hier, le CAC 40 a clôturé à 6 031 points. Il faut rapprocher ces 6 437 points des 6 835 points des perspectives antérieures.
En revanche, le CAR a noté que le niveau des dépôts des notaires devrait continuer de croître, à 50,6 milliards d'euros, soutenu par le marché immobilier en particulier dans l'ancien, et ce malgré une tendance à la remontée des taux pour les emprunteurs.
Dans ce contexte, nous avons partagé avec les services de la Caisse des Dépôts le fait que la tendance la plus récente va dans le sens d'une dégradation des principaux paramètres sur lesquels repose le cadrage macroéconomique, qu'il s'agisse de l'inflation, du taux de croissance, de la prime de risque.
D'autre part, le CAR a pris en compte l'impact qui est important sur les comptes du Groupe, et sur lequel nous reviendrons, du réajustement du portefeuille à sa juste valeur en application des normes IFRS.
Dans ce contexte, le CAR a examiné avec une attention toute particulière la sensibilité des résultats à l'évolution des différents paramètres, et notamment l'évolution du CAC 40. Je cite deux exemples de cette sensibilité. Une variation de 1 % du CAC 40 est susceptible d'impacter d'environ 150 millions d'euros la variation des capitaux propres du Groupe. Un CAC 40 à 5 950 points entraînerait une baisse du résultat social de 198 millions d'euros. Il conviendra bien sûr de s'assurer de la bonne concordance des éléments de sensibilité avec ceux, mutatis mutandis, qui sont communiqués par la Direction du Fonds d'épargne. Nous y reviendrons peut-être tout à l'heure et plus encore sans doute au mois de septembre.
La sensibilité de ces résultats à l'inflation est également importante. Si l'OAT à 10 ans atteignait 2 % en fin d'année, l'impact sur le résultat social serait de -226 millions d'euros. Le CAR a noté, pour s'en réjouir et en comprendre parfaitement le sens, l'ajustement à 80 % du taux de couverture des moins-values latentes du portefeuille actions, qui est une marge d'action et qui tient compte du niveau actuel de correction des marchés actions.
Il a noté la constitution, aussi bien dans les comptes sociaux que dans les comptes consolidés, d'une provision non affectée de 100 millions d'euros pour les comptes sociaux, seulement en début d'année. La question se posera évidemment de savoir si cette provision sera suffisante. Le point a été relevé en CAR notamment par Évelyne Ratte.
Au vu de ces derniers éléments, on observe que les résultats évoluent de manière contrastée, et au fond presque de façon contre-intuitive par rapport à ce que l'on pourrait attendre, avec d'abord une amélioration du résultat consolidé par rapport aux perspectives à fin 2022 d'un peu plus de 600 millions d'euros, mais une baisse de la part du Groupe des capitaux propres à 1,1 milliard d'euros en raison principalement des gains et surtout des pertes latentes totales, pour -2,5 milliards d'euros.
Ces évolutions globales notées sur le résultat fin 2022 sont à analyser au vu :

- d'éléments positifs liés à l'activité de certaines sociétés, qui traduisent au fond une certaine résilience du Groupe dont on peut se réjouir, avec le retour à l'équilibre de Transdev et l'amélioration de la situation de La Compagnie des Alpes ;
- d'écritures comptables, notamment les plus-values de cessions ;
- d'éléments exceptionnels, et en premier lieu la reprise de provision sur impôts différés du groupe La Poste part du Groupe, pour 614 millions d'euros, le total de cette reprise concernant La Poste elle-même étant de 930 millions d'euros ;
- de la détention, désormais acquise, de 100 % du capital de CNP par La Poste, qui améliorera le résultat consolidé du Groupe de 237 millions d'euros, avec laquelle on voit entrer progressivement dans les comptes et dans les prévisions les bénéfices attendus de l'opération Mandarine.

Le CAR rappelle que la Commission de surveillance avait exprimé, à l'occasion de l'approbation des comptes pour 2021, son souhait de disposer d'une présentation des résultats qui permette de dégager un résultat opérationnel hors éléments exceptionnels. Il invite notre Commission à se montrer attentive au respect de ce souhait, y compris à l'occasion des exercices prévisionnels.

Le résultat social, en revanche, est annoncé en baisse à 1 980 millions d'euros contre 2 150 millions d'euros dans les perspectives de début d'année, ce qui le rapprocherait, avec toutefois une légère amélioration, du réel constaté en 2021. Le CAR a relevé une augmentation de la marge d'intérêt de 915 millions d'euros, dont il a souhaité connaître la ventilation, ce qui a été rendu possible grâce à une note complémentaire fournie rapidement par la Direction financière. L'évolution de cette marge d'intérêt est imputable :

- au versement attendu du premier dividende de La Poste, pour 478 millions d'euros ;
- à la progression attendue du dividende de Bpifrance, pour 276 millions d'euros, en forte progression par rapport à 2021 ;
- à une forte hausse des revenus immobiliers, de +123 millions d'euros, suite à des cessions d'actifs dont le détail ne figurait pas dans la note.

Le CAR a pris note du fait que la Commission de surveillance se verra communiquer de nouveaux éléments d'appréciation sur l'évolution des résultats dans le cadre de l'ajustement du plan stratégique à moyen terme en septembre, et d'une nouvelle prévision d'atterrissage assortie de prévisions actualisées pour 2023 en octobre ou novembre.

Il a également émis le souhait qu'en plus des éléments de sensibilité déjà portés à sa connaissance, un scénario de stress de type krach obligataire soit également proposé à l'examen de la Commission de surveillance.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, la proposition du CAR est que notre Commission prenne acte de ces prévisions avec évidemment toute la prudence qu'elles appellent dans l'attente du recalage annoncé pour la rentrée.

Voilà, Monsieur le Président, mes chers collègues, ce que je souhaitais vous dire en quelques mots, en espérant avoir reflété les travaux du Comité d'audit et des risques.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Je vais donner la parole à la Présidente du CAR, si elle le souhaite. La sagacité de Jean-Marc Janaillac est toujours là. En page 5, il est écrit « invite la Commission de surveillance à s'y montrer attentive », mais je pense que c'est plutôt « invite la Direction générale à s'y montrer attentive ». On ne voit pas tellement que le CAR demande à la Commission de surveillance.

M. Perrot :
Dans les rapports que j'ai déjà eu l'occasion de présenter, nos comités invitent la Commission de surveillance à reprendre la position que nous proposons.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
En fait, le CAR est un sous-comité de la Commission de surveillance. Ce n'est pas exactement la même chose que chez vous à la Cour ou au Conseil.

M. Perrot :
Non, mais ce n'est pas la première fois que nous utilisons cette formule, loin de là. Le Comité propose, la Commission dispose.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Si c'était vrai. Très bien, je prends le point pour moi.

M. Perrot :
Dans la limite de l'exercice général dont nous connaissons bien la relativité.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Madame la Présidente ?

Mme Artigalas :
Merci. Je voulais remercier Jean-Yves de son rapport. Il a vraiment bien repris, y compris avec les notes complémentaires, ce que nous avions dit en CAR. Je crois que le point le plus important est que nous devons pouvoir suivre l'évolution au fur et à mesure qu'elle se fait, je suis assez d'accord. Compte tenu de ce contexte extrêmement volatil, je crois qu'il est important que le CAR et la Commission de surveillance aient des informations assez régulières sur cela.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Yves ?

M. Perrot :
Pour prolonger le petit échange, et notamment si la Commission suit la proposition du CAR, dans

l'avis nous demandons à la Direction générale « de ». C'est transitif.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des questions complémentaires ou des remarques ? Je ne peux qu'inviter à ce que nous y travaillions lorsque nous aurons des hypothèses macro un peu stabilisées. Comme je le disais à mon voisin de gauche pour la partie Trésor, et je l'ai dit hier au Ministre délégué au budget, nous attendons toujours le programme de stabilité. Comme il n'y a pas d'hypothèse macroéconomique pour la France, je ne vois pas bien comment la Caisse des Dépôts, modeste établissement sous cette autorité, pourrait d'elle-même, ex nihilo, avoir quelque idée encore meilleure que rien. C'était une pointe d'humour.
Béatrice de Ketelaere ?

Mme de Ketelaere :
J'ai juste une petite question. Je n'avais pas bien saisi que le versement à l'État augmentait, puisqu'il est dit en dernière phrase que « le CAR a noté enfin qu'à ce stade, le montant prévisionnel du versement à l'État serait de 1 485 millions contre 1 230 millions prévus en décembre », alors même que les résultats sont équivalents à l'année passée.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
La parole est à Virginie Chapron-du Jeu.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Les résultats augmentent en consolidé par rapport à la prévision, donc si on applique la règle qui est celle du versement à l'État, nécessairement, le versement à l'État augmente. On applique 50 % du résultat consolidé dans la limite du plafond de 75 % du résultat social. D'où l'augmentation du versement à l'Etat par rapport à la prévision initiale.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Si une partie baisse, l'autre monte et l'effet ciseaux n'est pas total donc le plafond n'est pas mordant, pour utiliser les bonnes vieilles expressions de la Direction du Trésor. Merci. Y a-t-il d'autres points ? Merci à vous et à ceux qui ont participé à ce CAR.

4 — Avis relatif aux résultats prévisionnels 2022 du Fonds d'épargne

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons au point suivant, toujours sur les résultats prévisionnels 2022 mais cette fois-ci du Fonds d'épargne. Cette fois, c'est Catherine Bergeal qui doit s'en occuper. Allons-y.

Mme Bergeal : Merci, Président.
Je fais quelques observations liminaires. D'abord, le Comité du Fonds d'épargne, dont l'ordre du jour devait être les résultats prévisionnels 2022 et la programmation quinquennale, n'a finalement examiné que les résultats prévisionnels 2022, à la différence des mois de juillet des deux années précédentes.
Pourquoi ? C'est pour un double motif. D'abord, et le Comité s'en est ému malgré plusieurs relances qui avaient été faites, bien que nous ayons repoussé de plusieurs jours la date de ce Comité, nous n'avons reçu le dossier que quatre jours avant le Comité, dont un week-end dans ces quatre jours. C'était deux jours utiles, puisqu'il se trouve que mon week-end était pris par d'autres contraintes. Ce dossier a donc été remis tardivement.
Par ailleurs, il faut bien observer que le temps prévu pour le Comité, qui était d'une heure, était insuffisant pour la totalité du dossier et même pour la moitié. C'est un peu un problème récurrent lorsque l'on fait deux comités qui se succèdent l'un à l'autre, pour des raisons pratiques que nous comprenons tous. Il est récurrent qu'au moins un des deux comités soit entamé et en tant que rapporteure du Comité du Fonds d'épargne, je trouve que c'est souvent le Comité du Fonds d'épargne.
La conséquence de ceci est que nous avons reporté les perspectives quinquennales à la première semaine de septembre. J'ai d'ailleurs une question. Sur quelles hypothèses macroéconomiques nous fonderons-nous en septembre et s'agit-il de celles que nous avons dans le dossier de juillet ?
La deuxième conséquence est que le dossier, qui comme d'habitude est très riche, n'était pas présenté pour un examen exclusif des perspectives d'atterrissage 2022, et qu'il a donc fallu aller à droite et à gauche pour reconstituer ce dont nous avions besoin, et notamment compte tenu des différentes hypothèses macroéconomiques qui n'étaient pas toujours les mêmes.
Par ailleurs, comme rapporteure, je n'ai pas eu le temps pour préparer la réunion, ce qui est particulièrement dommage puisque lorsqu'on a du temps pour préparer la réunion, on peut écluser un certain nombre de questions très simples, demander des précisions avant la réunion, de telle sorte que nous puissions avoir une discussion plus opérationnelle pendant le Comité. Le Comité, et en tout cas sa rapporteure, a exprimé un léger mécontentement de cette situation.
J'en viens au plus sérieux, qui est le fond du dossier. Là, je rejoins bien sûr les constatations du CAR sur les hypothèses de cadrage macroéconomique. Nous sommes tous d'accord, elles sont dépassées. Elles avaient été validées le 11 avril 2022, elles étaient très différentes des hypothèses précédentes que l'on nous avait présentées en juillet et en décembre 2021 et elles sont déjà obsolètes.
J'ai fait un petit tableau pour les rappeler en y ajoutant les hypothèses faites pour l'atterrissage

2022. Sur le PIB, en mars 2021, c'était 3,5 %. En avril 2022, c'était 2,8 %. J'ai pris les hypothèses du projet de loi de finances rectificative qui sont de juillet 2022. L'hypothèse de PIB est de 2,5 % et le Haut conseil des Finances publiques a estimé qu'elles sont optimistes.
Sur l'inflation, en mars 2021, on avait prévu 1,1 %. Le 11 avril 2022, on a prévu 4,6 %. Dans le PLFR, on a prévu 5 %, et le HCFP a estimé cette prévision franchement sous-estimée.
Sur le taux du livret A, en mars 2021 on prévoyait 0,5 %. Le 11 avril 2022, on prévoyait 1,9 % au second semestre. Vous le savez, on est passé de 1 % au 1er février à 2 % au 1er août.
Bien sûr, nous sommes tous conscients des motifs de ces évolutions. Le contexte économique du Covid puis le contexte politique de l'invasion de l'Ukraine rendent obsolètes ces hypothèses pour la fin 2022.
Finalement, la prévision d'atterrissage qui nous a été présentée pour 2022 est donc à prendre avec beaucoup de précautions. Telle qu'elle se présente, elle est la suivante. La taille du bilan augmenterait de 24 milliards d'euros, c'est-à-dire de 7,3 % par rapport au bilan à fin 2021. Pourquoi cette augmentation de la taille du bilan ? Elle est due d'abord à l'augmentation des dépôts centralisés, qui augmentent de 18,6 milliards d'euros et de 23 milliards d'euros avec les intérêts capitalisés, sur le livret A, le LDDS et le LEP.
S'agissant du LEP, la collecte a crû de manière sensible. On peut même parler d'un littéral envol des LEP, puisque plus de 600 000 nouveaux LEP ont été ouverts, pour partie freiné par le fait que beaucoup ont été fermés à la suite des campagnes lancées auprès des banques pour qu'elles vérifient les conditions d'éligibilité au LEP et en raison du fait que beaucoup de gens ne les ferment pas quand ils franchissent le seuil d'imposition, ce qui a conduit à la fermeture de nombreux LEP.
L'augmentation était très forte malgré tout et quand on voit, comme vous l'avez sans doute tous vu dans la presse actuellement, la campagne que fait le Ministère de l'économie et des finances sur le LEP au moment de cette augmentation , puisque c'est actuellement le produit le plus rentable accessible aux Français sur le marché, cet envol va sans doute continuer dans le second semestre.
Cela dit, cet argent vient pour une large partie — et je ne sais pas exactement combien — de transferts des livrets A vers les livrets d'épargne populaire. Cela n'augmente donc pas les encours à due concurrence de l'augmentation du nombre de LEP.
La deuxième prévision est que les prêts évoluent peu. On stagne toujours autour de 11 à 12 milliards d'euros, ce qui est très inférieur à des prévisions qui nous avaient été présentées à 14 milliards d'euros, mais qui étaient en fait très volontaristes. L'encours de prêt croît de 1 %, ce qui n'est pratiquement rien.
À quoi l'augmentation des dépôts sur les livrets réglementés a-t-elle servi ? Comme en 2021, faute de pouvoir être utilisés pour faire des prêts, ils ont été placés sur des actifs financiers, qui ont augmenté de 22 milliards d'euros, soit +16 %, pour atteindre un total prévisionnel 2022 de 158 milliards d'euros.
Si nous regardons maintenant les prévisions d'atterrissage 2022 sur le résultat courant prévisionnel, là encore, c'est assez différent de ce qui avait été examiné en décembre 2021, mais paradoxalement, le résultat est meilleur que prévu puisqu'il est positif de 600 millions d'euros au lieu de ne l'être que de 300 millions, ce qui était la prévision en décembre 2021. Cela dit, il est inférieur à celui de 2,45 milliards d'euros en 2021, qui était exceptionnel il est vrai.
Cette prévision d'un résultat courant meilleur que prévu est largement due à l'augmentation des résultats sur actifs de taux, qui serait du double de ce qui avait été prévu en 2021 ; le Fonds d'épargne a en effet un portefeuille important, de 35 milliards d'euros de titres et 14 milliards d'euros de swaps qui sont indexés sur l'inflation européenne dont vous savez qu'elle est supérieure à l'inflation française. Ce sont des portefeuilles qui rapportent 6 %, ce qui est évidemment un placement assez judicieux qui a été fait en 2021.
Le résultat courant prévu pour 2022, si on le compare à celui effectif de 2021, est la résultante de deux mouvements contraires. Il s'agit, d'une part, de l'augmentation des revenus sur actifs financiers, et évidemment notamment les actifs de taux indexés, qui augmentent de 45 %. Je répète que je compare aux résultats effectifs à fin 2021. Le prévisionnel fin 2022 serait d'avoir augmenté les revenus sur actifs financiers de 45 % et d'avoir augmenté aussi les revenus sur prêts de 400 millions d'euros.
Cette augmentation des revenus ne compense pas un double effet négatif. Le premier effet négatif est la très forte augmentation des charges sur les dépôts, de 105 %, à +3 milliards d'euros, en raison de l'augmentation des taux d'épargne réglementée. Le second effet négatif est celui de la diminution des gains sur les portefeuilles de placement de pratiquement 50 %, et ce malgré des gains en cessions de plus-values qui sont conformes au programme, puisqu'il est prévu de faire les 610 millions d'euros de cessions de plus-values.
Pourquoi y a-t-il une diminution des gains alors que nous arrivons à faire quand même 610 millions d'euros de gains en cessions de plus-values ? Cela est dû aux fortes dépréciations pour 400 millions d'euros, essentiellement sur le portefeuille de taux, pour 315 millions, du fait de la forte remontée des taux d'intérêt.
Voilà pour le prévisionnel du résultat courant à fin 2022, à prendre avec des pincettes.
Je fais un point sur l'allocation stratégique macroéconomique, qui a été modifiée sur le deuxième semestre 2022 pour tenir compte du nouveau contexte. Je rappelle qu'il s'était passé exactement la même chose en juillet 2021 puisque l'allocation stratégique macroéconomique avait été également modifiée.
Différentes modifications ont eu lieu. Sur quoi ont-elles porté ? C'est d'abord une augmentation de la cible de couverture inflation, à 700 millions

d'euros à 15 ans, du fait de la liquidité disponible, et une hausse du taux réel qui était une opportunité intéressante. Je rappelle à nouveau qu'en juillet 2021, lorsque avait été modifiée l'allocation stratégique, le choix avait déjà été fait de se renforcer en titres indexés sur l'inflation, ce qui a été un choix judicieux au vu de ce qui se passe actuellement.

La deuxième modification d'infléchissement de cette allocation, ce sont des investissements supplémentaires en fonds de trading actions, et en allouant des poches court terme en titres de banque et d'entreprise pour améliorer le rendement du portefeuille dans une année que nous prévoyons déficitaire. Il y a la suspension du programme à taux fixes, et une marge de manœuvre augmentée à la gestion en investissement en asset swaps.

S'agissant de cette révision de l'allocation stratégique, le Comité s'est interrogé sur les compétences de la Commission. La Commission de surveillance doit-elle délibérer ? Au regard de l'article L518-7 du Code monétaire et financier, « la Commission de surveillance délibère sur la définition de la politique d'investissement de l'Établissement public et de ses filiales ».

Sur cette question qui n'a pas été résolue compte tenu du temps limité dont nous disposions durant le Comité, la Direction juridique a envoyé une petite analyse que je trouve tout à fait convaincante, et qui explique que non, la Commission de surveillance n'a pas à délibérer sur l'allocation stratégique. Elle délibère sur la politique d'investissement et n'a pas à examiner en détail les déclinaisons de cette politique d'investissement, et notamment lorsque, comme c'est le cas en l'espèce, lorsque ces modifications ne portent que sur une partie limitée du portefeuille et respectent les limites globales d'exposition aux risques.

Je remarque d'ailleurs que dans les trois années précédentes, nous n'avions effectivement pas délibéré sur l'allocation stratégique. C'est donc bien une information qui est donnée mais que la Commission n'a pas à approuver.

Le Comité du Fonds d'épargne a porté son examen notamment sur quatre points de préoccupation assez différents.

1.Le premier point est la politique de placement sur le livret A des organismes de logement social. C'est un sujet que nous avons déjà abordé, vous vous en souvenez. Nous avions été préoccupés de constater que les pratiques qui nous ont été dénoncées régulièrement d'optimisation de l'utilisation du livret A par certaines grandes sociétés de HLM perduraient et qu'il était même vraisemblable que compte tenu de l'augmentation du TLA, elles allaient encore se développer.

Nous nous sommes interrogés sur ce que pouvaient faire les pouvoirs publics, puisque ce sont les pouvoirs publics seulement qui peuvent agir. Peut-on instaurer un plafonnement, puisqu'actuellement il n'y a pas de plafonnement à ce que peut mettre un OLS sur le livret ? Faut-il limiter le nombre de livrets ? En effet, les sociétés de HLM ont en fait de nombreux livrets ; dans ces conditions, mettre un plafond par livret n'aurait pas grand sens. Nous n'avons pas osé aller jusqu'à dire qu'il fallait leur donner un seul livret. L'échange s'en est arrêté là.

Surtout, nous avons pris note avec étonnement du fait que la Caisse des Dépôts n'avait pas de données sur l'étendue de ce phénomène qu'elle observe mais dont elle ne connaît pas l'ampleur, notamment du fait de la pratique des OLS de vider les livrets en décembre et de les remplir en janvier suivant.

Nous avons exprimé le souhait que nous soient communiquées, dès qu'on les aurait, les conclusions des recherches qui sont en cours, menées par la Banque de France, pour essayer de calculer les contours du phénomène. Cela dit, une fois que l'on aura les contours, je ne sais pas si on pourra faire grand-chose. En tout cas, ce sera entre les mains des pouvoirs publics.

2.Le deuxième point de préoccupation du Comité du Fonds d'épargne est la stagnation des prêts. Là encore, c'est un sujet récurrent. S'agissant des prêts à la construction, nous avons pris acte de l'échec du plan Wargon de construction des logements, qui était assez irréaliste. Nous connaissons les facteurs qui freinent la construction. Il y a des facteurs généraux, je ne reviens pas dessus. Certes, il y a du foncier, la réticence des élus, la lutte contre l'artificialisation des sols, etc., et il y a des facteurs qui sont propres à la Caisse des Dépôts et qui sont, de manière récurrente, l'absence de compétitivité des taux, les exigences de garantie des collectivités locales, la concurrence des banques privées, peut-être une certaine bureaucratisation ou en tout cas une certaine lourdeur des procédures d'octroi des prêts, disent les collectivités locales.

Nous avons noté que la Caisse des Dépôts s'intéressait au marché des réhabilitations, et notamment au marché des prêts à réhabilitation. C'est une opportunité à saisir compte tenu des législations qui y sont favorables, mais nous avons pris note du fait que l'éco-prêt, qui est le produit Caisse des Dépôts pour aider à la réhabilitation, était encore très peu utilisé et que pour être vraiment compétitif il fallait vraisemblablement prévoir des maturités de durées supérieures, puisque c'est le créneau sur lequel la Caisse des Dépôts a des avantages par rapport aux banques.

3.Le troisième élément de préoccupation nous a été particulièrement signalée par la Direction des Fonds d'épargne. Il s'agit de la diminution du ratio de solvabilité réglementaire, qui représente la capacité à rembourser ses dettes. En effet, ce ratio, qui était de 15 % au 31 décembre 2021, était à 13,65 % à fin mars 2022. Il est prévu, sous réserve de toutes les hypothèses, à 13,5 % vers la fin de l'année. Cette évolution est largement due à l'augmentation du portefeuille d'actifs financiers, principalement sur le court terme.

A 13,5%, le ratio serait très largement au-dessus du minimum réglementaire qui est à 8 % et 9,75 % avec le pilier 2, mais la Direction des Fonds d'épargne a souligné que cette évolution diminuendo pourrait

alerter l'ACPR parce qu'elle pourrait indiquer un défaut de résilience, ce qui pourrait conduire l'ACPR à demander une nouvelle augmentation du pilier 2. Pour stabiliser le ratio à 15 %, nous a-t-il été indiqué, il faudrait mobiliser 1,3 milliard d'euros en fonds propres additionnels.
Cela dit, après la réunion, j'ai fait des petites recherches rétrospectives sur l'évolution de ce ratio de solvabilité réglementaire dans les années récentes. Finalement, si je ne me suis pas trompée dans mes recherches, j'ai constaté que de 2012 à 2019, c'est-à-dire pendant sept ans, et donc après Bâle II, ce ratio de solvabilité réglementaire avait augmenté continuellement, de 10,3 % à 14,4 %. Il a chuté en juin 2021 à 13,7 % pour des raisons assez évidentes. En décembre 2021, il passe à 14,8 %. Autrement dit, avec 15 % au 31 décembre 2021, en réalité, nous avions un ratio plus élevé que tout ce que nous avions connu depuis 2012. C'était donc un ratio très élevé, et le fait qu'il soit redescendu à 13,65 % le met dans la moyenne de ce que nous avions connu les années précédentes.
Nous pourrons échanger avec la Direction du Fonds d'épargne, mais je me demande si cette diminution, qui est en fait un retour à des ratios assez classiques, serait vraiment de nature à nous attirer des remarques critiques de l'ACPR.
4. Enfin, le dernier point sur lequel s'est penché le Comité, comme le CAR d'ailleurs, porte sur les éléments de sensibilité. Nous avons regretté que le dossier ne comporte pas d'analyse précise. Il y avait quelques éléments, mais pas d'analyse précise. Nous avons appris avec un certain étonnement que Sigma ne paraît plus pouvoir les établir pour la Direction du Fonds d'épargne. Ces analyses nous ont été adressées ultérieurement. J'avais indiqué qu'elles étaient jointes en annexe, mais il faudra effectivement les joindre en annexe. Je pense que tout le monde les a eues.
Je ne relève qu'une donnée. Une baisse de 10 % du CAC 40, qui est anticipé à 6 437, entraînerait un provisionnement entre 350 et 500 millions d'euros. Avec le cours de clôture d'hier, nous en sommes à une baisse de 5 % par rapport au CAC 40, mais là encore, ceci est assez hypothétique. Nous avons en tout cas demandé à ce que ces analyses de sensibilité soient systématiquement jointes aux dossiers des résultats et prévisions du Fonds d'épargne.
Je dis seulement un mot en conclusion. Vous vous souvenez peut-être que dans notre avis du 15 décembre 2021 sur les résultats prévisionnels 2021, la Commission avait souligné que l'hypothèse qui était faite alors était que la reprise de l'inflation et la hausse de la rémunération des livrets d'épargne réglementée seraient très temporaires. Nous avions écrit que le fait que cette hausse soit très temporaire nous interrogeait particulièrement. Je crois que c'est avec les mêmes interrogations qu'il convient d'accueillir les prévisions d'atterrissage 2022 du Fonds d'épargne.
Je vous remercie.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour cette présentation, Catherine. Je vais donner la parole au Président.

M. Perrot :
Merci beaucoup. Je vais dire deux mots, non pas pour revenir sur le fond de ce qui vient d'être excellemment présenté, mais plutôt sur deux points de méthode. D'abord, je veux dire clairement que le report de l'examen de la programmation quinquennale a été décidé d'un commun accord avec la Direction du Fonds d'épargne à la suite de ce que l'on appellera un malentendu un peu exogène au CFE, sur lequel je crois qu'il n'y a pas lieu de s'étendre.
Je crois qu'au contraire, il faut plutôt se réjouir du fait que ce report va nous permettre de disposer de temps pour disposer des informations utiles, et d'autre part d'avoir l'examen de l'ensemble de la programmation quinquennale en septembre sur l'ensemble du périmètre. Je trouve donc qu'au total c'est plutôt quelque chose de positif. En tout cas, je crois qu'il faut que nous le prenions comme tel. C'est d'ailleurs tout à fait cohérent avec ce qu'a dit Catherine.
Deuxièmement, sur la question de l'allocation stratégique et de ce que doit faire le CAR et donc la Commission, je pense qu'il est intéressant d'avoir cette clarification. Nous avons consulté la Direction juridique, qui a répondu, et je pense que ce qui est surtout très important, c'est qu'il n'y ait aucun malentendu sur ce que nous faisons et sur ce que nous devons faire. Je pense que de ce point de vue, cette clarification telle qu'elle a été opérée à ce stade, sous réserve d'observations contraires de membres de notre Commission, est utile et l'est d'autant plus que dans telle ou telle formulation, sans intention dolosive de personne, on aurait pu comprendre dans la rédaction du dossier que l'on attendait peut-être un peu plus de nous que ce qui est en réalité dans notre compétence. C'est parfaitement clair maintenant entre tous les acteurs du dispositif, et là aussi je pense qu'il faut s'en réjouir. Merci.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des questions avant que je ne prenne la parole moi-même et qu'éventuellement Olivier Mareuse réponde, puisqu'il y a un certain nombre d'interrogations de Catherine ? Gabriel Cumenge ?

M. Cumenge : Merci, Monsieur le Président.
J'ai un point très rapide sur l'aspect qui est le moins important d'un point de vue macroéconomique pour le Fonds d'épargne, mais qui est effectivement un peu étonnant. Il s'agit de la multidétention de livrets d'épargne réglementée par les organismes de logement social, et le fait que l'on soupçonne — et nous sommes assez convaincus par les analyses faites par la Direction du Fonds d'épargne — que l'on ne voit pas bien quel autre type de comportement que des

arbitrages intentionnels pourrait occasionner ces mouvements.
J'aurai deux points. On a déjà agi, puisque l'État a demandé à l'USH de faire un courrier de rappel à l'ordre à tous ses adhérents, avec le degré de contrainte qui a trait à cela, c'est-à-dire relativement faible. Malgré tout, Emmanuelle Cosse a signé en fin d'année dernière une circulaire disant que ce n'était pas bien, donc le message a été passé pour indiquer qu'il y aurait potentiellement une action des pouvoirs publics en cas de récidive, si je puis dire. Je comprends que nous avons constaté la récidive sur les chiffres à fin 2021 ou début 2022.
Le deuxième point est qu'en tout cas, au niveau de la Direction générale du Trésor et du Ministère des finances, nous ne voyons pas d'inconvénient à prendre des mesures. Pas mal de choses peuvent être faites au niveau réglementaire, donc cela peut être fait de manière rapide sans créer de débat outre mesure.
Après, évidemment, il va y avoir beaucoup de rendez-vous à l'automne avec le secteur du logement social, dont la clause de revoyure sur la RLS et pas mal d'autres sujets, donc évidemment cela fait partie de sujets qui, comme tant d'autres, pourront être mis dans la discussion globale. Le jeu se joue un peu au-delà de la Direction du Fonds d'épargne, qui de mon point de vue a fait quand même déjà pas mal d'efforts pour identifier qu'il y avait un problème et nous alerter pour que nous essayions d'agir.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je fais quelques remarques complémentaires avant qu'Olivier Mareuse et Éric Lombard ne répondent.
Je prends le point, comme Président, pour que l'on ait des durées plus importantes pour examiner notamment la programmation quinquennale qui va s'ouvrir. J'en prends toute la responsabilité pour que nous ayons vraiment le temps de le faire dans les temps qui vont bien.
Deuxièmement, pour que tout aille bien, nous avons demandé à la Direction générale que pour le 28 juillet dernier carat on puisse nous transférer une PFP, un PSMT, etc., pour que nous ayons les choses en avance à défaut que nous ayons, en tant que Commission de surveillance, l'analyse du Secrétariat général à cette date. Au moins, nous aurons un gros dossier pour la plage.
Sur le point suivant, qui est l'allocation stratégique macroéconomique, il me semble assez certain que nous n'ayons pas de décision à prendre, mais il ne me semble pas illogique que nous ayons un avis à donner, ce qui est un peu différent d'un point délibératif. Cela me semble utile. Je réfléchis en parallélisme des formes et je regarde Éric, qui me supporte encore ailleurs au Fonds de réserve des retraites, où l'allocation stratégique n'est pas un sujet mineur. Il n'est pas absurde que nous puissions exprimer un avis à un moment, qui ne soit évidemment qu'un avis, donc dans cette limite.
Ensuite, évidemment, je suis très favorable aux études de sensibilité, et là c'est un défaut qui me vient de mon ancien temps de Bercy où nous présentions toujours nos résultats avec des variantes classiques : le pétrole qui va venir à 100 dollars, une hausse des taux d'intérêt de 1 % et le CAC. Nous pourrions avoir systématiquement une variante par rapport à votre scénario central, à 1 % de plus et de moins, avec des écarts types comme on appelle cela chez les statisticiens de bas étage.
Enfin, pour reprendre la remarque de Gabriel Cumenge pour le Trésor, je pense que s'il y a des mesures réglementaires qui peuvent être prises, de deux choses l'une, soit elles sont inutiles, parce que le phénomène que nous ne mesurons pas n'existe pas, auquel cas cela ne contraint personne, soit il existe bien un phénomène et à ce moment-là cela le contraint, et donc faisons-le, cela me paraît bien.
Je donne la parole à Olivier ou Éric. Merci.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :
Je ferai quelques remarques ou commentaires, tout d'abord pour souligner le fait que le bilan du Fonds d'épargne se caractérise par sa très forte sensibilité à l'inflation à l'actif, avec des titres et des prêts indexés, et au passif avec des dépôts dont la rémunération est largement indexée sur l'inflation. C'est vraiment une originalité parmi les bilans d'institutions financières.
Nous avons de gros blocs de bilan indexés sur l'inflation, et indexés de manières différentes, avec des dates de prise en compte de l'inflation, dans les revenus ou les charges générés, qui ne sont pas les mêmes suivant ces blocs, et avec des références d'inflation qui ne sont pas les mêmes non plus. En effet, notre portefeuille d'obligations indexées, dont Mme Bergeal rappelait qu'il atteint environ 50 milliards d'euros si on réunit ses différentes composantes, est indexé aux trois quarts sur l'inflation de la zone euro, alors que notre passif est indexé pour la moitié sur l'inflation française. Il se trouve qu'en ce moment, ces deux inflations divergent d'une manière exceptionnellement élevée.
C'est donc un bilan très, très dépendant de l'inflation, de manière un peu différenciée selon ses composantes, et une succession de scenarii macroéconomiques, au cours de ces derniers mois, qui se caractérisent par des fluctuations très importantes sur les prévisions d'inflation puisque finalement c'est la variable économique qui s'est éloignée le plus des prévisions consensuelles qui pouvaient prévaloir jusqu'à récemment. Ceci explique le caractère un peu fluctuant de ces prévisions, qu'il faut bien reconnaître mais qui tient à ce phénomène et à cette caractéristique majeure de notre bilan.
Au début du mois de septembre, nous présenterons et nous pourrons examiner ces prévisions à cinq ans en tenant compte de la révision du scénario macroéconomique de la Caisse des Dépôts qui a été effectué fin juillet, et bien sûr avec les sensibilités dont vous avez souligné l'utilité et l'importance.

Sur l'allocation d'actifs et son évolution, je souligne qu'il s'agit ici de prendre en compte d'abord l'accroissement très important de la collecte par rapport à ce qui était attendu. Il y a plus de ressources, donc il faut réviser les montants à investir, d'autant qu'il n'y a pas plus de prêts. C'est sur l'allocation du portefeuille que nous devons tirer les conséquences de ce surcroît de ressources. D'autre part, les conditions de marché ont très sensiblement évolué au premier semestre. Par exemple, les taux d'intérêt réels que l'on peut obtenir sur des achats d'obligations indexées se sont beaucoup améliorés. Ils étaient profondément négatifs fin 2021, ils sont redevenus beaucoup plus attractifs.
Pour un consommateur régulier et ayant un fort appétit d'obligations indexées comme le Fonds d'épargne, c'est une conjoncture que nous souhaitons mettre à profit, de la même manière d'ailleurs que les spreads de crédit sur les obligations d'entreprise se sont considérablement élargis et nous offrent là aussi, en tout cas nous pouvons l'espérer, des conditions d'intervention plus favorables au deuxième semestre que nous souhaitons mettre à profit, d'où ces révisions, au demeurant modérées, de l'allocation stratégique qui vous ont été communiquées.
Sur la question du ratio de solvabilité réglementaire, nous avons mentionné le fait que les perspectives d'atterrissage pour 2022 conduisaient sans doute à une baisse significative de ce ratio réglementaire, qui effectivement a été renforcé ces dernières années de manière très sensible et porté au niveau de 15 %, qui est un point haut par rapport aux années précédentes. Ce que nous avons voulu signaler, c'est qu'en 2022 il y avait en perspective un accroissement de la taille du bilan de 20 milliards d'euros dû à la collecte, et dans le même temps, un résultat de 600 millions d'euros estimé à date, dont 260 pourraient faire l'objet d'un prélèvement de l'État. Il y a donc en gros une augmentation des fonds propres de 300 millions pour un accroissement du bilan de 20 milliards.
C'est cet élément qui conduit mécaniquement à une dégradation du ratio de solvabilité réglementaire qu'il nous a paru utile de souligner. Après, les commentaires ou les réactions que l'ACPR pourra avoir sur cette évolution lui appartiennent et naturellement nous ne pouvons pas en préjuger. Il est vrai que dans l'absolu, le niveau de solvabilité est par ailleurs satisfaisant à 13,5 %.
Sur la question des dépôts des OLS, je rappelle que pour ce qui nous concerne, nous n'avons que des éléments statistiques globaux communiqués par les banques. Ce sont les banques qui collectent auprès des clients. Ce sont elles qui connaissent la nature et le comportement de leurs clients. Nous n'avons de visibilité que sur le comportement des banques, c'est-à-dire les masses de dépôts qu'elles nous apportent ou qu'elles retirent de notre bilan tous les dix jours. Nous n'avons pas de visibilité sur les clients, donc je dirais que nous avons des éléments microéconomiques. C'est-à-dire que la Banque des Territoires connaît bien le monde des OLS et a des informations ou entend des choses, mais nous ne pouvons pas donner d'élément plus précis. C'est effectivement le système bancaire et la Banque de France qui peuvent éventuellement aller plus loin dans ce domaine.
Voilà, Monsieur le Président, quelques compléments.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Je leur demanderai, ayant déjeuné ce midi avec le responsable de ces sujets-là à la Banque de France, d'aller un peu plus loin. Cela me permet d'avoir deux questions complémentaires. Il me semble que les 2 % du livret A annoncés au 1er août pourraient se transformer en un peu plus que 2 %. Pouvez-vous éventuellement nous en dire plus ?
Par ailleurs, l'indice des prix à la consommation français est certes en dessous, mais il l'est uniquement du fait des 18 centimes sur les produits pétroliers qui ont été octroyés afin de lutter contre l'inflation. Or, on va aller en dessous. Si c'est le cas, nous reviendrons sur un indice des prix à la consommation harmonisé, qui serait au-dessus, et je dis bien au-dessus, de la moyenne européenne. C'est bien de l'avoir en tête. Nous avons fait un bel exercice ce matin en Commission des finances avec les macroéconomistes de la place, dont Madame Bénassy-Quéré herself.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :
Sur l'écart d'inflation, j'aurais dû effectivement souligner son caractère contingent. Nous en profitons, mais c'est quelque chose d'assez exceptionnel et qui est effectivement dû au phénomène que vous avez rappelé.
Sur le taux du livret A, la prévision sur la base du scénario économique actuel conduirait à un nouveau relèvement en février 2023 qui le porterait à 2,3 %. Le scénario économique est en cours de révision pour intégrer une inflation plus forte.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Parfait, merci beaucoup. Sur la décollecte, il y a un sujet. Nous mesurons la collecte globale sur le livret A, mais nous sommes de plus en plus nombreux à nous interroger, et cela viendra forcément ici, sur la décollecte des premiers déciles, l'essentiel des livrets étant à moins de 1 500 euros.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :
La moyenne est à un peu plus de 5 000 euros.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
La moyenne est à un peu plus de 5 000 euros. Si vous considérez que le livret A de votre humble serviteur est plein, on voit bien que la plupart des livrets A sont à moins de 1 500 euros. La décollecte en période d'inflation et de décalage et rattrapage salarial a lieu, très clairement, dans les indices macro, donc là encore ce sont les banques

qui ont les données et nous ne les avons pas. Ce sera demandé par les pouvoirs publics très vite, en tout cas. C'est clairement un sujet de pilotage macroéconomique important. Merci.

Y a-t-il d'autres questions ? Je n'en vois pas. Le point est donc considéré clos. Je vous remercie.

6 — Délibération relative au comité de suivi La Poste

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous avons un peu d'avance. Je vais vous proposer de faire le point 6 avant le point 5, histoire que Jean-Marc se chauffe la voix. Il s'agit du comité de suivi de La Poste, que nous avions mis en place à la suite de l'opération Mandarine, qui n'a plus lieu d'être vu que nous le suivons, comme traditionnellement, dans les comités stratégiques et dans les différents CDI. Je vous propose donc de le supprimer par cette délibération, mes chers collègues.
Y voyez-vous quelque inconvénient ? Cela permet de faire de la simplification. Je vous remercie. Évidemment, cela ne veut pas dire qu'il y a un abandon de l'information, cela va de soi.
Ce point est considéré comme fait.

5 — Avis relatif à la politique des ressources humaines du Groupe (bilan et perspectives)

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Marc, puisque Madame la Directrice faisant fonction est parmi nous, la parole est à toi.

M. Janaillac :
Merci, Monsieur le Président. Je vais vous présenter le rapport qui concerne la politique des ressources humaines, politique examinée lors du Comité stratégique qui s'est tenu la semaine dernière.
D'abord, le premier point est un rappel. L'année dernière, la Commission de surveillance avait émis quatre recommandations sur la politique des ressources humaines. Deux d'entre elles qui concernaient les procédures, à la fois sur l'information sur les accords sociaux et l'information sur le volume des nouveaux besoins en effectif, ont été suivies d'effet. Par contre, les recommandations de fond sur le respect de la trajectoire d'évolution de la masse salariale ainsi que sur l'atteinte des 65 % de mobilité interne n'ont pas vu leurs objectifs réalisés, mais nous y reviendrons.
En préambule, les membres du Comité stratégique ont souligné la qualité des documents, qui embrassaient une très grande diversité de thèmes, une telle diversité qu'il n'était pas possible de traiter tous les sujets qui ont été présentés.
Sur la qualité des documents, je pense que nous pouvons évoquer la revue des métiers et des filières, qui était une analyse très intéressante des facteurs internes et externes d'évolution et une identification des besoins à trois ans en ressources par direction et par filière, ce qui constituait une amélioration sensible de l'information de la Commission par rapport à l'année dernière, et nous vous en remercions.
Un point un peu moins positif est que sur les 68 pages du dossier, seulement 2 étaient consacrées au Groupe. C'est un sujet auquel je suis un peu sensible. Le seul point est celui de la mobilité, qui est certes intéressant, mais qui ne couvre pas tous les aspects des thèmes RH de la vision Groupe. Nous avons donc considéré que ce document était plus un exposé de la politique RH de l'Établissement public que du Groupe dans son entièreté.
Le premier point est de constater que sur l'évolution et le pilotage des emplois, les constats que nous avons pu faire se répètent d'une année sur l'autre. Il s'agit premièrement de l'augmentation continue des effectifs, à +102 à la fin de l'année 2021, +10 % par rapport à 2017. Cette évolution s'explique essentiellement par les activités nouvelles et le renforcement des missions de contrôle du Groupe. Ceci étant, nous constatons aussi que sur le périmètre, qui était jusqu'alors en baisse, nous avions une légère augmentation sur l'année 2021.
Le deuxième élément qui se répète est une déformation continue de la structure des emplois, mais qui s'explique par un certain nombre de facteurs qui la justifient, notamment la baisse des personnels publics, qui restent majoritaires mais qui baissent au profit des contrats privés, tout simplement parce que les activités en attrition sont en grande partie le fait d'agents publics.
La catégorie A et cadre, qui est très majoritaire avec plus de 60 %, poursuit sa progression, là aussi en raison de l'évolution des activités et des métiers. Par contre, il n'y a pas d'évolution sur la répartition entre femmes et hommes, qui reste la même, avec une majorité de femmes et une proportion de femmes qui diminue avec la hiérarchie, puisqu'il y a 76 % de femmes en catégorie C et 54 % pour la catégorie A et cadre. Il n'y a pas de dégradation à ce constat.
Un autre élément est l'augmentation en 2021 de la masse salariale à 2,6 %, d'abord largement supérieure à la croissance des effectifs, et deuxièmement à l'objectif pluriannuel de croissance fixé à 1,5 %. Clairement, là aussi, cette augmentation est très nettement due à l'effet volume dont on parlait tout à l'heure et à la montée en qualification, alors que l'effet prix a été

beaucoup mieux contrôlé, comme le souligne le document.
Le dernier constat est la mobilité interne, qui, à 53 %, reste inférieure à l'objectif de 65 % affiché dans l'accord du 17 décembre 2021.
Ces constats ont des conséquences sur la masse salariale, qui risquent de s'aggraver, ce qui a constitué un sujet d'inquiétude pour le Comité stratégique.
Premièrement, et nous en avons beaucoup parlé dans la première partie de ce Comité stratégique, l'impact des décisions prises par les pouvoirs publics de revaloriser de 3,5 % le point d'indice des fonctionnaires va déjà représenter en 2022 — c'est le chiffre que l'on nous avait indiqué — un surcoût estimé à 7 ou 8 millions d'euros, et ce sera le double en année pleine, c'est-à-dire déjà une augmentation d'environ 2 % de la masse salariale par ce seul effet.
Par ailleurs, il n'est pas certain que cet effet prix s'arrête à ce montant. Si l'on ajoute les effets volume constatés les années précédentes et qui ne vont pas cesser, les effets inflationnistes liés aux difficultés que vous nous avez exposées de recrutement et de fidélisation pour des métiers et des compétences recherchés, les impacts en coût des différents accords signés récemment, peut-être moins importants mais qui existent, tous ces facteurs rendent évident le fait que la croissance de la masse salariale va largement dépasser les niveaux constatés jusqu'alors. Ça, c'est pour le court terme.
À moyen terme, c'est-à-dire dans les trois ans, la revue des métiers qui donne des prévisions des effectifs par direction montre que l'augmentation des besoins des directions du contrôle est significativement supérieure aux diminutions prévues par les directions gestionnaires, ce qui devrait entraîner une augmentation globale des effectifs. D'ailleurs, nous nous sommes interrogés sur l'horizon prévu pour atteindre une forme de plateau de moyens humains pour la filière risque, audit, contrôle dans le cadre des besoins de mise en conformité en réponse aux demandes de l'ACPR. C'est une question que l'on peut se poser.
Le Comité stratégique a exprimé son inquiétude devant cette évolution qui, malgré de réels efforts de productivité réalisés, dont nous sommes conscients et dont votre document rend compte, semble être difficile à contrecarrer. Lors du Comité stratégique, nous avons évoqué le non-remplacement des personnes partant à la retraite ou utilisant la cessation anticipée d'activité.
Ces départs à la retraite vont être importants de 2022 à 2024, au nombre de 786 contre 659 pour les années 2019 à 2021, puis vont ralentir ensuite. Les départs au titre de la CAA vont atteindre le nombre de 407 en 2023 et 2024. Nous nous sommes posé la question suivante. Ne faudrait-il pas utiliser mieux ce créneau en augmentant fortement le taux de non-remplacement fixé à 25 % ? Nous avons constaté qu'il avait été dépassé pour atteindre 32 % en 2021, mais ne faudrait-il pas aller au-delà pour se donner des marges de manœuvre ? C'était le premier point.
Le deuxième point portait sur la stratégie RH. Effectivement, on peut noter avec satisfaction qu'il y a eu tout un travail pour définir une stratégie RH qui doit permettre à la Caisse des Dépôts de mettre en œuvre ses ambitions stratégiques. Cette stratégie des ressources humaines vise à favoriser la transformation digitale, la montée en compétences continue des équipes, et à susciter des pratiques managériales plus horizontales, favorisant l'autonomie des collaborateurs. À ce titre, on peut saluer le nouvel accord-cadre emploi, parcours, compétences, le lancement de l'université CDC pour le développement des compétences, et le projet managérial « Grandissons Ensemble », qui permettent assurément d'avancer positivement dans cette direction. Nous souhaitons qu'un premier bilan soit fait de ces initiatives après la première année complète de fonctionnement.
Le programme « Objectif clients RH » est également intéressant en ce qu'il lie satisfaction des clients internes, performance opérationnelle et productivité. Il y a eu une démarche d'évaluation interne et une mission d'audit qui ont permis d'évaluer assez positivement la pertinence du programme, d'une part, et ses apports dans l'amélioration du service fourni d'autre part, tel que cela a été ressenti par les « clients » de la RH. Là, il est nécessaire que les préconisations de l'audit, notamment sur la création d'indicateurs qui permettent de mesurer objectivement la performance appréciée par les utilisateurs, mais aussi et surtout la définition et la mise en place d'un SIRH, soient vraiment suivies d'effet parce que c'est l'un des outils qui manquent à la Direction des ressources humaines.
Le dernier point, et j'avoue que nous ne l'aurions pas mis si vous n'aviez pas insisté sur ce point, mais nous avons trouvé cela tout à fait positif, est votre volonté de gérer l'extension du télétravail en préservant la cohésion des collectifs de travail. Nous avons dit qu'elle était encore imprécise parce que vous nous avez exprimé assez clairement cette volonté, et le constat est que les personnels en télétravail sont passés de 14 % avant la crise à 90 % aujourd'hui, majoritairement en deux ou trois jours réguliers, avec un tiers en télétravail ponctuel, 45 jours par an flexibles. Vous envisagiez d'ailleurs d'accroître fortement le nombre de jours flexibles. Vous avez souligné vous-mêmes que cette dynamique n'était pas neutre et qu'il était nécessaire de l'accompagner, mais les mesures ne sont pas encore tout à fait définies, il me semble, même si je pense qu'il est important d'aller dans cette direction.
La question que nous nous posions était celle de la capacité de négocier ce point et cette évolution avec les organisations syndicales dès lors que l'échec en début d'année des négociations sur les enjeux de déconnexion et du temps de travail a montré qu'il pouvait y avoir des difficultés à trouver un accord.
Voilà les principales conclusions du Comité stratégique du 12 juillet.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Marc. Je vais ajouter quelques propos avant de laisser la parole à Éric et à Madame Krykwinski, que je remercie pour la présentation qu'elle nous en a faite, j'allais dire au pied levé, mais quand même pas puisqu'elle connaît le dossier par cœur pour y avoir travaillé.
Il y a deux éléments supplémentaires que j'aimerais ajouter. J'ai eu un propos un peu provocateur à la fin volontairement pour essayer de susciter un peu de réaction. En vérité, il y a trois points. J'ai dit que la politique était un peu au « fil de l'eau » parce que l'impression que cela pouvait donner était que sur les rémunérations, nous subissions le point d'indice de la fonction publique, que la politique de l'emploi et de recrutement est liée à la conjoncture, au turn over et au marché de l'emploi d'une manière plus générale, et enfin que le télétravail a été plus abouti à cause ou grâce à la pandémie.
Ce n'est peut-être pas tout à fait vrai sur la partie télétravail, sur laquelle il y avait déjà eu des accords quand même assez complexes parfois. Je ne méconnais pas cela et je crois que Béatrice le pratique depuis quelques années. Il y a donc un sujet.
Enfin, un autre point est le taux de vacance dans l'emploi lié à des procédures de mobilité qui me semblent soit surannées, soit inefficaces. En tout cas, il y a un taux de vacance frictionnel, comme on dit quand on parle de chômage, qui ne me semble pas totalement moderne.

M. Janaillac :
Je me permets d'ajouter une question mais à titre personnel et pas au nom du Comité stratégique. On a un objectif pluriannuel que l'on ne respecte pas. Ma question est de savoir ce que l'on fait de cet objectif. Je me suis posé la question suivante. C'est un objectif budgétaire. On ne peut pas supprimer cela, mais ne pouvons-nous pas essayer, à côté, d'avoir un objectif un peu plus économique ?
Une partie du personnel lié à cette augmentation vient pour exercer de nouvelles fonctions, donc ces nouvelles fonctions créent de la valeur ajoutée. Ne peut-on pas dire que certes, on est allé au-delà budgétairement de ce que l'on avait prévu, mais que si cela crée de la valeur ajoutée bien au-delà de ce que l'on a investi, c'est le rôle d'une activité et d'une entreprise qui accroît ses activités ? On ne regarde pas cela uniquement d'une façon budgétaire.
Je trouvais que la vision était uniquement budgétaire et je pensais qu'il serait intéressant d'ajouter à l'analyse purement budgétaire une dimension plus économique liée aux activités, ceci hors rapport du Comité stratégique.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Non, pas en dehors, parce que je partage totalement. Je pense que si nous faisions un vote, tu aurais sans doute l'unanimité. Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci beaucoup à Jean-Marc Janaillac de ce rapport très complet. Je vais traiter un certain nombre de sujets et Caroline complétera. Je vais donc prendre quelques minutes, je vous prie de m'en excuser, mais les questions posées sont d'une grande importance.
Je vais peut-être commencer par les sujets les plus simples. Concernant le sujet du système d'information de la RH, il y avait beaucoup de systèmes d'information dans la maison et il y en a toujours beaucoup à moderniser et à transformer. Nous avons un plan de transformation et nous avons décidé avec Caroline et Catherine, puisque c'est Catherine qui pilote les équipes qui mettent cela en œuvre, de mettre cela en priorité et au plus tard en 2023, mais il faut le temps de le préparer. Nous voyons bien que ce retard pose des problèmes qui sont maintenant des irritants notables dans le fonctionnement de la maison, et nos processus RH en sont ralentis, notamment le recrutement.
Le recrutement, et Caroline en est bien consciente et m'a montré le schéma assez long qui montre l'ensemble du processus, est quelque chose dont il faut que nous améliorions l'organisation. Il faut voir aussi que cela bute en ce moment sur le fait que nous subissons la tension qui existe sur le marché du travail puisqu'au dernier comptage, d'après ce que j'entendais aussi hier à la Banque de France, 58 % des entreprises ont des difficultés de recrutement. Cela dit, nous pouvons aussi être plus malins et plus rapides que d'autres, et probablement ne le sommes-nous pas.
Cela entraîne effectivement une vacance de postes par rapport à ce qui est prévu. J'en ai parlé hier lors de la réunion avec les organisations syndicales. C'est une productivité subie et en général assez inefficace, qui se traduit par plus de difficultés pour les collègues dont les postes de leurs collègues ne sont pas remplacés. Si nous n'avons pas pourvu les emplois qui sont prévus au budget, cela veut dire que soit il y a plus de difficultés pour les collaborateurs, soit il y a des choses que nous ne faisons pas. Dans les deux cas, cela ne va pas. Il y a un chantier engagé dans ce domaine.
Deuxièmement, il y a un sujet qui est celui de l'équilibre public-privé, sur lequel les syndicats sont également très attentifs et à juste titre. Nous sommes un établissement public et nous avons comme volonté de maintenir un pourcentage le plus élevé possible, et en tout cas de nous battre sur la ligne de 60 %, d'emplois publics. C'est notre rôle, c'est notre organisation. En plus, il y a beaucoup de fonctionnaires extrêmement motivés et engagés et qui font merveille dans la maison.
Pourquoi ce pourcentage se dégrade-t-il ? Ce n'est pas du tout quelque chose que nous souhaitons. C'est simplement lié au fait que les professions dans lesquelles nous recrutons sont des professions sur lesquelles on trouve peu de fonctionnaires. D'ailleurs, il y a une certaine logique. Si vous voulez faire de la gestion d'actifs, vous n'allez pas passer un concours de la fonction

publique. Vous allez plutôt faire une école X ou Y puis aller dans le privé ou à la Caisse des Dépôts, mais ce sont donc forcément des profils qui viennent du privé. C'est pareil sur les professions dont nous avons besoin dans le cadre de la supervision de l'ACPR, qui sont des professions développées dans les banques et dans les compagnies d'assurance, qui sont pour l'essentiel privées.

On peut tout apprendre, et je suis devenu assureur sur le tard, donc on peut apprendre y compris les métiers techniques, simplement il faut en avoir la volonté. Nous n'avons pas non plus une horde de fonctionnaires de la maison qui rêvent de passer d'autres formations pour devenir professionnels des risques, de la gestion d'actifs, de la finance ou autres. Nous avons vraiment ces questions de catégories professionnelles sur lesquelles, malgré notre souhait de maintenir les taux, nous sommes un peu victimes de l'« ACPR-isation » de la maison, notamment, et un peu de sa financiarisation, mais la financiarisation est normale puisque nous sommes d'abord un établissement financier.

Concernant la masse salariale, nous avons une année qui va être compliquée. C'est un débat que nous aurons parce que compte tenu de l'inflation, quel que soit son niveau en fin d'année, nous serons probablement amenés à dépasser le budget qui nous a été accordé. Je suis extrêmement attentif, et j'ai bien écouté ce qu'a dit la Première ministre, à ce qu'en tout cas pour les salaires les plus modestes, on veille à maintenir autant que faire se peut le pouvoir d'achat. Il me semble que la maison peut le faire. Après, c'est une décision d'ordre politique.

Je ne dis pas que nous devons le faire pour toutes les rémunérations, parce qu'il est clair que l'inflation pèse totalement sur les personnes dont l'intégralité des revenus est utilisée pour les transports, l'alimentation et la vie courante. Quand on a une capacité d'épargne, faut-il protéger totalement l'épargne de l'inflation ? C'est un autre sujet. On peut avoir des éléments de graduation.

Dans ce cadre, nous avons déjà pris des mesures cette année, puisque nous avons pris des mesures dans le cadre de la revue de début d'année : augmentations individuelles, part variable, intéressement, etc. De mémoire, cela correspond à environ 2 % de la masse salariale pour nos agents et nos salariés. Je ne compte pas l'intéressement spécial qui était versé au titre des résultats de 2021, mais qui malgré tout contribue à la protection du pouvoir d'achat.

Nous avons évidemment décidé, selon la tradition de la maison, d'appliquer la hausse du point et de la répliquer pour les salariés privés, en sachant qu'en moyenne, à la Caisse des Dépôts, pour les agents publics, la part qui est payée en point représente 60 % de la rémunération. Pour le reste, ce sont des primes ou des rémunérations variables, donc la traduction de ces 3,5 % de point, en salaire annuel et sur une année pleine, est de 2,1 %. Selon la tradition de la maison, et comme les textes nous y autorisent, nous avons fait l'équivalent pour les salariés du privé en faisant une augmentation de 2,1 %.

Cela nous met à un peu plus de 4 %, donc nous voyons tout de suite que nous ne sommes pas aujourd'hui au niveau, même si un effort significatif a été fait. Nous sommes déjà convenus avec les organisations syndicales qu'à la rentrée, quand nous aurons une trajectoire d'inflation annuelle un peu plus stable qu'aujourd'hui, car même si elle ne sera jamais complètement certaine avant le début de l'année 2023 je pense que nous y verrons plus clair, d'organiser une négociation, une concertation, afin de voir comment nous faisons face à cette difficulté.

Si nous sommes à une inflation sur l'année de l'ordre de 6 % à 7 %, comme le dit le Président, cela fera un écart significatif par rapport à ce que nous avons déjà « distribué » d'augmentation de rémunération, qui pour moi devra faire l'objet de décisions budgétaires qui relèvent de votre autorité mais sur lesquelles nous ferons des propositions. Je pense qu'il faudra travailler à réduire cet écart, notamment pour les salaires les plus modestes. Encore une fois, cela posera un sujet budgétaire.

Pardonnez-moi d'être long, mais toutes ces questions sont importantes et peut-être que Caroline aura des ajouts à faire de son côté. J'aborde le dernier point, celui de la question de l'évolution des effectifs et d'un plateau qui pour moi est comme l'horizon, quelque chose qui s'éloigne au fur et à mesure que l'on s'en rapproche.

D'abord, en ce qui concerne l'effet de la supervision, c'est un privilège de l'ancienneté dans le métier, j'ai vu arriver Bâle I. Nous en sommes à Bâle III ou Bâle IV selon l'analyse. J'ai vu la Commission bancaire se transformer en ACP, puis en ACPR. Je pense que la supervision dans le secteur financier est quelque chose qui est voué à croître et à embellir. En plus, cela prend des dimensions nouvelles, puisqu'il y a le côté prudentiel, puis on ajoute le risque opérationnel, puis les sujets de RGPD, puis les sujets de conformité, de déontologie, etc.

Tout cela demande, et d'ailleurs légitimement, de protéger la maison, donc d'informer le superviseur du fait qu'il demande de plus en plus de choses. Nous lisons tous avec une attention extrême les lettres que nous adresse le Secrétariat général de l'ACPR, qui à chaque fois nous dit que nous sommes en retard. Nous le savons. Depuis que je suis arrivé, j'ai fait en sorte de mettre la maison à niveau. Nous sommes toujours dans un rattrapage par rapport à la situation des autres établissements financiers, même si je trouve que maintenant nous sommes vraiment à un niveau assez bon. Quand nous l'aurons rattrapé, nous courrons après les nouvelles exigences qui viendront du Comité de Bâle, de l'ACPR elle-même, de demandes du législateur français, qui peut parfois avoir des idées, qui sont forcément bonnes Madame et Monsieur les sénateurs.

Du côté de la supervision, j'annonce tout de suite que j'anticipe le fait que ce n'est pas terminé.

C'est comme cela. Par ailleurs, du côté de nos activités, la réalité est que nous avons un privilège, dans le secteur public, qui est que nos activités augmentent. Nous avons augmenté très fortement le niveau d'investissement dans tous les segments, le volume de prêts, le niveau d'activité, les dotations que nous versons. Par conséquent, même si nous faisons de la productivité, cela demande des effectifs. Je pense que ce n'est pas une mauvaise chose d'être dans une institution qui recrute et qui a un solde d'emploi positif, dès lors que l'on peut en mesurer la productivité. C'est le dernier point que je vais traiter mais il est absolument essentiel.

Cela a été un travail considérable auquel Catherine Mayenobe et Virginie Chapron-du Jeu ont contribué grandement. Nous avons enfin un modèle de coûts qui nous permet d'avoir une allocation aux métiers et aux activités de quasiment tous nos frais généraux, soit en coûts directs, soit en coûts indirects. Par exemple, la Direction des politiques sociales, a maintenant son quota de dépenses de système d'information, qui est d'ailleurs quelque chose qui régule, puisque les nouveaux développements qui ont un coût leur sont imputés. Tout cela est un système qui est carré et qui permet de mesurer, en fonction du niveau d'activité, du niveau de revenu, l'efficacité des uns et des autres.

Dans la préparation du budget 2023, et d'ailleurs nous en avons parlé en Comité exécutif ce matin, nous allons vous présenter l'évolution d'effectifs nécessaire, et donc en conséquence le taux de remplacement des départs qui en découle, en fonction de cet indicateur. Nous vous montrerons quelle est l'activité anticipée en 2023, ce que cela représente en efficacité et quelle est l'amélioration de l'efficacité opérationnelle qui sera dégagée. Le solde de tout cela, ce sont les augmentations ou parfois les baisses d'effectifs, puisque dans certaines activités il peut s'agir d'une baisse d'effectifs.

J'ai d'ailleurs demandé de façon vigoureuse à mes collègues du Comité exécutif de ne pas hésiter à retravailler nos processus et éventuellement nos organisations internes, qui feront naturellement l'objet d'un dialogue avec les organisations syndicales si elles sont décidées, puisque toutes ces décisions de changement d'organisation ou d'efficacité opérationnelle se font infiniment plus facilement dans une maison qui est en croissance et où la question qui se pose est de savoir combien de personnes on recrute, et non pas de combien de personnes on réduit l'effectif.

Un changement d'organisation, quand on est certain que tout le monde garde son emploi, garde dans la plupart des cas sa fonction ou se voit proposer une situation améliorée, c'est quelque chose que nous pouvons faire dans un dialogue positif et c'est ce que nous avons fait ces dernières années avec les syndicats. Voilà l'état d'esprit dans lequel nous procédons à ces travaux.

Je suis sûr qu'il y a encore beaucoup de sujets que je n'ai pas couverts, Caroline, et que vous pouvez compléter.

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :

Je me limiterai à deux sujets, celui de la politique RH Groupe et la question du télétravail et du maintien des collectifs de travail pour revenir sur les observations de votre rapport, et pour les partager à nouveau avec vous.

Effectivement, les documents qui vous ont été transmis étaient ciblés davantage sur la politique RH de l'Établissement public. Au niveau du Groupe, comme vous le savez, l'articulation entre l'Établissement public et les filiales fait qu'aujourd'hui, chacune des entités dispose d'une pleine autonomie et responsabilité en matière de gestion de ses ressources humaines. Tout l'enjeu est de voir comment nous pouvons mieux coopérer pour avoir une stratégie en matière d'attractivité, de mobilité, de renforcement des compétences à l'échelle du Groupe pour favoriser les coopérations métiers, développer cette culture commune et développer notre offre de services à l'échelle du Groupe.

C'est vrai que le chantier vision Groupe, le chantier numéro 4, nous a permis déjà de progresser en termes de coordination et d'articulation entre les filiales et l'Établissement public sur ces questions sans attendre la négociation de l'accord mobilité Groupe, qui est aussi extrêmement importante pour nous. Depuis deux ans, nous publions désormais des flashs information par filière professionnelle sur les risques et sur le digital, qui nous permettent de communiquer à l'ensemble des collaborateurs du Groupe les vacances d'emplois sur ces thématiques. Cela nous permet de commencer à développer cette approche par filière professionnelle.

Nous avons aussi testé la mise en place de comités de site au niveau de régions avec la Banque des Territoires, notamment en Auvergne-Rhône-Alpes et en Nouvelle-Aquitaine. Nous allons continuer sur deux nouvelles régions, la Réunion et l'Occitanie, d'ici la fin de l'année. Cette approche territoriale nous permet aussi de travailler sur ces coopérations thématiques ciblées et donc de favoriser à la fois le partage d'expériences, mais aussi l'apprentissage des métiers de chacun et l'identification de l'intérêt de ces coopérations et de ces mobilités.

Nous voyons, à travers ces démarches à la fois par filière et par entité régionale, à quel point chacune des entités du Groupe adhère à cette démarche, et en même temps à quel point nous avons vraiment besoin de ce travail préalable de connaissance de nos métiers respectifs et de nos enjeux respectifs pour pouvoir construire et outiller la démarche.

Sur la base de ces premières expériences, et encore une fois en nous appuyant désormais sur le nouvel accord mobilité Groupe, qui pour nous est une avancée importante puisqu'il a été conclu à l'unanimité et qu'il permet d'outiller et de structurer cette démarche dans la durée, nous pensons vraiment pouvoir progresser en termes de dynamique.

Nous avons pu partager cet accord, tant avec les DRH des filiales qu'avec les partenaires sociaux, et nous avons besoin aussi de nous outiller en termes SI pour pouvoir décupler nos efforts. Par exemple, nous avons besoin d'un outil de mise en visibilité de nos emplois. Nous avons un objectif à terme de nous doter d'une plateforme. Sans attendre cette plateforme, nous avons prévu, dès l'automne prochain, de pouvoir communiquer sur notre site internet Caisse des Dépôts des offres d'emploi à destination de tous les collaborateurs du Groupe. Nous allons donc déjà commencer à travailler en mode dégradé.

De même, concernant la formation, c'est vraiment un enjeu important pour nous de mutualiser nos appareils de formation. Les écoles métiers dont nous avons pu partager la dynamique lors du Comité stratégique sont ouvertes aux collaborateurs du Groupe. Initialement, vous savez que seule l'école du management, l'université des cadres, était ouverte au Groupe. Désormais, toutes nos écoles métiers sont ouvertes au Groupe, et nous avons vraiment des parcours qui se mettent en place. Notamment, vous avez souhaité avoir des éléments sur la transition écologique. Ces parcours sont clairement ouverts au Groupe et nous avons déjà constitué ces viviers, donc nous avons aussi cette capacité, via la formation et en plus de la mobilité, à aller plus loin dans le développement de cette culture commune Groupe.

Nous sommes vraiment mobilisés à cet effet côté DRH EP-Groupe, mais aussi, du point de vue des filiales, nous allons mieux structurer notre réseau pour renforcer notre efficacité en la matière.

Sur le sujet du télétravail et du maintien des collectifs de travail, il est important pour nous, dans le déploiement du télétravail, d'avoir une approche aussi équilibrée et progressive que possible compte tenu des impacts qui restent encore difficiles à évaluer aujourd'hui de ce télétravail sur les collectifs.

Ce que nous avons prévu et qui d'ores et déjà fonctionne bien, c'est le fait que des dialogues collectifs par service définissent des règles de fonctionnement, des règles de déploiement du télétravail à l'échelle des métiers. Ce que nous avons aussi prévu de préserver pour l'avenir, même s'il y a des questionnements qui se posent sur cet enjeu, c'est par exemple le principe d'un retour régulier des personnels sur site, qui est extrêmement important pour nous.

Nous savons que d'autres employeurs n'ont pas fait ce choix. Pour nous, venir deux jours sur site est extrêmement important justement pour maintenir cette cohésion des collectifs. D'autres employeurs, au niveau de la place, n'ont pas retenu cette hypothèse. Vous demandiez quels étaient les leviers pour nous pour maintenir cette cohésion. Il y a ce levier du retour régulier sur site. Il y a les dialogues collectifs qui nous permettent d'avoir la meilleure approche pour le déploiement de ce télétravail pour tenir compte des conditions d'exercice des métiers, qui sont différentes d'un service à l'autre. Il y a également la capacité du manager, qui va être renforcée dans le projet d'avenant du télétravail, à refuser ou reporter une journée de télétravail pour des raisons liées au maintien du collectif de travail.

Nous essayons aussi de diversifier et d'accroître ces leviers parce que c'est important pour nous, au moment où nous généralisons le télétravail au sein de l'Établissement public.

J'évoque juste un dernier point sur les recrutements, puisque vous êtes revenus sur ce sujet, pour partager de nouveau ce que nous avons pu indiquer en Comité stratégique. Nous avons des difficultés de recrutement sur certains secteurs d'activité. En revanche, nos délais de recrutement, en moyenne, sont plutôt bons. Les délais en cours sur juin 2022, entre le moment où l'on ouvre le poste et le moment où l'on tope avec une personne, sont autour de deux mois lorsque c'est en mobilité interne et trois mois lorsque c'est une ouverture externe. Après, il faut ajouter le préavis qui est de deux à trois mois selon les personnes. En moyenne, nous sommes au maximum à six mois pour 75 % à 80 % de nos recrutements.

Par contre, effectivement, et je le partage avec vous, sur 25 % de nos recrutements, nous sommes plutôt sur six, neuf ou douze mois, parce que nous avons aussi ces difficultés notamment sur des experts très ciblés, sur CLP, sur la transition énergétique, et c'est là que nous devons encore progresser pour aller plus loin.

C'est vrai qu'il faut aussi tenir compte des délais de préavis quand on recrute, et ceux-ci sont quand même de deux à trois mois incompressibles. Après, nous nous mettons en condition, côté RH, pour réduire encore le délai de deux à trois mois. Il faut bien avoir à l'esprit, et cela reboucle avec ce que vous venez de partager sur les gains de productivité, qu'il nous faut aussi un temps avec les managers pour challenger chacune des ouvertures de poste.

Quand quelqu'un part à la retraite ou en mobilité, il y a systématiquement un temps d'examen pour voir si nous remplaçons ou non le poste, si nous le redéployons sur un autre besoin ou si nous le supprimons. Cette analyse se fait entre les RH et la ligne hiérarchique du service concerné et prend aussi quelques jours.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :

Chez moi, le mot s'appelle « semaine » et pas « jour », mais bon. Luc ?

M. Dessenne :

Je dis quelques mots. Bien sûr, nous partageons, et je ne vais pas revenir sur tout ce que nous avons dit au Comité stratégique. Je voudrais répondre au Directeur général sur deux points que je partage, d'ailleurs.

C'est d'une part l'emploi. Il y a un développement des activités, donc la Commission de surveillance doit en tenir compte, mais il faut aussi parallèlement que la Caisse des Dépôts donne les projets de plan de développement d'activité. Il y a

un besoin d'emploi dans beaucoup d'activités. Je cite les directions régionales, mais je pourrais citer beaucoup de directions où les gens travaillent plutôt dix heures par jour que six heures. Les gens font dix heures, et avec le télétravail et le travail à domicile, ils bossent plus et la rentabilité pour un employeur — c'est un syndicaliste qui vous le dit — est supérieure.
Il y avait eu une excellente étude où l'on voyait que les gens faisaient plus de dossiers en télétravail que lorsqu'ils étaient au troisième étage du 56 rue de Lille, tout simplement. Cela a été prouvé par une vraie étude ici en interne. En tant qu'élus du personnel, avec Béatrice, nous pensons que l'emploi est important. Je n'aime pas dire le mot « entreprise », même si nous sommes bicéphales, mais j'aime mieux une entreprise ou une institution qui développe de l'emploi. C'est plutôt bon pour le pays et il faut y aller.
Je mets quand même un petit point de réserve. Il y a beaucoup d'emplois précaires, des CDP. Nous avons un volant d'environ 300 par année. Jusqu'à présent ils restaient parce qu'ils ne trouvaient pas de boulot. Maintenant qu'il y a du boulot autre part, la Caisse des Dépôts va s'interroger parce que les CDP vont partir. Ils trouveront de meilleurs postes mieux rémunérés à l'extérieur. Oui, Catherine. Ce sont des métiers bancaires et financiers.
Le deuxième point que je voulais évoquer est celui des salaires. Sur les cinq dernières années, il y avait le gel du point, etc. Nous ne revenons pas sur tout cela. Nous connaissons tous cela. Il faut savoir qu'il n'y avait pas d'augmentation générale, mais des augmentations d'enveloppe. En gros, on attribuait une année sur deux des points ou des primes aux fonctionnaires, l'autre année ils n'avaient rien, etc. Cela a produit quand même une certaine démotivation.
Aujourd'hui, avec l'inflation galopante dont nous avons parlé à tous les points, et dont je ne sais pas si elle sera à 5 %, 6 %, 7 %, il faut une mesure générale. C'est indispensable. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'il y a 60 % de cadres. Si nous ne faisons des mesures que pour les bas salaires, comme cela a été le cas des deux derniers accords PEPA, vous écartez 50 % à 60 % de la population. Certes, vous en donnez à 40 % ou 45 % qui sont les plus petits salaires, mais vous laissez sur le bord du chemin plus de 50 % de la population, et cela a un effet assez catastrophique. En plus, ce n'est pas juste. Il faut donc trouver les moyens.
Je ne sais pas ce qui sortira du Sénat et de l'Assemblée nationale sur la fameuse prime PEPA, mais à quoi sert de mettre une prime PEPA de 6 000 euros quand on sait qu'à la Caisse des Dépôts, si ma mémoire est bonne puisque cela fait longtemps que je ne négocie plus, l'accord trouvé était aux alentours de 1 000 euros pour ceux qui la touchaient ? Nous avions déjà assez de marge, je dirais, à part l'effet d'annonce.
Je ne dis pas qu'il faut donner 6 000 euros. À la Caisse des Dépôts nous avons comme avantage d'avoir une loi qui permet de verser des suppléments d'intéressement d'épargne salariale, ce qui n'est pas le cas dans la fonction publique autre part. Avec cette loi, on peut donner des suppléments à l'ensemble des populations. Reste à en définir le montant, etc.
J'insiste beaucoup là-dessus. La négociation, Monsieur le Directeur général, vous l'aurez avec les syndicats, mais si on laisse entre 50 % et 60 % du personnel sans augmentation générale, hormis la valeur du point qui a été décidée, je ne dis pas qu'ils vont tous quitter la Caisse des Dépôts, mais vous allez avoir un moment de découragement total, quand parallèlement vous leur demandez de travailler encore plus.
Le dernier point me semble important, et je l'ai dit, beaucoup d'entreprises du secteur bancaire ou à côté développent le télétravail d'une autre manière que nous et donnent tous les moyens. Je crois que Caroline le disait. Je sais que le futur accord devrait donner les moyens matériels et informatiques, etc., davantage que ce n'est le cas aujourd'hui. Il va y avoir plus de temps de travail libre, ce qui est plutôt une bonne chose parce que c'est ce que recherchent les nouvelles populations aujourd'hui. Elles cherchent à pouvoir gérer leur temps, à amener tout simplement les enfants à l'école, à travailler avant l'école, après l'école. C'est comme cela. La crise Covid a complètement bouleversé le domaine.
Par contre, il reste un point très noir. Je sais que là-dessus cela n'a pas avancé pour l'instant, mais si nous regardons un peu partout, il y a les indemnisations. Or, il y a très peu d'indemnisations à la Caisse des Dépôts pour les gens en télétravail, et il faut savoir qu'aujourd'hui, on donne 2,50 euros à quelqu'un qui reste manger chez soi en télétravail. Si on le développe sur deux ou trois jours, il doit faire les courses, il doit faire la cuisine, il doit tout faire et il a 2,50 euros.
Vous avez beaucoup d'entreprises autre part, et je ne parle pas des administrations mais d'entreprises et de banques, qui donnent beaucoup plus. Pourquoi donnent-elles beaucoup plus ? C'est uniquement parce qu'elles fidélisent aussi avec des projets annexes le maintien de l'emploi de ces salariés dans leur boîte.
J'invite la Direction générale et les RH à réfléchir à cela. C'est un débat qui déborde peut-être un peu, mais il est important parce que c'est le quotidien de milliers de personnes.
Pour la politique RH Groupe, je n'en dis pas plus, sauf peut-être pour indiquer qu'il serait intéressant que nous ayons, dans un an, un bilan de ce que la RH a mis en place sur la politique RH Groupe.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Béatrice de Ketelaere a demandé la parole.

Mme de Ketelaere :
Je crois que Luc a déjà dit beaucoup de choses. Là, je suis à la fois acteur et observateur. Je suis observateur parce que tout compte fait, je constate que la RH a préparé des documents, qu'il y a eu un Comité stratégique et qu'il y a un avis sur un Comité stratégique. Je me demande, tout

compte fait, ce que nous sommes en train de faire si ce n'est commenter et observer des chiffres. J'ai envie de dire que ce n'est pas le vécu des gens dans les services.
Je vois le hiatus complet entre ce que vous pouvez comprendre de ces chiffres et ce que nous vivons à l'intérieur. Ce que nous vivons à l'intérieur, c'est l'augmentation de l'audit, l'augmentation de la conformité, c'est-à-dire plus de contrôles dans les services, beaucoup plus de contrôles dans les services qui portent sur les opérationnels. C'est-à-dire que quand on fait de la gestion de participations, on en est à devoir enregistrer les e-mails que l'on a sur chacun des suivis des participations pour prouver qu'effectivement, on a bien suivi les règles. Imaginez-vous le nombre d'e-mails que nous avons quand il y a une société qui est en difficulté et qu'il faut apporter la preuve au travers de traces écrites ? Que fait-on ? Est-ce qu'on travaille pour le contrôle ou est-ce qu'on travaille pour sortir des participations et faire en sorte qu'elles vivent ?
Il y a l'intensification de l'activité. Il ne faut quand même pas oublier que les années Covid ont été des années extrêmement difficiles parce que nous avions en face des sociétés qui avaient des difficultés à se sortir de cette crise et que nous étions là pour les aider. Il y a donc l'intensification de l'activité.
Il y a le turn over important des équipes. On en est jusqu'à 20 % de turn over dans des DR. Cela veut dire que quand nous sommes revenus de la période Covid, je ne connaissais pas les gens. Nous ne les connaissons pas. Que signifie ce turn over ? Cela implique le passage de l'information entre celui qui est parti et celui qui arrive.
Il y a le développement du tutorat et l'entrée des jeunes. On veut faire entrer des jeunes, très bien. On va développer le tutorat. Sur qui est le tutorat ? Ce n'est pas en formant les gens. Le tutorat, c'est avoir un jeune à côté de soi, lui expliquer comment fonctionnent les SI complexes de la Caisse des Dépôts, expliquer l'interfaçage des différents SI, prendre du temps par rapport à cela.
Sur le télétravail, nous en avons discuté hier, pour moi il va y avoir une économie très claire au niveau de la Caisse des Dépôts sur la réduction des surfaces, la réduction du financement du restaurant. Si l'on va vers un jour de fermeture, c'est un immeuble que l'on ne chauffe pas pendant un jour. Ce que je vous ai dit hier, c'est que globalement, moi qui avais une maison, et je pense que la plupart des gens sont comme cela, quand j'étais au boulot je baissais le chauffage pendant toute la journée. Aujourd'hui, quand on est en télétravail, on ne travaille pas à 15 degrés. L'économie qui est faite d'un côté se reporte sur les salariés et sur la relation du salarié à son entreprise. On a le sentiment, pour les postes d'expert technique, d'être en travail en régie. C'est-à-dire qu'à la limite, que je travaille pour la Caisse des Dépôts ou que j'apporte mon expertise à la Caisse des Dépôts ou à un cabinet d'avocat, je m'en fous. Une fois que je suis derrière mon ordinateur, on me donne un projet, je le suis. Il va y avoir une perte du lien social avec l'entreprise.
Face à tout cela, en disant que les augmentations ne correspondent même pas à l'inflation alors que vous avez demandé tout cela aux gens, je pense que la rentrée va être chaude. C'est pour cela que j'avais posé une question à laquelle je ne pense pas avoir eu de réponse. À quel salaire embauche-t-on les jeunes ?
En embauchant les jeunes à un niveau bas, cela veut dire que l'on préempte sur l'avenir une partie de l'enveloppe qui est réservée aux augmentations pour permettre aux jeunes de progresser. Cela veut dire qu'on dit à toute la population qui est entre 40 ans, 50 ans et 55 ans, alors qu'on lui demande énormément d'effort, « non, ce n'est pas possible parce qu'il faut rattraper les inégalités hommes-femmes, rattraper les inégalités avec les jeunes ». Je pense que la rentrée va être chaude.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Nous allons essayer de conserver, d'une part les horaires et, d'autre part, les sujets qui relèvent de la Commission de surveillance, tout en laissant évidemment la parole libre, cela va sans dire.
Je retiens donc que pour 2023, il y aura besoin d'un bilan sur les accords Groupe, comme l'a demandé Luc Dessenne. Il faut aussi en profiter pour faire ce que j'appelle une « année vérité », c'est-à-dire une année vérité sur le budget, avec ce que rapporte donc l'augmentation des effectifs, avec un coût, et aussi une année vérité sur le fait que la mobilité ne doit pas être une variable budgétaire.
Je pense savoir qu'à une époque, on faisait attendre un poste six ou sept mois, sinon on crevait le plafond qui était insuffisant. Il ne faut pas que ce soit dirigé par cela. Je pense que l'on peut faire une année vérité.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous n'avions même pas pensé à faire cela.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Cela n'a jamais été fait nulle part. C'est totalement faux, c'est une idée qui est sortie de ma tête.
Je vous remercie, et je pense que l'on peut faire une année vérité. Je ne dis pas qu'il faut mettre les compteurs à zéro, mais on peut dire un peu ce dont on a besoin, pour faire quoi, et améliorer les processus, en indiquant ce qui relève de l'amélioration du processus de mobilité et de recrutement et ce qui relève de ce qu'il va rapporter en raisonnant en valeur ajoutée. Excusez-moi, j'ai osé un gros mot rarement prononcé dans cette maison.

Merci à tous sur ce point.

7 — Avis sur projet de décret fixant les modalités de mise en œuvre de l'alimentation et de la mobilisation des droits acquis au titre du compte d'engagement citoyen des sapeurs-pompiers volontaires et des réservistes citoyens des services d'incendie et de secours

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous allons passer au point 7, sur un projet de décret pour les sapeurs-pompiers. Je crois que Béatrice de Ketelaere a fait une remarque totalement pertinente. Je la laisse refaire sa remarque à l'oral. Elle l'avait faite par écrit, donc si elle ne s'en souvient pas, nous pouvons lui suggérer.

Mme de Ketelaere :
C'est dans la suite de ce que je viens de dire avant, avec les activités récurrentes et les activités nouvelles. Sur les pompiers, c'est quelque chose qui va venir se greffer sur le CPF. Ma question était la suivante. Du coup, on dit « c'est le CPF », mais je vois qu'à chaque fois on en met un peu plus autour du CPF. Ce n'est pas la première fois que l'on ajoute une pièce.
Il est donc important que nous puissions avoir, au titre de ce CPF, un tableau qui reprendrait les différentes populations concernées, les décrets relatifs à cette population concernée et le nombre de personnes en face, puisque s'il y a plus de personnes qui ont le droit au CPF, forcément, il y aura un travail plus important à mener derrière. C'est vrai qu'il serait important que nous puissions avoir un tableau récapitulatif là-dessus. Merci.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Moyennant cette remarque qui me semble utile à tous pour avoir un tableau synoptique, ce décret d'application de la loi Matras, pour nous qui aimons donner des noms de loi, ne semble poser de problème à personne. Y a-t-il des remarques ? Je n'en vois pas. C'est donc adopté.

8 — Avis sur projet de décret modifiant le décret du 13 juillet 1998 relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives par la CDC et aux instances de concertation propres à cet établissement

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 8, l'avis sur le projet de décret modifiant le décret du 13 juillet 1998 relatif aux conditions de recrutement d'agents contractuels par la Caisse des Dépôts. C'est ce dont nous avons déjà parlé, c'est-à-dire le CUEP. Y a-t-il des remarques ? Luc ?

M. Dessenne :
Je vais faire vite. C'est un avis que nous voterons négativement, en tout cas Béatrice et moi, pas uniquement parce que les organisations syndicales ont voté contre à deux reprises, mais aussi sur le fond et la forme. En deux mots, en reprenant ma casquette de négociateur d'il y a quatre ans, lorsque nous avions négocié le décret qui régissait les instances représentatives de la Caisse des Dépôts, nous l'avions fait après la réforme du CSE et aussi avec l'extinction des comités techniques dans la fonction publique.
Paul Peny n'est pas là, mais je pense qu'il ne dirait pas le contraire, nous avions négocié et cela avait donné lieu à beaucoup de discussions. Nous étions arrivés à un texte à la fin qui était accepté de tout le monde, mais surtout il nous avait dit que l'on n'y toucherait plus. Sur le fond, nous avions anticipé les instances avec la CSSCT qui était rattachée au CUEP et avec les DPP qui étaient rattachées, ou juste à côté du CUEP, et avec des élections professionnelles pour l'ensemble.
Or, là, nous nous apercevons qu'un nouveau décret est proposé par la Direction de la Caisse des Dépôts et la DRH. Ce décret a un point très négatif à nos yeux. C'est qu'il supprime beaucoup de prérogatives sur les CSSCT, notamment par l'article 4 et l'article 21, qui reportent en définitive les sujets d'organisation du travail sur le CUEP. Or, avant, ils étaient beaucoup discutés en CSSCT, cela donnait lieu à un avis, et quand il y avait le projet de réorganisation en CUEP, c'était plutôt le débat politique sur la réorganisation qui avait lieu, mais pas le débat sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail, qui avait déjà été expurgé.
Je ne serai pas là, peut-être que Béatrice le sera, mais cela va faire des CUEP qui dureront non pas une journée, mais deux jours, parce que tous les débats qui étaient menés auparavant n'auront plus lieu. C'est revenir quand même non pas sur une parole, parce qu'il n'y avait pas de parole, mais sur quelque chose qui était acté, et il n'y avait pas lieu de faire cette réforme. Il n'y avait aucune obligation légale de la faire. Il a été décidé de le faire par choix.
D'autre part, il y a une phrase qui est encore plus grave dans le petit point 12, à savoir « aux projets d'aménagement importants modifiant les conditions de travail ». Or, aujourd'hui, quand vous relisez cette phrase qui vient d'être incorporée dans le texte, qui définit l'importance ? S'agit-il des syndicats, du Directeur général, du directeur métier ? Nous allons nous retrouver peut-être avec des réorganisations qui ne seront même plus vues, donc des difficultés dans les services, etc.
Il y avait peut-être un moyen de déminer, vu que l'on remplace par une forme de commission qui pourrait traiter de ces sujets. Ce n'est pas une obligation, je le redis bien, mais elle pourrait traiter de ces sujets, sauf qu'il n'y a même pas de règlement intérieur de cette commission. Cela

aurait pu être discuté en amont et on aurait pu fixer toute une liste de ce qui allait se faire, etc., ce qui n'a pas été fait. Si j'ai bien compris, la réponse de la DRH qui a été donnée aux syndicats a consisté à dire « nous verrons cela après, nous n'avons pas eu le temps ». Non, quand on fait une réforme de cette ampleur, je pense que l'on prend le temps de voir en amont ce que l'on va mettre dedans.
Voilà. Je voulais expliquer le vote négatif des représentants du personnel. Sachez-le, c'est une mauvaise chose pour l'institution, et à mon avis les futurs CUEP dureront très longtemps.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Luc. Juste pour la bonne information des uns et des autres, mais nous l'avons eu dans nos boucles respectives, le texte a été évidemment présenté par deux fois aux organisations syndicales dans les instances qui vont bien. Il a été rejeté. C'est juste le point que je voulais souligner. Il me semble parfaitement conforme, en revanche, à l'esprit de la loi. Pour avoir présidé avec quelques autres ce genre d'instance, je trouve que la logique est à peu près respectée. Partout, et je rejoins Luc, c'est un reproche qui est fait partout. Il y a des positions un peu constantes des uns et des autres, ce qui est tout à fait normal, et c'est la diversité et la représentation des uns et des autres qui sont tout à fait respectées et respectables.
Béatrice ?

Mme de Ketelaere :
En complément, et je pense qu'il est important que vous en ayez conscience, vous avez des fonctionnaires, donc du personnel de droit public, et vous avez du personnel de droit privé, et vous avez vu la répartition puisque nous avons tendance à aller vers du 50-50. Il faut déjà savoir que le personnel de droit privé n'est pas soumis à la totalité du Code du travail.
La Caisse des Dépôts a une spécificité. C'est qu'elle arrive à ne pas soumettre ses salariés de droit privé à la totalité du Code du travail et qu'une partie des attributions qui étaient précédemment données aux comités d'entreprise, et notamment les choses les plus importantes qui sont les droits d'alerte et les consultations en matière d'organisation, n'existent pas. Il n'y a pas de possibilité, au sein du Comité unique de l'Établissement public, pour les salariés de droit privé, de faire valoir les dispositions du Code du travail relatives à cela.
Là, nous nous rapprochons encore plus d'un mode de fonctionnement public. Je pose donc la question. Y a-t-il un respect du personnel de droit privé ? J'ai vraiment été très étonnée le jour où j'ai vu que par un article de loi ou un décret, on nous avait supprimé une partie du Code du travail.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais demander à Caroline Krykwinski de réagir.

Mme Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim :
Je réagis rapidement sur deux points. Le point de désaccord est effectivement l'examen des projets de réorganisation de service, qui ne passerait donc plus en CSSCT mais uniquement en Comité unique, CUEP ou CLU selon le niveau de la réorganisation. C'est le seul changement, en termes de compétences de la formation CSSCT. Pour le reste, il n'y a aucun changement en plus pour cette formation spécialisée, puisque le décret fonction publique la conforte sur les aspects d'organisation du travail, de suivi des enjeux de prévention, de télétravail, du numérique, etc.
C'est effectivement le point de désaccord dans le cadre de cette réforme. Il est effectivement commun à l'ensemble de la fonction publique. Pour tenir compte de notre organisation spécifique Caisse des Dépôts, nous avons effectivement prévu de développer un dialogue avant que le projet de réorganisation ne remonte devant le CUEP ou le CLU, associant les membres de la formation spécialisée, mais en effet nous ne proposons pas de garder le système actuel, qui donne compétence à la CSSCT pour analyser le projet de réorganisation et pour voter sur ce projet de réorganisation.
Le changement est qu'effectivement, désormais, seul le CUEP ou le CLU sera saisi et pourra émettre un avis consultatif sur le projet de réorganisation. En revanche, lorsqu'il émettra cet avis, il faudra absolument qu'il soit éclairé sur les enjeux de santé, sécurité et conditions de travail, et pour qu'il soit pleinement éclairé, nous proposons justement ce processus de dialogue en amont, mais qui effectivement ne prendra pas place dans la formation spécialisée. C'est le premier point.
S'agissant du deuxième point par rapport aux salariés de droit privé, effectivement, l'article 34 indique que les dispositions relatives aux CSE ne s'appliquent pas à la Caisse des Dépôts, ce qui a permis de faire le décret de 2018 avec une instance unique, et en même temps de continuer à arrimer cette instance unique sur le droit de la fonction publique puisqu'en termes de compétences, cette instance unique a été calée sur le Comité technique et le CHSCT de la fonction publique.
Aujourd'hui, dans le secteur privé, vous avez une instance CSE qui comprend une identité de ses membres entre la partie CSE et la partie santé et sécurité au travail. Cette même partie santé et sécurité au travail est une émanation du CSE mais n'a aucune compétence consultative. Elle analyse ce qu'on lui donne par délégation du CSE.
Nous sommes donc vraiment dans une logique différente, et nous préconisons de rester sur le système de la fonction publique avec une formation spécialisée qui reste compétente sur un certain nombre d'attributions, mais qui effectivement ne pourra plus se prononcer sur les projets de réorganisation. Pour le reste, elle garde toutes ses compétences consultatives, notamment

sur les DU, PAP, etc., et se voit confortée sur les enjeux de santé et sécurité au travail.

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup de ces précisions. C'est assez logique. Le mot est « CUEP » pour « établissement public » à la fin. Il y a bien « établissement » et « public » dedans, donc il y a une certaine logique dans l'acronyme. Je vais passer formellement au vote, mes chers collègues.

Mme de Ketelaere :
Il y a juste une chose qui m'embête un tout petit peu. C'est ce terme de « FS ». Je pense que quand on parlait de comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, quelque part, dans le titre, il y avait les sujets sur lesquels on allait travailler. Là, lorsque l'on parle de la FS, de quoi s'agit-il ? Il n'y a plus l'hygiène et les conditions de travail. On l'a raccourci à « FS ». J'ai envie de dire que c'est un élément essentiel de dire « hygiène et conditions de travail ».

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Merci de cette précision. Mes chers collègues, qui s'abstient sur ce projet ? Nous avons 1 abstention. Qui est contre ? Nous avons 2 voix contre. Qui est pour ? Les autres présents sont pour. Merci. L'avis mentionnera le nombre de votes contre et de votes favorables. Je préfère le préciser pour que ce soit clair pour tout le monde. Je vous remercie.

9 — Avis sur le projet d'avenant à la convention du 8 avril 2021 encadrant les dispositions communes aux conventions relatives à la mise en œuvre du PIA et du plan France 2030

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
Le point 9 oblige à ce que Michèle Pappalardo ne soit pas là car elle est conflictée et nous faisons très attention à cela. C'est vraiment très important. C'est un projet d'avenant à la convention du 8 avril 2021 qui va consister à dire que le quatrième PIA va en réalité s'appeler France 2030. Nous sommes totalement sur le fond, ou plutôt nous l'avons touché. Voilà ce qui vous est proposé. Le document a été circularisé et il n'y a pas eu de remarques supplémentaires. Je n'en vois pas. C'est donc favorable

10 — Avis sur les projets d'arrêtés fixant le taux de rémunération des dépôts de la sphère « enfance protégée »

M. Bascher, Président de la Commission de surveillance :
S'agissant du point 10, ce sont des projets d'arrêtés fixant le taux de rémunérations des dépôts de la sphère « enfance protégée ». Il n'y a pas eu de remarque colossale. Y a-t-il des remarques supplémentaires ? Je n'en vois pas. Je vous remercie pour cette séance. Nous allons nous retrouver avec bonheur pour les membres du CDI la semaine prochaine, et pour les autres lors de la première semaine pleine de septembre notamment pour des CAR et des CFE de moins d'une heure

Le Président, M. Bascher, lève la séance à 19 heures 43.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 49

COMMISSION DE SURVEILLANCE
8eme séance - Année 2022
9 septembre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 9 septembre 2022, à 12 heures 15, la Commission de surveillance s'est réunie à l'Hôtel de Pomereu (67 rue de Lille, Paris).

Assistaient à la réunion :
Mme Holder, Présidente d'âge de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Pappalardo, Bergeal, Ratte, de Ketelaere.
MM. Holroyd, Le Fur, Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac.

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La Présidente d'âge, Mme Holder, ouvre la séance à 17 heures 01

1 — Élection du Président de la Commission de surveillance

Mme Holder, Présidente de la Commission de surveillance :
Nous allons procéder à l'élection à la présidence de la Commission de surveillance. Ce petit quart d'heure de gloire n'est dû qu'à ma date de naissance.
Comme le prévoit le règlement intérieur, je vais donc ouvrir cette séance après avoir constaté le quorum, c'est-à-dire la présence de la majorité des commissaires surveillants et des procurations. Les absents sont Madame Nahon, Madame Artigalas et Monsieur Dessenne et pour le reste, tout le monde est présent. Le quorum est donc atteint.
Je voudrais vous rappeler quelques points. Le mandat de commissaire-surveillant des trois députés qui siégeaient à la commission est arrivé à échéance. Il s'agissait de Madame Errante et de Messieurs Carrez et Sommer. Il est arrivé à échéance à la fin de la dernière législature le 21 juin dernier.
La Présidente de l'Assemblée nationale a procédé à la nomination, en qualité de membres de la Commission de surveillance, de Madame la Députée Anne-Laurence Petel et de Messieurs les Députés Alexandre Holroyd et Marc Le Fur, à qui nous souhaitons bien évidemment la bienvenue, et ceci par une décision parue au Journal officiel du 7 août dernier.
Je voudrais tout d'abord, en votre nom à tous et excessivement chaleureusement, remercier le Sénateur Jérôme Bascher qui a assuré avec brio, il faut le dire, cette transition de la présidence de la Commission de surveillance.
L'instance est aujourd'hui appelée à procéder à l'élection de son nouveau président ou de sa nouvelle présidente.
Conformément au Code monétaire et financier, la présidence de l'instance ne peut être assurée que par l'un des cinq parlementaires, député ou sénateur, membres de la Commission. L'usage observé depuis 1945 veut que cette fonction revienne à un député appartenant à la majorité.
J'invite les parlementaires présents qui souhaitent présenter leur candidature à se faire connaître.

M. Holroyd :
Madame la Présidente, je souhaite présenter ma candidature comme évoqué avec la majorité des commissaires-surveillants présents ici.

Mme Holder, Présidente de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Nous avons un cas de candidature unique. En général, le principe en cas de candidature unique est de procéder à un vote à main levée aux termes de l'article 22 du

règlement intérieur. Est-ce que quelqu'un ici s'oppose à ce vote à main levée ? Non.
À ce moment-là, je vais faire comme à l'école, je vais procéder par ordre alphabétique afin que chaque commissaire fasse part de son vote.
Il est procédé au vote par appel nominatif des membres de la Commission de surveillance

Mme Holder :
Je n'ai même pas besoin de vous annoncer le détail des résultats. Le résultat est donc une élection à l'unanimité. Il me reste à vous féliciter très chaleureusement et je vous invite à prendre la parole.

Applaudissements.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Tout d'abord, merci beaucoup, Madame la Présidente Holder. Je voudrais d'abord remercier évidemment le Sénateur Bascher qui a assuré pendant ces quelques semaines la continuité au sein de la Commission de surveillance avec un brio indéniable et d'avoir été un précieux conseil dans les derniers jours et les dernières semaines. Je l'en remercie.
Je voudrais aussi remercier la sénatrice Artigalas parce qu'on ne l'a pas évoqué aujourd'hui mais pendant cette période de transition, elle a présidé le CAR, qui est aussi sujet à renouvellement. Enfin, je voudrais évidemment remercier l'ensemble des commissaires-surveillants pour leur confiance.
Dans les derniers jours, j'ai essayé de parler à chacun d'entre vous dans la mesure du possible, y compris ceux qui sont outre-Atlantique. J'ai réussi pour une grande majorité mais je continuerai, si vous me le permettez, à vous solliciter de façon très régulière, surtout dans les jours et semaines qui suivent, pour essayer de recevoir vos réflexions, en sachant évidemment que vous avez toute l'expérience de cette institution que je n'ai pas, ainsi que mes deux autres collègues députés.
La loi Pacte a profondément changé le rôle de la Commission de surveillance qui, je pense, traverse une période d'adaptation qui va être plus ou moins longue. Je veux saluer l'engagement de Sophie Errante, qui a mis en œuvre ces premières mutations. Je veux aussi m'engager à essayer de concrétiser cette mutation et cette découverte du nouveau rôle de la Commission de surveillance.
Je vais évoquer avec vous trois éléments très préliminaires puisque je suis arrivé ici très récemment et ne prétends pas du tout avoir ici une vue complète, de ce qui me paraît essentiel.
C'est d'abord la nécessité de garder à l'esprit les grands enjeux et d'assurer quelque chose qui fait la singularité de cette Commission, c'est-à-dire de pouvoir en même temps disposer d'une vue complète des activités de la Caisse des Dépôts et de toutes ses filiales pour accompagner la Direction générale dans ses efforts, en interrogeant si nécessaire ses décisions dans le détail, et en même temps en ménageant et en essayant de trouver le temps, dans un agenda qui est très chargé de la Commission de surveillance et de ses membres, de réfléchir à des questions et à des priorités stratégiques et structurelles de l'ensemble du Groupe sur le temps long, et de faire attention à essayer d'équilibrer ces deux choses.
La deuxième chose, qui regroupe parfaitement les intentions de la Direction générale que nous avons entendu ce matin, c'est le financement de la transition écologique. Je pense qu'après l'été que nous avons eu, l'instabilité climatique et la crise énergétique que nous traversons, nous devons nous poser la question du rôle de la Caisse des Dépôts et de la façon dont la Caisse des Dépôts peut participer à l'accompagnement de ce qui est peut-être le plus grand défi pour nos territoires dans les années à venir, à savoir l'adaptation au changement climatique et la transformation énergétique. Il y a un rôle pour la Caisse des Dépôts qui est existant, mais qui devrait avoir vocation à croître dans les années qui suivent en la matière.
La troisième chose, c'est de réfléchir — c'est une question sempiternelle et qui se posera probablement pendant des décennies — à l'équilibre qui est au cœur de cet animal hybride qu'est la Caisse des Dépôts, entre l'intérêt général et le côté concurrentiel, et continuer à réfléchir en permanence à savoir si cet équilibre est trouvé ou s'il faut le parfaire.
Je ne vais pas être plus long que cela et j'ai appris que lorsqu'on fait un discours juste avant le déjeuner, c'est une très mauvaise idée d'être très long.
Je vais donc juste remercier le secrétariat général. Je crois que tout le monde reconnaît le travail absolument remarquable fait par le secrétariat général pour accompagner les commissaires-surveillants et je souhaite que les prochains travaux se fassent évidemment dans la collégialité qui caractérise cette Commission de surveillance depuis 1945, au moins. Avant, je n'ai pas l'historique mais j'imagine que c'était le cas.
Merci encore.

Applaudissements.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ai bien noté le message du nouveau Président sur la brièveté des discours. Je voudrais m'associer aux remerciements à Sophie Errante, qui a présidé cette commission avec efficacité dans des moments extrêmement importants, puisque sous sa présidence nous avons constitué et lancé la Banque des Territoires, nous avons finalisé — après les travaux intenses de la Commission de surveillance — le rapprochement avec La Poste, et nous avons mis en place le plan de relance qui, je pense, a été un outil important pendant la crise du Covid. J'ai donc une pensée amicale et chaleureuse pour Sophie.
Je voudrais adresser au Sénateur Bascher des remerciements appuyés et sincères. Tout le monde connaît son engagement et sa compétence ainsi que sa connaissance intime de l'institution. Pour avoir été président pendant un temps intérimaire, il

n'en a pas moins été un président totalement impliqué et totalement Président.
Pour ceux d'entre vous qui ont été associés, nous avons eu plusieurs décisions à prendre, dont certaines notamment au mois d'août, qui ont demandé une grande réactivité. Je voudrais remercier la Présidence ainsi que les membres du Comité des investissements d'avoir pu, parfois dans la demi-journée, approuver des changements d'offre sur les dossiers, notamment un dossier important pour Transdev.
Au-delà de ces éléments circonstanciels, nous avons eu, avec le Président Bascher pendant cette période, un dialogue extrêmement riche sur des sujets de fond dont certains ont été pour moi extrêmement enrichissants dans des visions de long terme, de développement de l'institution, et sur lesquels nous aurons l'occasion de parler avec plaisir avec le Président. Sur ces sujets, la connaissance de l'institution, le recul, et la connaissance du pays de Jérôme Bascher étaient extrêmement précieux. Je voulais donc avoir un remerciement particulièrement appuyé parce que ce rôle a été très positif et d'ailleurs très bien perçu par l'ensemble des équipes.
Le fait que Jérôme Bascher ait été un élément de stabilité dans une période où l'environnement politique apparaissait un peu instable a été aussi un élément de rassurance très important.
Pour conclure, je voudrais évidemment adresser tous mes vœux de succès au Président Alexandre Holroyd, avec qui j'ai déjà eu l'occasion, pendant l'été, de commencer à avoir des échanges et lui dire, ainsi qu'à tous et à toutes, que nous sommes à votre entière disposition.
Évidemment, nous vous devons de tout vous dire. Par ailleurs, la maison n'est pas très compliquée mais sa particularité est qu'elle est vaste, avec beaucoup de sujets et beaucoup d'obligations qui reposent sur vos épaules, notamment depuis la loi Pacte. Notre rôle est donc de vous aider et de vous assister dans vos responsabilités qui seront à la fois considérables et absolument essentielles pour l'Établissement. Bienvenue, et nous sommes donc à votre disposition, cher Président et chers tous.

Applaudissements.

2 — Désignation des commissaires à la présidence des comités et membres des comités

M. Holroyd :
Un point s'impose immédiatement, puisque trois nouveaux députés sont à la Commission de surveillance et il convient de les répartir dans les différents comités spécialisés. Aux termes du règlement intérieur et des articles 53, 60 et 64, la présidence du Comité des investissements, du Comité stratégique, et du Comité des nominations et des rémunérations revient de droit au président de la Commission de surveillance. Après, j'ai consulté l'ensemble des députés pour savoir quels étaient leurs vœux et leurs souhaits.
Ce que je vous propose, c'est d'exposer l'ensemble des changements et si individuellement l'un d'eux pose problème, nous pourrons le traiter de façon individuelle. Je ne pense pas que ce sera le cas donc je prends le risque de les proposer de façon collective et de les soumettre à votre choix.
Anne-Laurence Petel souhaite rejoindre le Comité RSE et éthique et le Comité d'audit et des risques.
Marc Le Fur, que j'avais initialement sollicité pour la présidence du CAR comme le veut la coutume à laquelle faisait référence Françoise Holder, a privilégié le Comité stratégique. C'est donc dans une suite logique qui veut que le CAR soit présidé par un parlementaire de l'opposition, que je propose de confier la présidence du CAR à Jérôme Bascher. Il devient donc de droit membre du CNR. Il est clair qu'il demeure membre du Comité des investissements et du COSTRAT.
Quant à moi, je suis intéressé par les sujets qui touchent au Fonds d'épargne donc je vous propose d'intégrer également son comité.
C'est l'ensemble des changements qui sont nécessaires pour l'intégration des députés aux différents comités, ce sont donc les propositions que je vous soumets. Quelqu'un a-t-il une objection particulière à ces propositions ? C'est donc approuvé.
Tout le reste demeure identique. La question qui se pose à nous est de faire en sorte que les députés intègrent leurs comités et que l'effet domino que cela crée soit respecté, mais il n'y a pas de changement profond de l'organisation de la Commission de surveillance. Je vais voir avec l'ensemble d'entre vous et s'il y a des vœux en ce sens, je vous propose que nous en discutions à l'occasion.
Sur ce, je vous remercie.

La séance est levée à 12 heures 34.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 55

COMMISSION DE SURVEILLANCE
9eme séance - Année 2022
21 septembre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 21 septembre 2022, à 16 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au 56, rue de Lille à Paris et via Teams®.

Assistaient à la réunion :
M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du Groupe ; M. Michel Yahiel, Directeur des politiques sociales (point liminaire) ; M. Vincent Rigaudière, Directeur de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Caroline Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim (point 3) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 4 et 8) ; M. Jean-Philippe Willer, Directeur du département chargé de la planification à moyen terme et du contrôle de gestion au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 4, 6 et 8) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point 4) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (points 5, 7 et 8) ; M. François-Louis Richard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (points 5 et 7) ; Mme Fabienne Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 6 et 8) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Jolys et MM. Amato, Latorzeff et Magnan, commissaires aux comptes (points 6 et 7).

***

La séance, présidée par M. Holroyd, est ouverte à 16 heures.

1 — Propos liminaires

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous et tout particulièrement à ceux qui sont en Teams, que nous ne voyons pas en personne mais qui sont avec nous par le cœur et par l'esprit. Il y a une ou deux personnes qui ont quelques minutes de retard, mais comme nous avons un agenda extrêmement chargé je vous propose que nous démarrions le plus rapidement possible.
Je vais essayer d'être très rapide mais je commencerai par un propos liminaire sur les comités des investissements (CDI) qui ont eu lieu entre la dernière séance de la Commission de surveillance et celle-ci. Deux CDI et deux décisions d'investissement ont eu lieu.

La première a eu lieu le 26 juillet 2022, où le CDI a autorisé la Caisse des Dépôts à investir 300 millions dans le fonds d'investissement Techpremium, une sicav en cours de création en vue d'accompagner sur le long terme le développement de licornes françaises candidates à la cotation sur la Place de Paris. La Caisse des Dépôts sera donc le sponsor initial du fonds avec une taille cible de 1,5 milliard d'euros et assurera la gestion du fonds à travers la société de gestion CDC Croissance, détenue à 100 % par la Caisse des Dépôts.
Cela s'inscrit dans le prolongement des propositions d'un rapport commandité par Bpifrance et la Caisse des Dépôts publié à l'automne 2021, qui comportait des propositions sur le renforcement de l'attractivité de la Place de

Paris concernant la cotation de licornes françaises sur Euronext Paris.
Le fonds s'inscrit de manière cohérente dans l'offre d'investissement du groupe Caisse des Dépôts en faveur des entreprises technologiques françaises. Il participe de l'effort de mobilisation en place en faveur des acteurs de la Tech française pour offrir une alternative à la cotation NASDAQ.
Je précise tout de même que ce CDI était avant ma présidence et avant les nominations des députés, du coup je n'y ai pas participé ni en tant que président ni en tant que commissaire surveillant.
Deuxièmement, le 14 septembre dernier a eu lieu un CDI que j'ai présidé, qui a autorisé la Caisse des Dépôts à participer à une augmentation de capital de Suez à hauteur de sa quote-part de 12 %, pour un montant maximal de 200 millions d'euros. Cet apport est destiné à financer l'acquisition de Suez Récupération & Recyclage UK, la filiale britannique de l'ancien Suez. C'est un peu compliqué. La cession de Suez R&R UK s'imposait à Veolia parce que l'autorité de la concurrence britannique, la CMA, avait imposé cette vente.
Les trois autres actionnaires de Suez, à savoir le fonds nord-américain GPI, le fonds Meridiam, possédant chacun 40 % du capital de Suez, et CNP qui possède 8 %, se sont tous prononcés en faveur de cette opération. Le pourcentage de détention de la Caisse des Dépôts dans Suez restera à 12 %.
Sur le plan stratégique et financier, le CDI a considéré que cette opération était opportune dans la mesure où la réintégration d'activités de traitement et de valorisation de déchets, qui plus est à l'international, s'inscrit pleinement dans les grands axes du plan à moyen terme de Suez. Le TRI actionnaire se situerait entre 12,5 % dans un scénario de base et à 16 % dans un scénario optimisé, soit un niveau de rentabilité proche des fonds propres investis par la Caisse des Dépôts et très satisfaisant.
Ce sont les deux points CDI que je voulais porter à votre attention. Si je ne me trompe pas, la décision de Suez sera rendue publique dans les heures qui viennent.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En ce moment.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
M. le Directeur général, certains des commissaires surveillants voulaient qu'un point très rapide soit fait sur le rapport IGAS sur l'IRCANTEC. Je propose que nous commencions par cela et que nous passions ensuite au déroulé de la séance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous pouvons donner la parole à Michel Yahiel, qui doit être en ligne et qui en deux ou trois minutes doit pouvoir nous faire un point de la situation.

M. Yahiel, Directeur des politiques sociales :
Bonjour à toutes et à tous. Il y a en réalité deux rapports de l'IGAS, le premier, rendu public en mai 2022 et le second en novembre dernier.
Nous étions en partie à l'origine de ce second rapport, puisque deux éléments avaient paru nécessiter des investigations complémentaires, qui étaient le fonctionnement des instances, en particulier du Conseil d'administration, et la question des marchés publics de gestion financière déléguée, qui avait donné lieu à un affrontement assez rare entre les services de la Caisse des Dépôts et une partie de la gouvernance.
Ce rapport nous en donne justice en sachant et un article 40 devrait normalement être déclenché, pour tirer au clair le rôle de certains administrateurs dans le déroulement assez particulier de l'une de ces procédures de marché.
Le premier rapport est un rapport classique de préparation de la convention d'objectifs et de gestion qui a été signée depuis et qui porte évaluation de celle dont nous sortions. Cet exercice tous les trois ou quatre ans, alors que le rapport consécutif est un focus sur les deux sujets qui étaient les plus litigieux et sur lesquels la responsabilité de la Caisse des Dépôts est clairement dégagée dans les conclusions de l'Inspection générale.
Voilà ce que je peux vous dire, plus de détails pouvant bien entendu vous être fournis sur l'un ou l'autre de ces rapports.

Mme Bergeal :
Merci, Michel. En fait, lorsque j'ai posé la question du rapport de l'IGAS sur l'IRCANTEC, je ne pensais pas à ce second rapport, qui finalement est un rapport très classique. Le sujet des frais de mission, de la prise en charge des repas est récurrent dans ce type de contrôle.
Je pensais au premier rapport auquel Michel a fait allusion sur la COG. C'est un rapport intéressant, mais il fait quelques critiques à la Caisse des Dépôts. Il est dit notamment que la Caisse des Dépôts n'a pas suffisamment apporté d'informations transparentes au Conseil d'administration pour que celui-ci comprenne vraiment ce qu'il faisait, mais si les membres du Conseil d'administration ne comprenaient pas grand-chose, je comprends aussi qu'ils ne s'y intéressaient pas beaucoup.
Par ailleurs, ce rapport évoque la question déjà abordée mais dont nous n'avions plus du tout entendu parler, celle du transfert des cotisations IRCANTEC à l'URSSAF. Je note que la lettre conjointe CDC-URSSAF fait état de ce qu'il a été décidé finalement, si j'ai bien compris, de reporter de deux ans ce transfert ou tout au moins de demander ce report au législateur, qui avait fixé la date du 1er janvier 2023 ou 2024. Bref, c'est repoussé de deux ans. Je comprends donc que la Caisse des Dépôts a décidé d'accepter ce transfert alors que la première fois que nous en avions parlé il y a deux ans, il nous avait été dit que la Caisse des Dépôts estimait que c'était une

mauvaise idée du législateur et qu'elle essaierait d'en convaincre le gouvernement.

M. Yahiel, Directeur des politiques sociales :
Je peux répondre rapidement sur ce point. C'est la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 qui a posé le principe, à l'époque où l'on parlait d'un régime universel de retraite, d'un système universel de recouvrement, avec comme échéance 2022 pour le secteur privé et 2023 pour le public, donc la CDC, en sachant que la MSA était exonérée de ce mouvement.
Il est vrai qu'à l'époque, lors du débat, nous avions fait valoir les inconvénients qui pouvaient s'attacher à cette mesure, et nous n'étions pas les seuls. Désormais, elle a force de loi. La question a plutôt été de se préparer à la mettre en œuvre dans les meilleures conditions. Vous avez raison, il y avait une clause de décalage allant jusqu'à deux ans et le gouvernement a utilisé pour l'instant la première cartouche, c'est-à-dire que tout a été décalé d'un an à ce stade. L'Agirc-Arrco est censé « passer » le 1er janvier 2023, et nous le 1er janvier 2024.
À l'heure où nous nous parlons, et sans que notre responsabilité n'y soit pour quoi que ce soit bien entendu, on peut dire que le chantier côté salariés reste à finaliser, l'échéance de janvier étant désormais très proche.
Nous sommes donc en attente d'un arbitrage définitif qui devrait intervenir dans les tout prochains jours pour savoir si le gouvernement maintient le système actuel avec donc 2023 pour l'Agirc-Arrco et 2024 pour nous ou s'il utilise, comme lui recommande le Sénat, la deuxième année de décalage pour assurer une transition plus soutenable.
Le plus probable est que la deuxième année soit activée. À l'heure où je vous parle, nous en sommes là très précisément. Lorsque l'IGAS est venue il y a un an, le sujet n'était pas aussi bloqué. Pour des raisons de calendrier, désormais, les choses se présentent sous une forme un peu plus compliquée, mais nous continuons de travailler et de nous préparer. Quelles que soient les échéances, nous serons à l'heure des transferts dans les meilleures conditions techniques possible.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup pour la clarification. Du coup, nous attendrons dans les jours qui suivent la clarification demandée. Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole sur ce point ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ai deux autres commentaires. D'abord, nous avons mis en place une enveloppe de prêt pour agir en complément des fonds d'épargne, et en accord évidemment avec la Direction générale du Trésor, puisque la montée du taux du Livret A fait que dans certaines conditions nous avons besoin d'une offre à taux fixe.
Nous avons mis en place une enveloppe de 3,4 milliards d'euros sur cinq ans sur la période 2022-2027, soit environ 600 millions d'euros par an, sur l'habitat spécifique et des projets d'intérêt général. Ce sont des engagements qui ne relèvent pas de l'autorisation de la Commission de surveillance sauf pour des prêts qui seraient particulièrement importants, mais vu l'importance de la démarche globale, nous avons décidé de vous tenir au courant en tout cas de la première opération et des opérations importantes.
Nous avons fait une première opération pour HAROPA, l'établissement qui regroupe les ports de Paris, Rouen et Le Havre, pour un montant de 58 millions d'euros avec un prêt à 25 ans au taux de 3,19 %. Il s'agit d'un taux fixe. C'est l'intérêt pour l'emprunteur et c'est financé sur les ressources longues de la section générale, qui comme vous le savez se couvre par sa gestion actif-passif.
Le deuxième point dont je voulais vous parler relève d'une autorisation que vous nous avez donnée formellement sur Euroclear à la suite de la brillante négociation conduite par Olivier Sichel et Antoine Saintoyant. Après l'acquisition des 5,5 % détenus par le groupe américain ICE, nous avions l'autorisation d'aller jusqu'à 10 % en accord avec le Conseil d'administration de la société et nos partenaires belges de la SFPI.
Nous venons d'acheter un bloc détenu par la banque suisse Pictet. Nous détenons aujourd'hui 6,7 % du capital. Nous continuons à travailler avec les Japonais de Nomura, les Belges de KBC, la banque suisse UBP pour acquérir, nous l'espérons, 1 % de plus dans les jours qui viennent.
Par ailleurs, comme prévu et à la suite de travaux extrêmement complexes et lourds permettant cela, j'ai été approuvé au Conseil d'administration d'Euroclear sous réserve d'un entretien de compétences avec la Banque nationale de Belgique, que je prépare activement en espérant être reçu.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces points d'information, Éric. Du coup, nous espérons qu'à la prochaine séance de la Commission de surveillance, tu nous annonceras que ton entretien de compétences s'est formidablement bien passé.

2 — Approbation du procès-verbal de la séance du 20 juillet 2022

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Toutes les remarques sur le procès-verbal de la séance du 20 juillet 2022 ont été prises en compte. S'il n'y a pas de nouvelles remarques ou réflexions, nous considérons qu'il est approuvé.

3 — Avis relatif à l'exécution budgétaire au 30 juin 2022 et à la prévision d'atterrissage budgétaire 2022, avis relatif au cadrage budgétaire 2023 et aux perspectives budgétaires 2023-2027

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Passons maintenant aux choses un peu plus sérieuses avec l'avis relatif à l'exécution budgétaire au 30 juin 2022 et à la prévision d'atterrissage 2022, et l'avis relatif au cadrage budgétaire 2023 et aux perspectives budgétaires 2023-2027.
Je vais passer la parole à Jean-Yves. Je dirai d'abord deux choses. Ce double avis budgétaire me paraît très important, d'abord parce qu'il fait un point sur l'exécution d'une année qui est quand même dans un contexte tout particulier que nous connaissons, et qui permet de répondre aux grands enjeux de cette année, tant en fonctionnement qu'en investissement.
Pour la deuxième partie, c'est aussi l'occasion pour la Commission de surveillance d'émettre un avis sur le cadrage 2023 même si cela ne fige rien à ce stade, et c'est bien heureux vu l'imprévisibilité de la situation actuelle. Je suis sûr que Jean-Yves le dira beaucoup plus clairement que moi.
Sur ce, je passe la parole à Jean-Yves Perrot.

M. Perrot :
Merci beaucoup, M. le Président. Bonjour à tous. Notre Commission doit donc examiner pour avis quatre sujets qui sont très interdépendants les uns des autres et qui sont relatifs au budget de la Caisse des Dépôts. Les deux premiers concernent l'année en cours et les deux autres concernent les trajectoires envisagées pour 2023-2027. Ce point mérite d'entrée de jeu d'être souligné car c'est un point nouveau qui traduit un effort de la part de la Caisse des Dépôts qui doit être salué en tant que tel et a fortiori parce qu'il s'inscrit dans un contexte très volatil et très difficile, qui rend l'exercice encore plus périlleux et plus relatif compte tenu de l'environnement économique et financier actuel.
Avant d'entrer dans le détail des dossiers, sous le contrôle de tous ceux qui étaient présents et pour la bonne information de ceux qui arrivent, je voudrais dire que ces sujets s'inscrivent dans un dialogue de gestion qui n'a cessé de s'approfondir et de s'améliorer depuis que la Commission de surveillance détient des pouvoirs nouveaux au titre de la loi PACTE, puisqu'elle vote le budget qui est approuvé par le Ministre des finances.
Sur l'année 2022, ce qu'on pourrait dire si on voulait résumer le sujet, c'est qu'à mi-année nous sommes en présence d'une sorte d'exécution nominale à quelques nuances près. C'est-à-dire que nous avons plus ou moins la moitié du budget qui est exécutée. Cela varie d'une ligne à l'autre. Je rappelle que le budget voté s'établit pour 2022 à 1 099 millions d'euros, ce qui est important pour resituer les chiffres qui viendront par la suite et les relativiser.
Le dossier est un peu succinct, mais il nous indique cependant que si la croissance des charges brutes est globalement conforme à ce qui est prévu au budget, elle va s'accélérer au second semestre et ce pour une raison qui mérite notre attention. L'atterrissage anticipé est en effet supérieur au budget voté, certes pas avec des sommes considérables, mais justement, le fait que ces sommes ne soient pas considérables va peut-être nous éclairer sur le sort que nous proposons à la Commission de lui réserver.
Il est particulièrement en dépassement annoncé pour la masse salariale, à +8 millions d'euros, pour les autres frais de personnels à +0,2 millions d'euros, pour les moyens généraux à +0,8 millions d'euros, et pour les services extérieurs à +1,8 millions d'euros. S'agissant de la masse salariale, qui est évidemment un poste particulièrement important du fait de son volume et de sa sensibilité, l'explication qui est avancée, et qui est d'ailleurs parfaitement recevable et légitime, tient à la fois à des facteurs non récurrents, en particulier des compléments d'intéressement 2021 qui sont versés en 2022 à hauteur de 6,8 millions d'euros, mais aussi des éléments récurrents, à savoir la hausse des salaires à ce stade de 3,2 millions d'euros et la mise en œuvre d'un abondement au PERECO.
D'autre part, comme nous le savons, vient de s'engager le 14 septembre une importante négociation salariale qui vise, dans le cadre des directives gouvernementales, à préserver le pouvoir d'achat des personnels. Le communiqué de la Direction générale qui a été diffusé et dont nous avons pris connaissance indique l'esprit de cette discussion :

- le maintien de l'effort en faveur des rémunérations les moins élevées, qu'on ne peut que comprendre ;
- la mobilisation des différents leviers de rémunération, qui est un peu plus floue, mais à ce stade d'une discussion c'est tout à fait naturel ;
- le renforcement de l'accompagnement en matière de transport et de restauration d'entreprise, et on voit bien, dans le contexte

actuel de télétravail et tout ce qui va avec, ce qui peut se trouver derrière ces mots.

La Commission de surveillance pourrait appeler, dans le cadre des observations du CAR, la Direction générale à une certaine vigilance sur ce point. Si ces hausses qui sont envisagées sont parfaitement légitimes dans leur principe, il serait souhaitable que ce qui sortira de cette négociation reste, dans la mesure du possible, compatible avec l'enveloppe budgétaire initiale prévue pour 2022. Ce n'est pas ici le jour d'en décider, mais c'est le jour de commencer à porter une appréciation. Ce point devra en effet de toute façon faire l'objet d'un examen à nouveau et attentif au stade de l'exécution complète du budget au 31 décembre qui sera examinée début 2023.

En investissement, il est prévu également un atterrissage supérieur au budget de 4,8 millions d'euros en raison essentiellement d'une accélération attendue en fin d'année sur certains projets, notamment les grands systèmes d'information, les coûts complémentaires au projet Sigma, qui est un sujet en soi dont notre Commission a déjà eu à connaître et dont nous aurons certainement l'occasion de reparler, et des projets de développement sur le périmètre de la Direction des politiques sociales notamment.

La vigilance s'impose aussi sur les crédits d'intervention. Sur la base de l'exécution à mi-année, l'atterrissage est annoncé comme devant être supérieur de 6,2 % au budget voté. Il serait peut-être utile qu'on nous donne sur ce point précis quelques explications rapides complémentaires sur ce différentiel et peut-être sur la manière de mieux anticiper les crédits d'intervention à l'avenir, si c'est possible, d'autant qu'un décalage avait déjà été observé l'année dernière sur ce poste.

Le cadrage 2023 repose sur une hausse annoncée de 4,5 % contre 4,1 % en 2022, dont +2 % de surplus lié à l'inflation. Les charges courantes croîtraient de 1,1 %, et j'allais dire « de 1,1 % seulement », c'est un effort qu'il faut souligner. La masse salariale croîtrait de 3 % et les effectifs de 3 %, avec 173 ETPT supplémentaires, ce qui permettrait de rester dans le plafond d'emploi des 5 900 équivalents temps plein travaillés. Je pense que notre Commission pourrait prendre note de ce cadrage à ce stade. Nous y reviendrons évidemment début novembre en intégrant un atterrissage qui sera précisé d'ici là.

Je m'empresse de dire qu'en plus du dossier que nous avions en CAR, le Secrétariat général nous a communiqué des données complémentaires, et je l'en remercie. Ces documents ont été diffusés, vous les avez sans doute vus. Ils montrent notamment qu'il existe encore des marges. Je ne vais pas parler à la place de ceux qui ont la charge effective de ces sujets, mais à la fois on comprend mieux pourquoi il y a cette demande de dotation complémentaire, et on comprend qu'il y a une enveloppe de dotation de 5 millions d'euros.

Bref, il y a probablement encore du jeu et c'est un peu le sens de l'orientation que le CAR a proposée sur la demande de budget supplémentaire pour 2022. Je précise que ce serait la première fois qu'un budget supplémentaire serait voté en cours d'exécution depuis que la Commission tient ses pouvoirs de la loi PACTE pour voter le budget.

Sur les perspectives budgétaires 2023-2027, là aussi je crois que nous devons saluer l'effort de projection et ce d'autant plus — et cela répond à une demande de notre Commission — que cette projection est assortie d'une série d'indicateurs économiques qui portent de surcroît sur la période 2018-2027. C'est-à-dire qu'on reprend le film avant le Covid et qu'on va jusqu'en 2027. En soi, c'est un effort tout à fait digne d'être salué.

D'autre part, conformément à ce qu'un certain nombre d'entre nous avaient suggéré, et notamment notre ami Jean-Marc Janaillac, il s'agit de faire en sorte de rapprocher ces éléments de dépense d'éléments d'évolution attendue des recettes, puisque la curiosité de ce budget est de ne retracer que des dépenses. Or, dans tous les univers habituellement connus il y a les deux, mais nous savons qu'à la Caisse des Dépôts nous sommes dans un univers en soi. Il nous est donc proposé de retenir principalement le produit net bancaire de la section générale en vision sociale, retraité des éléments exceptionnels, choix qui paraît pertinent du point de vue méthodologique quitte à ce que, chemin faisant, l'ayant fait vivre ensemble, nous le complétions ou nous le révisions ultérieurement.

Sur ces bases qui sont cohérentes avec le projet de plan à moyen terme que notre Commission va examiner dans un moment, la croissance attendue de ce PNB est très légèrement supérieure à celle attendue des charges d'exploitation, à +4% contre +3,9 %, ce qui devrait permettre dans ces prévisions un retour du coefficient d'exploitation à un niveau inférieur, un niveau d'avant la crise Covid stabilisé au-dessus de 24 %, avec une rentabilité des fonds propres supérieure à l'avant-crise Covid.

Notre Commission pourrait prendre acte de ces prévisions, relever que ce ratio de PNB sur le total du bilan de la section générale resterait légèrement en retrait de celui des principales banques françaises, même si nous savons que la comparabilité ne peut pas être absolue, et demander à ce que le suivi de ces prévisions pluriannuelles se fasse — et cette formule reviendra plusieurs fois dans ma bouche cet après-midi — sur la base d'un tableau de bord agrégé et stable, annexé à l'avis qu'elle rendra.

Je pense qu'il est très important que dans cette nouvelle phase, et en tout cas c'est ce que je nous propose, nous suivions l'ensemble de ces prévisions autour d'un cadre qui doit être assez stable. Sinon, au bout d'un moment, on ne sait plus de quoi on parle. Je pense que c'est plus simple pour tout le monde, quitte à en souligner la relativité dans des commentaires. En tout cas, personnellement, c'est une suggestion de méthode à laquelle je suis attaché.

Voilà, M. le Président, ce que je pouvais dire cet après-midi en quelques mots.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour cet exposé d'une grande clarté. Avant de laisser le Directeur général ou la Direction générale répondre sur les sujets précis, d'autres commissaires surveillants ont-ils des interventions, réflexions ou commentaires à apporter au débat ?
Je prends ce silence comme un « non ». Je laisse la parole à M. le Directeur général.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je passe moi-même la parole à notre excellente Secrétaire générale, qui maîtrise toutes ces questions qui font évidemment l'objet d'élaborations collectives, mais qu'elle porte très bien.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Merci beaucoup. Je voulais vous remercier pour la qualité des échanges que nous avons eus en Comité d'audit et des risques au cours de ce point que nous avons partagé sur l'exécution 2022, qui est marquée par un certain nombre d'éléments atypiques qui en expliquent la trajectoire.
Je commence par la fin, sur les éléments de trajectoire, pour partager tout à fait les propositions que vous formulez d'inscrire durablement la trajectoire de charges dans des trajectoires de revenus. Cela répond aux demandes et aux attentes exprimées depuis de nombreuses années par la Commission de surveillance et à ce que la Cour des comptes nous a demandé de faire.
Vous voyez que le dispositif est désormais mûr. Grâce aux progrès que nous avons accomplis sous le pilotage de la Direction des finances, nous sommes désormais en mesure d'inscrire la trajectoire de charges dans une trajectoire qui n'est pas trop défraîchie de revenus et donc de vous donner des éléments sur la soutenabilité de notre trajectoire de charges.
En tout cas, ce que nous avons voulu partager avec vous lors de ce point en CAR, c'est que la trajectoire de charges telle que nous vous la présentons est compatible avec la trajectoire de revenus correspondant à l'exécution du PMT.
Sur les autres natures de charges sur lesquelles vous avez appelé notre attention, en ce qui concerne les crédits d'intervention, je renvoie aux échanges que nous avons eus lors de la Commission de surveillance au cours de laquelle nous avons présenté l'exécution des conventions.
Nous avons un élément d'amélioration méthodologique dont nous sommes convenus avec vous et qui est que nous avons du mal à gérer des engagements qui à la base sont des engagements pluriannuels, donc nous en maîtrisons mal la loi d'écoulement. Quand nous avons une convention avec une collectivité territoriale, nous appuyons principalement de grands programmes d'investissement ou de grands programmes territoriaux, Cœur de Ville, etc., qui expliquent l'augmentation des encours que vous constatez et nous avons du mal à prévoir de façon fine l'exercice au cours duquel ils vont se déclencher.
Nous prenons le point. L'an prochain, nous construirons le budget avec une vision sur les engagements déjà contractualisés et les engagements futurs, ce qui permettra d'avoir une vision plus fine pour vous permettre d'apprécier le rythme auquel nous les décaissons.
En ce qui concerne les investissements, vous avez vu que nous avons une trajectoire d'investissements informatiques qui est encore plus dynamique que ce que je vous avais présenté lors du budget. Il y a des éléments qui dans cette trajectoire expliquent l'essentiel de l'écart à la cible, qui ont trait au plan de stabilisation du progiciel Sigma. C'est l'occasion pour moi de repartager avec vous les améliorations constatées par les commissaires aux comptes, dont ils ont témoigné à l'occasion des travaux de clôture des comptes semestriels. Ils ont considéré que notre plan de stabilisation était solide, et en tout cas les premiers résultats sont tangibles. Cela permet accessoirement de libérer la charge sur les équipes que vous aviez aussi relevée, comme nous en tant que managers.
Sous la conduite très dynamique et résolue de Virginie Chapron-du Jeu, nous nous engageons à ses côtés pour faire en sorte que ce plan de stabilisation, dans ses gros éléments, soit derrière nous à la fin de l'année et que nous puissions repartir sur des bases plus solides et continuer les projets, parce que derrière il y a encore des projets à conduire dans ce domaine.
J'en termine avec la masse salariale. Sur ce point, nous avons bien entendu la position qu'exprime le Comité d'audit et des risques. Cela correspond tout à fait au souhait de la Direction générale de faire en sorte que cette trajectoire reste maîtrisée. L'exercice 2022 est marqué par des incertitudes plus grandes que les années précédentes pour piloter la masse salariale. Tout d'abord, vous avez vu que nous n'avons pas atteint et que nous sommes loin d'atteindre la cible d'emplois que nous avions prévue. Ce n'est pas une satisfaction. Nous avions prévu cette cible d'emplois parce que nous en avions besoin. Nous en avons toujours besoin.
C'est un mixte de mobilités plus importantes et de départs. Nous vous avons communiqué les chiffres. À fin août, nous avons plus de départs que nous en avions en année pleine, dans un contexte où nous avons plus de départs en inactivité, naturellement, et parce que les dispositifs conventionnels que nous avons signés produisent leurs effets.
Nous avons donc une masse salariale non exécutée en volume et donc un effet report que vous allez retrouver sur 2023. À l'inverse, nous avons beaucoup d'éléments qui n'étaient pas prévus dans la trajectoire budgétaire qui interviennent et qui majorent dans des proportions très significatives, puisque nous avons + 27 millions d'euros, la trajectoire de masse salariale.
C'est un mixte de la décision qui a été prise d'octroyer un supplément d'intéressement au titre

des très bons résultats 2021, du résultat de la poursuite de dispositifs sociaux et notamment la reconduction de la RCC qui n'était pas prévue au moment où nous avons présenté le budget, et bien sûr des premières mesures décidées par le gouvernement en matière de revalorisation du point d'indice que nous avons appliquées aux fonctionnaires et transposées aux salariés.
C'est une marge d'incertitude anormalement élevée que nous n'avons pas pu complètement absorber en gestion à ce jour. Dans un contexte où selon ma compréhension la Commission de surveillance ne serait pas opposée à ce que nous gérions de façon globale l'enveloppe budgétaire qui nous est allouée de 1,099 milliard d'euros, nous veillons à pouvoir nous engager à continuer à exécuter ce budget autant que faire se peut dans cette enveloppe globalement sans essayer de rester dans une enveloppe fermée en matière de masse salariale, en appliquant des principes de fongibilité asymétriques.
Le point est donc bien pris. Comme le rapporteur le propose, nous reviendrons devant vous à l'occasion de la présentation du budget pour 2023 pour voir si nous avons bien pu intégrer dans notre exécution les points d'attention que vous avez portés à notre connaissance, et donc nous vous remercions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Je donne la parole à M. Perrot pour une réponse.

M. Perrot :
J'ai juste un petit point de détail. Dans les documents complémentaires qui nous ont été adressés, il y a effectivement les démissions. Le chiffre de 36 à fin août se compare-t-il, pour les années précédentes, à la même date ou à l'ensemble de l'année ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
C'était l'année pleine.

M. Perrot :
Il est donc d'autant plus important de bien le relever. Merci beaucoup.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Pour la gestion globale, c'est absolument le cas s'il y a évidemment les échanges aussi denses qu'il y a eu avec le rapporteur et avec le CAR au fur et à mesure du temps pour que tout soit fait dans une transparence parfaite. M Bascher ?

M. Bascher :
Merci, M. le Président. Je présente mes excuses pour mon léger retard et le retard que j'ai eu au mois de septembre. Il n'y en aura plus au mois d'octobre en théorie, et en théorie comme sur les projets informatiques de la Caisse des Dépôts. Il est important de dire que nous avons un budget dynamique. J'aimerais surtout que nous ayons des résultats dynamiques. J'entends, heureusement, que sur Sigma les commissaires aux comptes sont plutôt satisfaits. Déjà, je rappelle que « satisfait », c'est assez bien. Là, c'est « plutôt satisfait ».
Il y a quand même beaucoup de projets informatiques et nous savons tous ici combien la Caisse des Dépôts doit faire un effort particulier sur l'ensemble de ces projets informatiques et la modernisation de son parc, donc je m'« inquiète » du fait que dans l'enveloppe globale constante, ce qui ne me gêne pas, l'enveloppe budgétaire consacrée au personnel ne vienne pas amputer les projets informatiques qui sont vraiment très nécessaires eu égard à l'ensemble des missions et si nous voulons voir plus clair dans la gestion, le contrôle de gestion ou les comptes analytiques de la Caisse des Dépôts.
C'est donc juste un appui, un soutien, et je sais qu'il faut faire un effort mais je pense qu'il faut faire un effort tout particulier sur ce point. Qui fait effort partout ne fait effort nulle part. Là, il faut vraiment continuer dans ce sens. Cela a l'air de porter ses fruits et si les commissaires aux comptes sont contents, je le suis également.
Sur la loi d'écoulement, au global ce sont l'ensemble des engagements qu'il faut regarder et peut-être stresser suivant des lois d'écoulement qui seraient de zéro ou cent d'une année sur l'autre pour voir si cela pourrait nuire à notre schéma global. Sinon, cela ne me choque pas qu'on se trompe un peu sur les lois d'écoulement d'une année sur l'autre. C'est juste que l'année s'arrête au 31 décembre chaque année. Il faut vraiment regarder à ce que les engagements globaux ne dérivent pas et notamment par rapport à notre capacité à y répondre. Ce n'est pas un gros point pour moi en vérité. C'est la vie et c'est la vie des collectivités également qui ont bien des soucis aujourd'hui.
Sur la masse salariale la réponse a été apportée, donc c'est bien. Merci, M. le Président.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jérôme. Cela me donne l'occasion de rebondir sur le premier point parce que je pense que c'est un point très important. J'enverrai un courrier à la Direction générale sur les projets informatiques pour essayer de comprendre quels sont les enseignements que l'on peut tirer des problèmes qu'il y a eu avec Sigma sur les projets informatiques qui suivent en matière de gouvernance des projets informatiques, et surtout des projets informatiques de très grande ampleur, puisqu'il y en a d'autres qui sont en cours.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
M. le Président, je voulais vous informer qu'un rapport de l'audit interne commence. Vous avez donc été exaucé au-delà de vos souhaits. Cela vous permettra d'avoir une réponse à la fois de la

Direction générale et un regard extérieur qui permettra de le challenger.

M. Dessenne :
J'aurai juste un mot sur la partie salariale et sur la négociation salariale en cours. Nous l'avons toujours dit, ce n'est pas notre rôle de négocier. C'est le rôle des organisations syndicales et de la Direction générale, mais cette discussion a été aussi présentée sous un avis de la Commission de surveillance de ce qui se déroulera. En tant que membres de la Commission de surveillance, nous sommes donc impliqués sur ce qu'il se passera.
Sur la fongibilité, je rejoins Jérôme. Attention à ne pas placer l'argent de l'informatique que dans les augmentations salariales, pour faire simple. Avec Jean-Yves, nous avions trouvé, à la suite de la discussion, une formule qui permet d'avancer. Nous sommes aussi dans le viseur des 6 000 collaborateurs qui attendent aujourd'hui des résultats de cette négociation, qui ne seront clairement pas sur du salaire net. L'augmentation de la valeur du point pour les fonctionnaires est décidée autre part. Pour les privés, elle est mise en corrélation avec la valeur du point publique. Ce sera donc sur les autres aspects.
En tant que représentants du personnel, nous voulions dire que la Caisse des Dépôts, avec le développement du télétravail notamment, qui va peut-être aller en s'accentuer dans les mois qui viennent, fait un certain nombre d'économies sur certaines lignes. Ces lignes pourraient servir à redistribuer vers le personnel.
En tant que représentants, nous voudrions donc porter deux points de vigilance. D'une part, la crise économique touche tout le monde et pas seulement les plus faibles rémunérations, donc attention. À la Caisse des Dépôts il y a des plus faibles rémunérations, mais il y a aussi tout un gros panel de personnels qui sont en gros de ce qu'on appelle la classe moyenne. Dans le jargon politique, c'est la classe moyenne. Il y a beaucoup de classes moyennes à la Caisse des Dépôts. Je pense que si elle se sent isolée des mesures prises par la Caisse des Dépôts, les classes moyennes le vivront très mal.
Par ailleurs il n'est pas interdit, y compris comme je l'entendais dans le discours du Ministre de la fonction publique, d'agir sur la restauration, etc. Or, à la Caisse des Dépôts, je l'ai dit plusieurs fois, les indemnisations sur la restauration sont relativement faibles. Elles sont au niveau de la circulaire fonction publique, à 2,50 euros par jour quand on est en télétravail. Là, il y a une attente très forte des personnels face au développement des nouvelles méthodes, parce qu'on va développer le télétravail et même si cela n'a pas été rappelé, j'ai cru comprendre qu'il y aurait des négociations pour aller plus loin dans le télétravail à la Caisse des Dépôts. Nous aurons donc de plus en plus de gens qui travailleront à leur domicile, avec peut-être demain une économie sur l'immobilier.
J'attire l'attention sur le fait que les personnels sont en attente de cela, et je dirais 90 % des personnels. Voilà ce que nous voulions dire avec Béatrice.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Luc. Je pense que c'est un point extrêmement important auquel nous devons tous être sensibles dans cette période si particulière. Là, je remercie le rapporteur parce que je pense qu'il a trouvé dans sa formule la façon de s'assurer qu'il y ait vraiment de la clarté sur les intentions de la Commission de surveillance et sur le fait que ce n'était en aucun cas de se pencher sur cette question précise, mais sur le cadre dans lequel elle viendrait à être examinée par le CAR.

M. Bascher :
Je voudrais tordre le cou à l'idée selon laquelle parce qu'on fait du télétravail l'entreprise fait une économie. C'est une vue de l'esprit, surtout quand on connaît les accords de la Caisse des Dépôts. Vous êtes obligé de conserver un bureau. C'est la loi. Cela ne dispense pas d'avoir le lieu de travail. C'est le principe du contrat de travail, si je ne m'abuse. Il n'y a pas d'économie visible pour la Caisse des Dépôts à être en télétravail.
Prenons l'exemple d'Austerlitz, qui est celui que je connais le mieux. La cantine est toujours là. Il y a le même nombre de personnels qui sont là pour servir. Les charges fixes sont extrêmement lourdes. Il n'y a pas d'économie. Que ce soit un facteur de productivité au télétravail, des études le montrent et je crois que chacun peut en être satisfait. En revanche, comme effort d'économie pour l'entreprise, c'est sans doute vrai chez Accenture, mais c'est sans doute un peu moins vrai pour la Caisse des Dépôts, qui a d'autres habitudes. Je ne voudrais donc pas qu'on se réjouisse trop tôt là-dessus.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
C'est un débat passionnant, mais pour le coup je pense qu'il relève de la discussion qui a lieu en permanence entre la Direction générale et les organisations syndicales. Je pense que nous devrions rester sur le sujet qui est le nôtre, à savoir celui de l'exécution budgétaire 2022.
Ce n'est pas pour abréger le débat, mais c'est en dehors du champ de compétences de la Commission de surveillance de plancher sur cette question. Nous avons un agenda très lourdement chargé et j'espère que la formule qui a été trouvée par Jean-Yves Perrot permet justement de clarifier le fait que nous sommes ici dans l'examen de l'exécution budgétaire, et non dans la gestion individuelle d'arguments qui peuvent s'entendre des deux côtés. Ce n'est vraiment pas la question et je pense que ce n'est vraiment pas le lieu d'avoir ce débat.
Je vous donne la parole, Béatrice, mais je propose qu'ensuite nous la passions à ceux qui sont en Teams s'ils veulent la prendre, puisque je me rends compte que j'ai omis de leur proposer. Ensuite nous passerons au point 4.

Mme de Ketelaere :
Juste pour l'information de la Commission de surveillance, les changements sont en route. Aujourd'hui, une partie des locaux de la Caisse des Dépôts sont déjà en train d'être transformés pour un fonctionnement en mode flexoffice. Il y a déjà deux étages qui ont été livrés à Austerlitz. Ils prennent en compte le fait qu'une partie des personnels est en télétravail. Il n'y a donc plus de bureaux individuels, et ce n'est pas dans deux ou trois ans. C'est maintenant.
En ce qui concerne les économies, peut-être qu'on ne les voit pas tout de suite, mais elles vont venir d'ici deux ou trois ans puisque c'est ce qui est prévu dans le cadre du projet Campus, avec une réduction programmée des surfaces. En tout cas, en termes de charges, ce sont plus de charges pour le salarié lorsqu'il est en télétravail puisqu'il ne réduit pas la température du chauffage de son domicile pendant la journée, ce qu'il fait lorsqu'il travaille sur site. Là, il chauffe, il prend en charge ses repas, donc il y a quand même un transfert de charges qui se fait vers le salarié, avec un développement de l'inflation à un niveau tel que nous ne l'avions pas prévu. Il faut prendre cela en compte.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Béatrice. Je suis désolé, je renvoie toujours à Jean-Yves, mais étant donné qu'il y avait une demande de se pencher un peu sur la stratégie immobilière de la Caisse des Dépôts, peut-être que cette question pourra être amenée à être examinée dans ce cadre.
Y a-t-il d'autres interventions sur ce point avant que nous ne basculions sur le point 4 ? Je pense particulièrement à ceux qui sont en Teams.
[pas de réponse]

4 — Délibération relative au plan stratégique à moyen terme (PSMT) et à la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2023-2027 du groupe Caisse des Dépôts

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Passons au point 4, qui est la délibération relative au PSMT et à la PFP 2023-2027 du Groupe avec les deux rapports respectifs de Jean-Yves et d'Évelyne. Si je ne me trompe pas, Jean-Yves commence.

M. Perrot :
Merci beaucoup. Pour faire le lien avec le point précédent, on nous a transmis aussi dans l'intervalle un dossier intéressant sur certaines évolutions immobilières de la Caisse des Dépôts avec Austerlitz, etc. Ce qui est notamment intéressant, c'est ce qui est dit sur l'évolution des règles, les prix normés, la comptabilité analytique, etc. Tout cela est extrêmement intéressant et devra faire l'objet — ce n'est pas le cas aujourd'hui — d'un examen particulier.
Il s'agit donc d'une délibération sur les priorités stratégiques à cinq ans, le plan stratégique à moyen terme 2023-2027. Notre Commission est appelée à délibérer, en application de l'article L518-7 du Code monétaire, « sur les orientations financières et stratégiques de l'Établissement public et des filiales, y compris le plan à moyen terme et sur la stratégie d'investissement de l'Établissement public et de ses filiales ».
Nous avons la chance de le faire sur la base d'un dossier d'une très grande qualité. En plus, nous avons tous partagé l'analyse du contexte pendant une journée complète, qui était extrêmement intéressante. Encore une fois, on ne peut que saluer tout ce qui s'est dit et fait pour préparer cette journée et pour nous la faire vivre.
Il y a d'abord le cadrage de la conjoncture économique et financière, ensuite le plan stratégique lui-même, et il y a la programmation financière glissante et actualisée chaque année. C'est important de le souligner d'entrée de jeu et je m'efforcerai de ne pas trop marcher sur les plates-bandes de mon amie Évelyne Ratte en la laissant évoquer plus précisément que je ne le ferai les aspects proprement financiers.
Le regard que la Commission doit porter sur ces documents est évidemment surplombé par le prisme qui est le nôtre et qui consiste à s'assurer de la qualité des prévisions, dans toute la mesure où on le peut, de la crédibilité des scénarios, ce qui n'est pas très simple, mais plus fondamentalement, sur la base de ce qui nous est proposé, de la soutenabilité pour le Groupe dans son périmètre élargi en termes de capacité à financer ce qui est proposé et en termes de soutenabilité, notamment sur les ratios de liquidité et de solvabilité.
La Commission ne pourra pas ne pas relever le caractère très volatil du contexte économique et financier dans lequel ces prévisions ont été élaborées. Je n'insiste pas, mais je souligne la très forte sensibilité du Groupe à l'inflation, dont le niveau et la durabilité sont très difficiles à cerner. J'aurais tendance à dire « de plus en plus difficiles à cerner », quand on voit ce que disent les principaux acteurs sur ce sujet, qu'il s'agisse des économistes — et nous parlons sous le regard de Jean Pisani-Ferry — ou des banques centrales.
On nous a déjà dit beaucoup de choses et ce qui s'est passé dans l'intervalle n'a fait que renforcer le trait, sans parler bien sûr du contexte international qui est d'autant plus important que la diversification croissante des activités du Groupe, et en particulier en son sein du groupe La Poste, fait que la contribution qui est attendue de ces résultats à l'international est majeure.
Le cadrage macroéconomique qui nous est proposé a été réalisé en avril et actualisé en juillet. Cela veut dire que d'ores et déjà il est dépassé, mais il faut bien s'arrêter à un moment donné pour prendre un cap. C'est dans cet esprit que nous l'examinons. Il repose classiquement sur un

scénario central qui est assorti, conformément à la demande de notre Commission, de deux scénarios de stress fondés en partie sur une approche commune en 2022 mais qui diverge au-delà de 2022, l'objectif étant évidemment d'essayer de mesurer le degré de résilience du Groupe.
Je crois que la Commission pourrait prendre acte de ce cadrage, puisqu'on ne peut pas aller bien au-delà que d'en prendre acte, et demander, ce qui n'est pas du tout une façon de le mettre en doute, à être tenue particulièrement informée des inflexions de prévision éventuelles, c'est-à-dire en réalité probables, et corrélativement le cas échéant en fonction de leur importance et de leur nature dans le pilotage de ce plan.
La deuxième observation est la suivante. L'actualisation de l'ambition stratégique du Groupe est adossée à une raison d'être. Ce ne sont pas seulement des mots. C'est quelque chose qui se décline. C'est issu d'un processus participatif et quand on regarde, on y retrouve la poursuite de l'ambition écologique du Groupe, les priorités connues et renforcées relatives à l'habitat et à la cohésion sociale, et deux priorités plus fortement affinées et un peu différemment exprimées, à savoir la contribution à la souveraineté industrielle et énergétique en matière économique et le renforcement des actions en faveur du grand âge et de la santé, ces deux points étant évidemment en ligne directe avec les priorités du gouvernement, et notamment la première d'entre elles.
Cette raison d'être repose sur quatorze engagements et vingt indicateurs de mesure. Je pense qu'il faut donc la prendre au pied de la lettre de ce qui nous est dit et demander qu'un tableau de bord stable et chiffré permette à notre Commission de suivre en tant que telle l'exécution de cette partie du PSMT de manière au minimum annuelle, mais peut-être que cela suffit.
La Commission pourrait également reprendre dans sa délibération la nécessité que nous avons évoquée en CAR d'intégrer dans la programmation des travaux du Comité stratégique le thème des souverainetés. Parce qu'il est nouveau, parce qu'il est difficile et parce qu'il est complexe, ce thème mérite que nous puissions ensemble en examiner plus finement les modalités de concrétisation ainsi que les implications de toute nature pour le Groupe en termes de risque, de financement des investissements et de partenariats. Je crois que nous ne pouvons tous que souscrire à cet objectif.
Le PSMT est assorti d'un cahier d'indicateurs de mesure et d'impact, ce qui est en soi quelque chose que l'on doit saluer. C'est nouveau et cela fait le lien avec ce qui a été dit en matière budgétaire. Cela traduit d'ailleurs l'effort du Groupe sur ce genre de sujet.
Il comporte pour chacun des grands axes que sont la transformation écologique, le développement économique et la souveraineté, la cohésion territoriale, l'habitat et la cohésion sociale, à la fois un bilan 2021, sorte de point de départ, et des prévisions à cinq ans qui bien sûr peuvent être lues à la lumière de la notion de programmation pluriannuelle glissante.
Il ne faut donc évidemment pas prendre nécessairement au pied de la lettre chacune des lignes de ces indicateurs de mesure et d'impact, mais l'effort méthodologique — et c'est là-dessus que j'insiste — constitué par la volonté de mesurer cet impact et de nous permettre ce faisant de l'apprécier méritera, me semble-t-il, lui aussi un examen en Comité stratégique, à la fois pour mieux en appréhender la pertinence et en suivre l'évolution. Nous n'avons pas eu le temps l'autre jour, et nous n'aurons pas le temps aujourd'hui, d'aller au fond des choses sur ce point. Or, c'est très important, je n'ai pas besoin de développer. Cela parle tout seul.
Je passe assez rapidement sur les moyens financiers à mobiliser. Évelyne y reviendra plus longuement. Ce sont 27,5 milliards d'euros en financement net hors cessions. Je vous passe le détail des chiffres. On est dans le prolongement de ce que fait la Caisse des Dépôts sous tension dans le cadre du plan de relance, qui est un niveau élevé d'engagements et d'investissements pour la Caisse des Dépôts. Sera-t-il complètement soutenable pendant toute la durée des années qui sont visées dans l'incertitude qui les caractérise ? L'avenir nous le dira.
En tout cas, à l'intérieur de cet ensemble, on ne peut que se réjouir de la présentation — j'oserais presque dire « enfin » — par le groupe La Poste d'un PSMT actualisé assorti d'indicateurs financiers détaillés que notre Commission demandait avec insistance depuis déjà un certain temps. On comprend que la complexité de l'évolution du Groupe, les défis auxquels il est confronté, aient nécessité du temps. Il est heureux que cette demande soit enfin satisfaite. La Commission ne pourra qu'en demander un suivi particulier en Comité stratégique notamment. L'importance du groupe La Poste à l'intérieur du groupe Caisse des Dépôts fait que nous avons régulièrement rendez-vous avec les dirigeants de La Poste, et c'est très bien ainsi.
Notre Commission pourrait, comme pour la raison d'être, demander qu'un tableau agrégé et stable — j'insiste sur ces adjectifs — lui permette de suivre financièrement et finement l'exécution du PSMT, à plus forte raison dans le contexte que j'ai rappelé, ainsi que la sensibilité croissante du Groupe aux variations internationales. Il serait bon, dans la mesure où on le pourra, que ce tableau soit annexé à l'avis de notre Commission. Ce serait en quelque sorte un rendez-vous que nous nous donnerions à nous-mêmes.
Je passe rapidement sur les questions de rentabilité des fonds propres. Évelyne y reviendra. Ils oscilleraient autour de 7 %. Je souligne bien entendu la part décisive des filiales, avec 80 % du résultat consolidé attendu, qui soulève de multiples questions :

- la question de notre capacité à suivre effectivement ce qui se passe dans les filiales sans être intrusifs et sans nous substituer aux administrateurs de la Caisse des Dépôts ;

- la question de la nature exacte de nos compétences sur ce sujet, qui a donné lieu dans un passé récent à des débats non conclusifs et sur lesquels il faudra revenir ;

La question d'une retouche, ou en tout cas d'une revisitation des textes sur ce point, n'est pas à écarter et nous l'avons évoquée. Les commissaires surveillants présents à cette époque s'en souviennent.

S'agissant de la question des réflexions relatives au mode de calcul du versement de l'État, autant l'évolution des choses fait que la prise en compte sans doute différemment du résultat consolidé a du sens et est parfaitement légitime, autant l'articulation fine avec tout le reste doit être regardée, y compris à la lumière de la capacité de notre Commission à bien suivre ce qui se passe et à ne pas obérer des financements sur les missions d'intérêt général dans le périmètre de l'Établissement public.

Je l'ai déjà dit, notre Commission pourrait reprendre dans son avis la nécessité à court terme — terme que nous examinerons ensemble — d'un Comité stratégique sur le thème des souverainetés. Bien sûr, nous devrons être particulièrement attentifs à la séquence temporelle des résultats prévus, notamment pour le Fonds d'épargne, qui est dans une situation plus tendue que le reste de la maison pour des raisons à la fois structurelles et conjoncturelles, ce qui se traduit par une rentabilité des fonds propres sensiblement inférieure à la moyenne du Groupe. Ce n'est pas anormal en soi, mais le Fonds d'épargne est sous tension.

Les ratios de liquidité et de solvabilité restent globalement soutenables avec un point de vigilance majeur et réitéré que constitue le phasage de l'application de Bâle IV ou Bâle III, puisque selon les jours on l'appelle Bâle III ou Bâle IV. En tout cas nous parlons bien de la même chose. Cela reste un point de vigilance pour la Commission de surveillance. Dans l'état actuel du PSMT, Bâle III ou IV est prévu pour entrer en vigueur en 2025 et nous savons que cela augmentera significativement les besoins en fonds propres. Certains impacts sont lissés linéairement dans la projection actuelle sur 2026-2030, ce qui veut dire que l'on va au-delà de l'horizon du PSMT 2023-2027.

Notre Commission portera nécessairement une attention soutenue à l'évolution effective des ratios de solvabilité et de liquidité. Elle pourrait saluer dans son avis la qualité des dossiers. Je le répète parce que c'est vraiment important.

Elle pourrait par ailleurs accorder, me semble-t-il, au vu des délibérations du CAR, un avis favorable aux priorités proposées, prendre acte des scénarios qui les sous-tendent, et demander dans le nouveau contexte interne — le périmètre élargi du Groupe — et le nouveau contexte externe — la forte volatilité macroéconomique — un suivi particulièrement attentif de l'évolution et de l'exécution de ce plan, qui a naturellement vocation à être au cœur du dialogue entre notre Commission et la Direction générale, y compris en matière de risques associés.

J'ajoute que la question d'un éventuel ajustement à la baisse du niveau élevé d'investissements prévu, qui n'est pas du tout le sujet d'aujourd'hui, pourrait aussi constituer dans certains cas un élément d'ajustement à ne pas écarter.

Merci, M. le Président.

Mme Ratte :

La programmation financière pluriannuelle 2023-2027 (PFP) a pour objet de traduire dans les comptes les objectifs de la programmation stratégique à moyen terme (PSMT).

La Commission de surveillance est appelée à se prononcer sur la PFP par une délibération en vertu de l'article L518-7 du Code monétaire et financier. Cette programmation financière pluriannuelle 2023-2027 est détaillée dans un document rédigé de 70 pages , et elle est accompagnée d'une présentation simplifiée sous la forme de 30 slides, soit un ensemble extrêmement clair, accessible, d'excellente qualité. Les services de la direction des finances doivent être remerciés pour ce travail de présentation.

Quelques rappels tout d'abord. La programmation financière pluriannuelle est le document de référence qui définit la politique d'investissement du Groupe à horizon de cinq ans, présentée par grande classe d'actifs et par entité. Les actifs sont les actions, les infrastructures, l'immobilier et les produits de taux. Les entités sont les métiers et les filiales. Les métiers sont la Banque des Territoires, les participations stratégiques, la gestion des actifs et les filiales, notamment la Banque Postale et Bpifrance pour la partie participations. La PFP n'intègre pas le Fonds d'épargne, qui, quant à lui fait l'objet de perspectives quinquennales.

La politique d'investissement de la Caisse repose sur la maîtrise de l'évolution des équilibres financiers, c'est-à-dire les résultats, la solvabilité t la liquidité . Cette programmation est révisable et glissante tous les ans. Elle a été peu à peu formalisée au cours des dernières années et présentée à la Commission de surveillance en liaison ou non avec le plan stratégique à moyen terme. Nous sommes arrivés, en 2022, à une situation tout à fait satisfaisante qui consiste à présenter à l'automne de l'année N-1 et en même temps les deux documents structurants du pilotage économique et financier du Groupe. J'invite donc la Commission à se féliciter des heureux efforts qui ont été accomplis depuis trois ans par les services pour permettre à la Commission de surveillance de disposer de ces documents selon un calendrier cohérent, de façon à pouvoir pleinement exercer ses missions.

Quelques mots rapides sur le contexte et les méthodes. La PFP, comme le PSMT, est construite sur les hypothèses d'un cadrage économique et financier 2022-2027 qui reprend en fait des hypothèses du printemps dernier ajustées début juillet 2022 pour prendre en compte l'évolution du contexte économique et financier, l'inflation, la guerre en Ukraine. L'ensemble est présenté sous la forme d'un scénario central ajusté complété par des scénarios dégradés : un scénario en L et un

scénario de krach obligataire avec inflation, dit scénario KO, permettant de tester la résilience du modèle économique du Groupe.
Les montants d'investissements de la PFP, résultent d'un arbitrage classique entre les projets d'investissements sur cinq ans des métiers et des filiales qui ont été remontés à partir de leur plan à moyen terme (PMT), selon une approche du bas vers le haut, et les contraintes de répartition d'une allocation stratégique macro, dite ASM, qui est optimisée entre les classes d'actifs (actions, taux, immobilier, infrastructures).
On sait que ces classes d'actifs ne consomment pas le même montant de fonds propres et que les fonds propres étant la clef de voûte de l'équilibre financier du système, c'est évidemment cette répartition de l'allocation stratégique qui est déterminante et qui doit être maximisée pour avoir une rentabilité du Groupe la meilleure possible à un niveau de risque donné, et à une taille de bilan donnée, et tout cela à un horizon de cinq ans. C'est l'approche haut vers le bas. C'est la rencontre des deux approches qui permet de construire la programmation financière pluriannuelle.
Après avoir présenté le programme d'investissements, je détaillerai la trajectoire de résultat qui en résulte puis analyserai l'évolution de la solvabilité et de la liquidité du Groupe .
Le programme d'investissements sur la période 2023-2027 s'élève à 27,5 milliards d'euros (pour une demande totale issue des plans à moyen terme des filiales et des métiers de 30,9 milliards d'euros). Ce montant s'inscrit dans la continuité de la précédente PFP, qui était de 25,7 milliards d'euros sur la période 2022-2026. Il est en augmentation de 2 milliards.
La répartition annuelle de ce montant enregistre les contraintes du plan de relance, à savoir 80 % de l'enveloppe engagée sur trois ans. Le retour à des niveaux d'investissements d'avant le plan de relance (3 milliards d'investissements par an) est prévu à partir de 2025.
Le financement de ce programme d'investissement repose sur :

- une hausse soutenue des dépôts juridiques, essentiellement les dépôts des notaires, ce qui suppose donc une bonne tenue du marché immobilier ;
- la remontée de l'encours des émissions long terme d'un plafond actuellement à 18,5 milliards d'euros vers un plafond à 22,5 milliards d'euros en 2027 ;
- la création de fonds propres sur les cinq ans à hauteur de 3 milliards d'euros, ce qui n'est pas négligeable. Il est rappelé que ces fonds propres sont constitués par la part du résultat social qui n'est pas versée à l'État et qui vient augmenter les fonds propres sociaux de la section générale.

La répartition par métier de ces investissements privilégie la Banque des Territoires à hauteur de 39 %, ce qui est un niveau conforme à l'engagement fort de la Caisse des Dépôts sur les territoires. Il est à noter un montant de 1,5 milliard d'euros attribué à La Poste dans la perspective notamment de l'opération annoncée par le Président relative à l'Imprimerie nationale.
La répartition par classe d'actifs privilégie l'immobilier, soit 36 % des investissements, avec une priorité donnée aux projets de logements et aux projets d'intérêt général. Il est prévu la croissance du portefeuille d'actions, une hausse des produits de taux et le maintien de l'enveloppe d'infrastructures.
Trois observations sur ce programme d'investissements.
Il est indiqué dans le dossier que l'ajustement du cadrage macroéconomique qui a été fait en juillet dernier conduirait à favoriser davantage la classe d'actifs produits de taux. Cette mention signifie t-elle que l'on anticipe une révision de la PFP? Si oui, au détriment de quelle autre classe d'actifs cette révision se ferait-elle ?
La deuxième observation porte sur le fait que le profil annuel des investissements en infrastructures sur toute la durée de la programmation met en évidence une diminution régulière de ces investissements : plus de 4 milliards d'euros en 2022, 2,2 milliards en 2023, 0,1 milliard en 2027. Est-ce cohérent avec la priorité accordée à la transition écologique et à la souveraineté en matière d'infrastructures stratégiques qui figure dans le PSMT ?
Enfin, la dernière observation porte sur le couple rendement-risque, qui fait apparaître une baisse substantielle dans le secteur de l'immobilier tertiaire. Ne serait-il pas opportun d'en tenir compte davantage et de revoir le volume d'investissements dans ce segment ?
Comment se situent les résultats financiers dans le scénario central ajusté ?
Les résultats retrouvent les niveaux d'avant-crise à partir de 2023.Le résultat consolidé enregistre un net redressement sur la période puisqu'il passe de 2,8 à 4,1 milliards d'euros, tandis que le résultat social augmente de manière plus modérée, passant de 2 à 2,7 milliards d'euros. Le versement à l'État hors CRIS, qui est l'équivalent de l'impôt sur les sociétés pour la Caisse des Dépôts, s'établit à 1,8 milliard d'euros par an en moyenne et la rentabilité des fonds propres du Groupe se situe à 7 % sur la durée du PSMT.
Ces résultats appellent quatre observations. La première est qu'il serait sans doute utile pour la Commission de surveillance d'avoir davantage d'informations sur la rentabilité des fonds propres sociaux afin d'apprécier le constat de l'ACPR selon lequel non seulement le résultat, mais également la rentabilité du Groupe, reposent de plus en plus sur les filiales.
La contribution des filiales à la formation du résultat consolidé du Groupe est considérable. Elle est de l'ordre de 80 %. Cette contribution est elle-même assurée à 80 % par quatre filiales : le groupe La Poste, Bpifrance, CDC Habitat et RTE.
Quant au résultat social, son montant est assuré à 40 % par les remontées des dividendes des filiales et trois d'entre elles, La Poste, Bpifrance et Icade, assurent 75 % de ces remontées.

S'agissant des scénarios dégradés que j'ai évoqués tout à l'heure, il convient de noter que leur impact est plus significatif en résultat consolidé qu'en résultat social, autrement dit que l'impact est plus marqué sur les filiales du Groupe que sur les métiers.
Les résultats du groupe Caisse des Dépôts sont donc structurellement liés à la capacité des principales filiales contributrices à réaliser leurs objectifs, en particulier La Poste. Cette situation peut être porteuse de fragilité. Ne doit-elle pas conduire à un renforcement du pilotage au niveau du Groupe, qui est pourtant construit sur un modèle très décentralisé ?
Comment évoluent les métriques de solvabilité et de la liquidité à horizon de cinq ans dans cette programmation.
Les trajectoires de solvabilité sont établies en intégrant les hypothèses suivantes :

- l'hypothèse d'une entrée en vigueur de Bâle III révisé à compter de 2025, et dans les conditions définies dans la lettre du Ministre de l'économie et des finances du 23 juin 2021, qui sont des conditions très favorables pour le Groupe ;
- l'hypothèse du maintien de ce que l'on appelle le compromis danois, et notamment de la clause du grand-père pour les groupes bancaires ayant des filiales d'assurance, une hypothèse qui concerne essentiellement la Banque Postale et CNP ;
- l'hypothèse du maintien de la règle en vigueur pour le calcul du versement à l'État (50 % du résultat consolidé dans la limite de 75 % du résultat social).

Nous examinons la solvabilité selon deux axes : selon le modèle réglementaire et selon le modèle prudentiel, c'est-à-dire le modèle de la Caisse des Dépôts, qui est très exigeant et même plus exigeant que le modèle réglementaire.
La solvabilité« se tend » dans le scénario central ajusté reflétant la dynamique très forte d'investissement et le changement du contexte macroéconomique. Le capital économique, c'est-à-dire l'équivalent des fonds propres, ne couvre plus le besoin de fonds propres dès la fin de l'année 2022, avec une insuffisance de 1,5 milliard d'euros encore en 2025 et un retour à l'équilibre en 2027. Il faut donc s'attendre à une situation fluctuante, en tout cas assez éloignée de ce à quoi nous étions habitués.
Dans les scénarios dégradés, l'impact du scénario de krach obligataire est très sévère. Celui du scénario en L l'est un peu moins. Le dossier présente en outre l'impact du niveau du CAC 40 sur la solvabilité dans le scénario en krach obligataire, comme il avait été demandé. Le CAR considère que les changements qui affectent désormais l'environnement économique et financier rendraient utiles des analyses de sensibilité de même type pour les autres déterminants qui interviennent dans la construction du résultat, que ce soit les taux d'intérêt, l'inflation, le niveau du CAC40 ou le taux de croissance.
S'agissant de la solvabilité selon le modèle réglementaire bâlois, c'est-à-dire le modèle classique qui s'applique aux établissements bancaires de la Place, le ratio global de solvabilité reste stable sur la période, passant de 16,5 % à fin 2022 à 17,9 % fin 2027. Il est considéré comme solide par rapport à celui des autres établissements bancaires (12 %), mais il est évidemment très inférieur au ratio auquel nous étions habitués, 25,5 % en 2019.
Au sein de ce ratio global, le ratio CET1, c'est-à-dire les fonds propres durs, est à son point bas fin 2022 à 15,5 % et remonte progressivement jusqu'à 16,8 %, qui reste un niveau quand même assez bas. Ces deux ratios se dégradent très fortement dans le cas des scénarios dégradés.
Enfin, en ce qui concerne la liquidité, le sujet est moins sensible pour le groupe Caisse des Dépôts. La trajectoire de liquidité reste très confortable, avec une réserve de liquidité d'environ 60 milliards d'euros qui résiste très bien dans les deux scénarios dégradés.
Sur ces deux métriques que sont la solvabilité et la liquidité à horizon de cinq ans, il convient de préciser que le solde investisseur, c'est-à-dire la différence dans le bilan entre le passif long et l'actif long, reste excédentaire en 2022 avant de passer en situation d'excédent d'actifs longs à partir de 2023. Cette situation conduira à envisager un encadrement du solde investisseur permettant de définir un niveau de transformation acceptable. La Commission de surveillance aura donc à en connaître dans le cadre de l'approbation des limites globales d'exposition du Groupe aux risques, en vertu de l'article 518-7 du Code monétaire et financier.
En conclusion, la programmation financière 2023-2027 s'inscrit dans la continuité de la précédente. Elle repose sur des hypothèses économiques dont certaines sont de plus en plus fragilisées. Dans ces conditions, sa réalisation n'est pas exempte d'aléas. Il est donc proposé à la Commission de surveillance d'approuver à ce stade la PFP présentée. La Commission de surveillance sera très attentive à l'évolution des conditions d'exécution et aux ajustements qui ne manqueront pas d'intervenir, ce qui suppose bien sûr une information régulière sur le niveau des métriques de cette PFP.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour cette présentation exhaustive. Il y a de nombreuses questions et avant de passer la parole à la Direction générale, je donne la parole aux commissaires surveillants.

Mme Holder :
Au risque de paraître complètement béotienne, je ne comprends pas comment on peut en même temps avoir un problème de solvabilité en ayant une insuffisance de fonds propres de 1,5 milliard d'euros et avoir une réserve de liquidité de 60 milliards d'euros. Il y a quelque chose que je ne comprends pas. Dans mon monde, on remonterait en fonds propres un peu d'argent pour ne pas avoir

ce besoin et cette insuffisance, donc je voudrais que l'on m'explique.

M. Bascher :
Tout d'abord, merci pour la concomitance. C'est ma faute si elles sont aussi concomitantes dans la présentation, que ce soit celle de Jean-Yves ou d'Évelyne, que je remercie aussi. Il y a une certaine cohérence globale à avoir et c'est quand même assez heureux donc je voulais remercier les uns et les autres pour cela.
Ensuite, comme Jean-Yves l'a évoqué, nous avons un sujet de précision des textes eu égard à la prépondérance des filiales dans nos résultats. Nous le savons tous dorénavant. Les textes sont imprécis et il se trouve que j'ai bien relu le Code monétaire et financier cet été sur la plage pour voir d'ailleurs que la suite de l'article du Code monétaire et financier concernant la Caisse des Dépôts concerne La Poste.
J'en viens là. Il faut aussi préciser sans doute les textes, et je regarde Gabriel Cumenge. On a besoin de faire bouger un peu les textes pour que la Commission de surveillance puisse regarder les filiales complètement, car nous avons bien le texte qui est écrit d'une certaine façon mais qui ne dit pas non plus « le Groupe » ni rien, donc nous avons un peu de législation à faire en tant que parlementaires, dans une bonne intelligence avec la Direction générale du Trésor et Bercy de manière générale. Il ne s'agit pas de faire un front de la Commission de surveillance. C'est vraiment histoire d'être totalement clair dans les textes pour surveiller ce qui dorénavant fait l'essentiel du résultat. Nous aurons ce travail à faire.
C'est vrai pour La Poste, mais c'est vrai aussi pour Bpifrance, qu'on oublie parfois un peu tellement sa naissance était originale. Sa gouvernance l'est tout autant, avec un 50-50 pas forcément très clair. Je pense qu'il y a là aussi matière, à un moment donné, à revoir les textes. Ce n'est pas un mouvement de défiance, surtout quand on voit les résultats de Bpifrance qui sont très bons ou ceux de La Poste qui avancent aussi, mais c'est un mouvement de contrôle. Je crois qu'il faut avancer sur ce point.
Après, il y a la question de savoir comment affaler, pour prendre un terme marin pour faire plaisir au Directeur général. Comment affaler en cas de mauvaise surprise sur la croissance, sur nos actifs ? C'est peut-être sur cela que nous aurions besoin d'un « discours de la méthode » sur des priorités en cas de retournement. Je prends un seul exemple. Nous avons bien compris que pour le groupe La Poste, investir était nécessaire. S'il faut affaler, ce n'est peut-être pas sur les investissements qu'il faudra le faire, mais peut-être sur d'autres points. À ce moment-là, lesquels ?
Enfin, j'ai une question bassement technique. Il se peut que je me trompe complètement donc je préviens d'avance. J'ai cru comprendre que CNP demandait à pouvoir revenir dans un texte qui lui permettrait de moins couvrir ses actions et qu'il aurait faire une demande à l'ACPR pour un certain nombre de fonds, ce qui nous permettrait de dégager des fonds propres sans doute pour faire autre chose. Je voulais savoir si cela avait déjà été inclus dans la programmation pluriannuelle. Si c'est le cas, cela peut faire des montants assez substantiels. J'ai cru comprendre que l'ACPR devait donner une réponse en octobre sur ce point, mais c'est peut-être trop précis et lilliputien. Si c'est le cas, je vous prie d'excuser une question qui est pourtant une question claire de solvabilité.

M. Janaillac :
J'ai deux points. Le premier point concerne le Groupe et les filiales. Je suis totalement incompétent pour savoir s'il faut modifier ou non le Code monétaire. Je constate quand même qu'à part Bpifrance où il y a une gouvernance spécifique à 50-50, pour l'ensemble des autres filiales, y compris La Poste, nous avons vraiment les moyens et l'occasion de nous prononcer sur la stratégie et sur tous les investissements. Je considère donc que nous sommes vraiment l'organe de contrôle et d'administration de l'ensemble du Groupe. Peut-être qu'il faut mettre le droit en rapport avec la pratique, je ne suis pas compétent pour le dire.
Deuxièmement, dans le rapport il est dit que dans les scénarios dégradés les filiales souffrent plus que l'Établissement public. Il me semble que cela fait partie de la science économique de dire que ce qui est plus rentable est plus risqué et que par conséquent, il est assez logique que les activités qui sont dans un domaine plus risqué pâtissent davantage que les autres lorsqu'il y a une crise.
Je remarque quand même que dans les deux scénarios dégradés, il n'y a qu'une seule année, l'année 2023, où les filiales autres que l'Établissement public pèsent négativement sur l'Établissement public, dans un cas en passant en négatif et dans l'autre cas en réduisant le résultat de l'Établissement public. C'est pour cela que je ne suis pas complètement convaincu par la conclusion consistant à dire qu'il faut renforcer le pilotage des filiales.
Je parle sous le contrôle d'Antoine Saintoyant, mais je pense que nous avons les outils, par la présence de la Caisse des Dépôts aux conseils d'administration et par le reporting. Je pense que cela n'a pas dû se dégrader depuis l'époque où j'étais chez Transdev. Cela a même sans doute dû un peu s'embellir, donc je pense que c'est plus une question d'attitude et de suivi des filiales, mais je ne pense pas que le fait de mettre d'autres règles et contraintes sur les filiales soit de nature à réduire les risques.
Par ailleurs, pour revenir à ce que disait Jérôme, je pense qu'en dehors des tableaux, etc., il pourrait être intéressant de dire ce que l'on ferait en matière de plan bis, en termes d'allocation des fonds propres et des ressources, et comment on se comporterait face à une situation très fortement dégradée. Je pense qu'à partager, ce pourrait être une discussion intéressante.

M. Pisani-Ferry :
D'abord, pardon de ne pas être avec vous. Ensuite, je voudrais dire mon assez large accord avec ce qui a été dit par les deux rapporteurs. Je voudrais prendre la suite de la discussion d'une part sur le changement d'époque et les filiales et d'autre part sur l'investissement.
Sur la situation de volatilité, je pense qu'on peut parler d'un changement d'époque assez majeur. Bien sûr, il y a eu le choc de 2008, bien sûr il y a eu la crise Covid, mais enfin nous étions dans un environnement assez stable marqué par le fait que la tendance de l'inflation était toujours vers le bas. Nous sommes repassés dans un environnement beaucoup plus volatil et je suis frappé du durcissement des banques centrales sur ce sujet, non seulement par rapport à la conjoncture, ce qui est inévitable, mais même de manière plus profonde. On a le sentiment qu'elles doivent assez profondément revoir leur manière de gérer les choses.
Qu'est-ce que cela veut dire pour nous ? Cela veut dire qu'effectivement, il faut s'adapter à une situation potentielle de volatilité beaucoup plus grande. Je reprends ce que disait Éric lors du séminaire. Cela veut dire qu'il faut avoir à la fois une programmation à moyen terme très précise, mais qu'il faut aussi être capable de la changer en fonction des événements, et la réactivité est très importante.
De ce point de vue, je trouve que le débat sur les filiales est un débat important parce que mon sentiment, en tant que commissaire surveillant, est que j'ai l'impression que je connais quand même beaucoup mieux la maison, donc les différents métiers de l'établissement Caisse des Dépôts, que je ne connais réellement les filiales. Je parle surtout des deux principales filiales que sont La Poste et Bpifrance. J'ai un peu l'impression d'être en situation d'asymétrie d'information et d'être devant des gens très talentueux, très convaincants, mais dont je ne suis pas toujours certain qu'ils me disent exactement tout ce que je devrais savoir.
Par conséquent, je pense que de ce point de vue il est important de bien s'assurer que l'on stress-teste les filiales aussi et que nous avons bien toute l'information sur le degré de risque et leur degré d'exposition aux différents risques qui se présentent.
Sur le point de l'investissement, je voudrais exprimer une nuance par rapport à ce qui a été dit. Comme je l'ai dit lors du séminaire, je ne juge pas que ce plan d'investissement soit particulièrement ambitieux. Il est facialement ambitieux parce qu'il est mesuré en euros sur l'ensemble de la période, mais si on le mesurait en pourcentage du PIB, il le serait moins. Si on le mesure compte tenu du profil temporel, qui est marqué par une décrue assez forte des investissements au cours de la période de projection, il l'est sensiblement moins. Si on le mesure par rapport aux besoins en investissements qu'impliquent l'accélération de la transition climatique et les efforts en matière de souveraineté ainsi que l'ensemble de la programmation que nous avons du point de vue des priorités de l'action publique, il l'est sensiblement moins.
Nous allons donc avoir, et nous avons déjà, une tension entre investissements et solvabilité. Nous risquons de nous retrouver face à un vrai dilemme sur cette question et face à un risque de contribution sensiblement diminuée de la Caisse des Dépôts à l'effort d'investissement et aux priorités nationales par rapport à ce que nous avons pu faire ces dernières années.
Comme le disait Évelyne Ratte, il y a un besoin de cohérence. Simplement, je crois qu'il faut être bien conscient de la difficulté de l'affaire et ne pas prendre trop au pied de la lettre les chiffres agrégés qui nous sont donnés.
J'aborde un dernier point et je m'arrêterai là. Je suis tout à fait d'accord sur l'idée d'une réflexion spécifique sur les questions de souveraineté. Je pense que c'est un thème qui est intervenu et qui intervient de plus en plus à la fois dans les politiques publiques et le discours public, et dont le contenu n'est pas toujours parfaitement clair. Les implications pour nous des questions de souveraineté sont quelque chose d'important à explorer, je pense. Merci.

Mme Pappalardo quitte la séance à 17 heures 36.

M. Perrot :
Je reviens très brièvement sur la question du pilotage des filiales. Je suis comme Jean Pisani-Ferry, je pense que notre degré d'information est quand même très inégal. Ce qui est en cause dans cette discussion n'est pas le pilotage des filiales par la Direction générale et par ses services. Le travail qui est fait autour du Directeur général et autour de M. Saintoyant est tout à fait remarquable. C'est la question de notre rôle dans ce pilotage.
C'est sur ce sujet qu'il faut que nous réfléchissions, je pense, certainement au moins pour revisiter les textes, et ce n'est pas à moi de dire s'il faut les modifier ou non, mais l'exercice est utile. Le débat est celui-là. Ce n'est pas une suspicion de mauvais pilotage du Groupe. C'est une précision sur ce que doit être, dans ce nouveau contexte, le rôle particulier de notre Commission.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup à tous. Je ferai une réflexion et un commentaire. Ma réflexion porte sur le sujet qui a été longuement évoqué. J'ai une vue qui est assez claire et qui est que la loi nous donne une mission. Pour le coup, la mission est très claire. Aujourd'hui, le Groupe tel qu'il est implique que nous regardions les filiales pour remplir cette mission. Sinon, nous ne pouvons pas remplir la mission que la loi nous confère.
Je pense que la réponse, même si elle n'est pas écrite comme telle dans les textes, est très claire puisqu'aujourd'hui, la Commission de surveillance, avec le groupe Caisse des Dépôts tel qu'il est aujourd'hui, n'est pas en mesure de juger de l'équilibre et des risques qui portent sur les filiales, y compris Bpifrance, et au moins toutes celles qui

sont d'importance systémique et toutes celles où il y a des participations conséquentes. Pour moi, ce point est assez clair.
Deuxièmement, comme Jean l'a dit, la Direction générale est extrêmement talentueuse et du coup je vais lui assigner un nouveau défi que je vais nous assigner à tous dans les débats qui s'ouvrent. Il nous reste quatre points et nous sommes en train d'examiner des trajectoires pluriannuelles, mais en termes de trajectoire temporelle, nous sommes en train de dériver considérablement.
Je vais donc vraiment insister pour que chacun soit le plus concis possible dans les échanges. Je sais que certains d'entre nous ont des engagements à 19 heures et comme nous sommes partis, ce ne sera pas 19 heures 15 et même pas 20 heures 15. Que tout le monde s'astreigne à une concision essentielle dans ses propos dans les quatre points que nous examinerons et dans les réponses à venir. C'est le défi que je vous lance, M. le Directeur général.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je me doutais bien que ce compliment serait suivi d'un niveau d'exigence de même rang. Je vais commencer et mes collègues vont poursuivre.
Je fais d'abord quelques commentaires généraux sur le rapport d'Évelyne Ratte et sur les questions des aléas qui peuvent et qui vont se produire. D'abord, le fait de vérifier l'impact du mouvement d'un facteur sur le Groupe est un sujet extraordinairement complexe. En réalité, si on regarde les taux, il y a 1 300 milliards d'euros d'engagements, 1 300 milliards d'euros de passif dans différentes entités, donc nous avons pris quelques scénarios extrêmes et on peut faire l'hypothèse qu'il y a des linéarités entre elles. S'il y a un sujet sensible nous pouvons regarder, mais en réalité c'est un travail assez complexe. Nous avons regardé les grands aléas.
Je reviens sur un point important sur la remarque de Françoise Holder au sujet de la liquidité et des fonds propres. En fait, dans un établissement financier, ce n'est pas du tout corrélé. Pour prendre une image simple, on peut avoir un établissement financier qui n'aurait pas de fonds propres, qui aurait 1 milliard d'euros de dettes et 1 milliard d'euros de liquidité. Il ne serait pas solvable. Il serait liquide. Il porterait des risques élevés si les liquidités rapportent zéro et si le passif coûte de l'argent. Nous avons donc une décorrélation. D'ailleurs, nous avons en ce moment un total de 50 ou 60 milliards d'euros d'actifs liquides. Par ailleurs, nous sommes aussi solvables donc les deux vont bien.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Il n'y a pas de lien entre les deux sujets.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il n'y a pas de lien entre les deux même si je reconnais que c'est un peu contre-intuitif.

Sur la question importante de Jérôme Bascher, qui demandait comment affaler en cas de crise, la réponse est très simple. Quand une crise financière survient, on ne peut plus rien faire. Soit les marchés sont « fermés », comme on dit, et pendant la crise de 2008-2009 le marché obligataire était fermé, personne n'achetait, personne ne vendait, il n'y avait plus de prix. Soit les marchés s'effondrent, ce qui est le cas des marchés actions quand il y a une crise, et il n'est pas exclu que cela se produise dans les semaines qui viennent. Ce ne sera peut-être pas un effondrement, mais une poursuite de la baisse. Dans ce cas on peut acheter, mais on ne le fait pas tant qu'on ne sait pas jusqu'où cela va baisser, et vendre exposerait à enregistrer une perte définitive.
Par conséquent, la meilleure façon de se préparer à une crise est d'avoir un bilan qui résiste à une crise. C'est ce que nous faisons dans les stress-tests. Quand il y a une crise, la première chose à faire quand on est Directeur général est de penser à son bilan, se demander ce qui peut poser un problème, et se dire que si les choses sont bien faites, normalement, s'il y a un peu de casse c'est soutenu dans un premier rang par le résultat annuel, qui peut éventuellement même dans ces cas-là devenir négatif, et si vraiment les choses sont très graves, par les fonds propres.
La seule chose que nous pouvons affaler et que nous ferions, en fonction des circonstances, c'est d'arrêter d'investir. D'ailleurs, voyant la crise qui vient, depuis le début de l'année, la Direction des gestions d'actifs a réalisé son programme de plus-values en cédant beaucoup d'actions, et nous avons acheté des obligations parce que les taux montent. Nous avons acheté les dernières obligations d'État à 2,70% sur 12 ans. En revanche, nous n'avons pas acheté d'actions, donc en fait nous avons commencé à affaler parce que de fait, notre position actions s'est réduite, modulo les investissements stratégiques que nous continuons à faire comme Euroclear notamment et d'autres, mais les résultats sur Euroclear seront excellents, et nous avons déjà le premier semestre.
Si la crise se manifeste, nous ne pourrons plus affaler. D'ailleurs, c'est pour cela qu'on regarde ce qu'on appelle le CAC point mort, qui indique quel niveau de CAC est tel que les résultats de l'année sont nuls, et quel niveau de CAC au pire mettrait en danger nos fonds propres. Le CAC point mort de la crise de 2008-2009 était à 4 000, donc nous en sommes encore assez loin, mais c'est possible. Pendant la crise financière de 2008-2009, au point bas des marchés en mars 2009, je m'en souviens comme si c'était hier, le CAC était à 2 400. Heureusement, ce n'était pas le moment où l'on publiait les comptes parce qu'il n'y avait pas une institution financière de la Place qui passait. Il y en a qui s'en sont sortis sans dommage à la fin, mais au point bas, c'était quand même compliqué pour tout le monde, d'où le fait que nous ayons une solvabilité élevée.
Je voudrais dire un mot sur les filiales de manière rapide, M. le Président, mais le sujet est absolument essentiel. D'abord, je suis complètement d'accord

avec ce que vous dites. La Commission de surveillance a un rôle prudentiel pour vérifier que la Caisse des Dépôts est solvable, liquide, et que les épargnants et les déposants sont protégés, donc cela porte sur l'ensemble du Groupe puisque s'il y a un problème grave n'importe où dans le Groupe, évidemment cela a un impact sur l'ensemble.
Deuxièmement, en termes de niveau d'information pour la Commission de surveillance, les filiales et nous sommes à votre entière disposition, donc s'il y a des sujets sur lesquels vous n'êtes pas à l'aise sur le niveau d'information qui est le vôtre, vous nous le dites et nous répondons aux informations. Ce que je peux vous dire, et Antoine pourra commenter parce que c'est important, c'est que nous mettons en place, depuis que le Groupe s'est accru, des outils de pilotage extrêmement précis, notamment le pilotage des risques sur lequel de façon régalienne nous suivons tous les risques qui sont pris, et le pilotage des incidents opérationnels. Nous avons eu un incident opérationnel, pas grave mais embêtant au plan commercial, à la Banque Postale. Nous avons été prévenus en temps réel et cela s'est résolu samedi matin. J'ai été informé samedi matin de la résolution du problème.
Tout cela est suivi en fonction de cartographies des risques en matière de conformité, de liquidité, comme un groupe unique parce que c'est un groupe unique, y compris pour Bpifrance, même si nous n'en avons pas tout à fait 50 %. Ce pilotage a été largement renforcé depuis que le Groupe s'est accru.
Cela renvoie aussi à la question de la répartition des résultats entre le Groupe et ses filiales. Dès lors que nous devenons un groupe, c'est tautologique, il y a plus de résultats dans les filiales puisque nous devenons un groupe. D'ailleurs, au sein des grands groupes bancaires internationaux, même si ensuite cela a des conséquences fiscales sur les groupes qui éventuellement ne paieraient pas d'impôt, les activités internationales sont des filiales dédiées et le centre a des profits réduits parce que le centre est modeste, même si les dividendes remontent, et encore.
C'est donc tout à fait logique et plus le Groupe va se développer, parce qu'on va développer La Poste, GeoPost, les filiales opérationnelles, etc., plus ce déséquilibre va se faire. La remontée de dividendes est une décision de gestion que l'on peut prendre ou ne pas prendre, donc le résultat social de l'Établissement public n'est pas signifiant, en réalité, et la rentabilité sur le résultat social n'est pas signifiante parce que l'année où on a dit que La Poste ne verserait pas de dividende, cela n'a pas nui à la rentabilité du Groupe. En revanche cela a nui à la rentabilité de l'Établissement public, mais cela ne change rien.
Je donne la parole à Virginie et Antoine très rapidement.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Merci. Il y a eu quelques questions notamment sur les sujets de reporting. Tout d'abord, je tiens à préciser que nous avons ajouté, dans le dossier PSMT que nous avons pu vous transmettre cette année, des calculs de sensibilité notamment sur le CAC, avec un choc sur le CAC, mais aussi un choc de taux et sur les dépôts des notaires, ce qui vous permet de mesurer les incidences à la fois sur le capital économique, sur les besoins de fonds propres et donc sur l'écart à la cible, c'est-à-dire de voir comment le modèle prudentiel réagit en cas de chocs adverses.
Nous vous avons donné aussi des éléments complémentaires qui sont ceux que vous aviez d'ailleurs demandés. Bien sûr, nous pourrions ajouter d'autres éléments. L'inflation peut être de façon plus spécifique un élément d'analyse supplémentaire. Dans le cas de figure nous donnons des sensibilités dans un horizon 2023, qui correspond à la séquence qu'il faut que nous puissions gérer plus précisément, en sachant que le PSMT est ajustable puisque chaque année nous refaisons l'exercice. Il ne faut pas oublier que le PSMT s'inscrit sur un exercice à 5 ans glissant.
Concernant la question de la rentabilité prospective des fonds propres sociaux. Si nous considérons les fonds propres sociaux, ainsi que le résultat social en projection nous avons une rentabilité qui se situe en moyenne entre 8 % et 9 % sur les 5 ans du plan, ce qui est assez normal puisque c'est la rentabilité de la section générale, c'est-à-dire non seulement celle de la Banque des Territoires mais aussi des autres métiers de la Section générale.
Après, j'ai compris que vous souhaitiez avoir une vision de la façon dont le plan se déroule. Nous avons des données analytiques trimestrielles que nous vous donnons de manière semestrielle. Nous pouvons le faire de façon trimestrielle. Nous pouvons notamment vous les donner sur la partie section générale et les filiales.
Sinon, sur la question des indicateurs que nous vous avons donné dans le cahier des indicateurs, bien sûr l'objectif est de suivre leur progression. Ce sont des paramètres qui vont être suivis au cours du temps.
Sur les ajustements notamment du portefeuille d'actifs, nous voyions bien qu'il y a une remontée des taux qui se fait un peu plus vite que nous l'avions anticipée notamment dans notre scénario macroéconomique central, aussi nous avons déjà donné une latitude à la gestion d'actifs pour acheter plus de taux. Et quand ils achètent du taux, ils achètent du souverain. En termes de pondération de fonds propres, le souverain ne pèse pas. Ce sont des ajustements qui peuvent se faire en fonction de l'évolution du contexte économique et qui n'ont pas nécessairement une incidence forte sur les fonds propres.
Je vais laisser Antoine compléter sur le pilotage des filiales.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Ce sera très rapide. Je ne veux pas prolonger. Le 11 octobre prochain, nous allons avoir un Comité stratégique dédié à la revue du portefeuille des filiales et participations. A cette occasion, nous

avons bien prévu de refaire un point sur le suivi des objectifs financiers et extrafinanciers du pilotage actionnarial et de la gouvernance, et sur le renforcement des outils dont nous nous sommes dotés pour assurer ce pilotage actionnarial.
Ensuite, il s'agit de faire un point sur les grands enjeux des mois et de l'année à venir pour les filiales, secteur par secteur, ce qui pourra permettre de réfléchir à la question de savoir quelles sont les filiales qui pourraient donner lieu dans les mois à venir à des Comités stratégiques dédiés pour approfondir les enjeux en particulier. Nous avons un Comité stratégique sur La Compagnie des Alpes d'ici la fin de l'année et probablement sur La Poste, puisqu'il faudra suivre le PSMT qui nous a été présenté au premier semestre 2023, et évidemment d'autres Comités stratégiques sur la base de l'identification des enjeux prioritaires pourront être organisés pour pouvoir assurer un suivi rapproché des filiales au sein de la Commission de surveillance.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Du point de vue de la présidence de la Commission de surveillance, on réfléchira à savoir s'il y a un moyen efficace, sans être trop lourd, de se pencher sur les filiales et notamment celles qui sont d'importance systémique pour le Groupe. Sur ce, je vous propose que nous passions au point 5.

5 — Avis relatif aux perspectives quinquennales 2023-2027 du Fonds d'épargne

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais passer la parole à Catherine, avec un nouveau rappel sur le fait d'être le plus court possible parce que nous avons presque une heure de retard sur notre agenda.

Mme Bergeal :
Vous vous souvenez que nous avons examiné en juillet dernier les perspectives d'atterrissage 2022 et que nous avions reporté la quinquennale en septembre. Je rappelle que les perspectives quinquennales qui avaient été établies en 2021 prévoyaient :

- des résultats sur les cinq années en baisse de moitié déjà sur les perspectives établies en 2020 ;
- une diminution de l'inflation en 2022 de 1,2 % à 1 %, et ensuite aux alentours de 1 % avec un TLA à 0,5 %.

Évidemment, nous savons tous que les données réelles 2022 et les nouvelles hypothèses pour les cinq ans à venir sont extrêmement différentes. On l'a dit, le cadrage macroéconomique a été révisé au 6 juillet 2022, mais cela a été une actualisation légère et pour partie déjà dépassée. Le point important à retenir est que compte tenu de la sensibilité du Fonds d'épargne à l'inflation dans un contexte de hausse et de volatilité importantes, le contexte rend très difficile une prévision du niveau de l'inflation après plusieurs années d'inflation basse.
Je rappelle les caractéristiques du Fonds d'épargne qui le rendent particulièrement sensible à l'inflation qui se présente aujourd'hui. Le Fonds d'épargne a l'un des bilans les plus sensibles à l'inflation des institutions financières. 150 milliards d'euros au passif sont indexés via le TLA, et à l'actif, 160 milliards d'euros sont indexés via les prêts qui eux-mêmes sont indexés sur le TLA, avec en plus 50 milliards d'euros d'obligations indexées en portefeuille.
Un effet de ciseaux naît du décalage entre le passif et les actifs sur différents paramètres, et d'abord sur celui de l'inflation. Le passif est indexé sur l'inflation française. Les obligations qui sont à l'actif sont indexées sur l'inflation européenne. Vous connaissez l'importance de l'écart actuel, qui est une donnée sans aucun précédent et qui bien sûr n'avait absolument pas été prévue. Un autre décalage entre le passif et l'actif est un décalage de temporalité. Le Livret A est fixé en fonction de l'inflation française de décembre et de juin et les obligations indexées sont fonction de l'inflation européenne d'octobre. Quant aux prêts indexés, ils sont revus à leur date anniversaire. En période de forte inflation, les effets de ciseaux entre charges et revenus deviennent de plus en plus importants. L'année 2023 s'annonce donc comme une annus horribilis avant un redressement stupéfiant en 2024. L'effet de ciseaux s'exerce donc à plein en 2023 au détriment des résultats du Fonds d'épargne sur la base d'une hypothèse retenue d'une baisse importante de l'inflation à 4 % alors que le TLA, en décalage de phase comme je viens de le dire, atteindra 3,5 % en février 2023 et 3,1 % en août 2023 compte tenu des hypothèses d'inflation. La conséquence est un envol des charges sur les dépôts, un déficit du résultat courant, un déficit de fonds propres, mais un fort redressement dès 2024, avec un retour progressif sur la quinquennale à la cible pour les fonds propres malgré l'augmentation des besoins de fonds propres de 2,4 milliards d'euros sur la période, qui est due essentiellement à la poursuite de la collecte.
Je n'ai pris que quelques chiffres que vous avez dans le petit tableau que vous avez sous les yeux. Vous avez les hypothèses d'inflation en France, dont vous voyez la chute prévue en 2023. C'est un véritable effondrement en sachant que les chiffres retenus dans le projet de loi de programmation des finances publiques sont déjà un peu différents. Le résultat avant prise en compte des risques bancaires généraux s'effondre en 2023 à -1,9 milliard d'euros pour rebondir en 2024 à +1,4 milliard d'euros. Enfin, l'excédent ou déficit de fonds propres cumulé que vous avez en milliards chute en 2022 pour remonter tout doucement jusqu'à se retrouver à l'équilibre en 2027. Ce sont les hypothèses telles qu'elles ont été arrêtées sur les scénarios de juillet.

Il y a quelques éléments néanmoins positifs. C'est d'abord la résilience du Fonds d'épargne aux variations de l'inflation. Pourquoi ? Nous le savons, c'est grâce à l'heureuse politique de la Direction, qui est d'avoir fait croître le portefeuille indexé, que nous avons renforcé en 2021 et dont nous avons revu les allocations stratégiques en 2022. L'allocation en titres indexés est passée à 3,25 milliards d'euros annuels contre 2,5 milliards d'euros antérieurement, et c'est une particularité du Fonds d'épargne au sein des institutions françaises que cet énorme coussin.

Un autre élément positif est que le ratio de solvabilité, s'il baisse puisqu'il sera de 14,1 % en 2027 contre 15 % en 2021, reste néanmoins sur la quinquennale largement supérieur au taux de 9,75 % fixé par l'ACPR.

Le troisième élément positif est que si la chute de l'inflation n'est pas aussi importante en 2023 que retenu dans les hypothèses macro, l'effet de ciseaux sera davantage étalé sur 2023-2024, ce qui est une bonne nouvelle pour le Fonds d'épargne

Enfin, nous le savons, sur le moyen et long terme, les effets structurels de ciseaux jouent aussi en faveur du Fonds d'épargne, par exemple le décalage de l'effet des variations du TLA sur les frais indexés. Pour l'instant nous sommes dans la phase défavorable, mais nous le savons, un jour viendra où la phase redeviendra favorable.

Des scénarios de stress ont été établis, qui sont assez préoccupants car tous enregistrent une dégradation très sensible de la solvabilité. Dans les deux scénarios en krach obligataire, c'est-à-dire avec ou sans hausse de l'inflation, le résultat courant sera déficitaire de 8 milliards d'euros en 2023, mais les solvabilités et les résultats vont se redresser dans les années suivantes et les fonds propres, après le déficit dont je viens de parler, redeviendront excédentaires sur la quinquennale. L'allocation d'actifs serait à ajuster pour parer un gap de liquidité négatif.

En fait, le pire est le scénario en L. Il est même tellement pire qu'il est absolument impossible. C'est-à-dire que le niveau des fonds propres franchirait le seuil de surveillance en 2023 et le seuil minimum ne serait plus respecté en 2026 et 2027. Quant au ratio de solvabilité, il passerait sous l'exigence minimum de 9,75 %.

Quels ont été les principaux points d'attention du Comité du Fonds d'épargne ? D'abord, évidemment, l'extrême fragilité des hypothèses macroéconomiques, tout en prenant note du fait que la Caisse des Dépôts et de Consignations ne fait que s'aligner sur celles que lui donnent les autorités publiques et notamment la Banque de France ; la CDC n'a donc pas tellement le choix de ces hypothèses.

Le Comité s'est notamment étonné de l'importance de la chute vertigineuse de l'inflation envisagée en 2023 alors que toutes les hypothèses de stabilité des prix depuis deux ans ont été démenties. Il a souligné dans ce contexte la nécessité, et nous l'avons également dit lors des précédents rapports, d'être informé plus régulièrement de l'actualisation des prévisions en fonction des évolutions macroéconomiques.

Le troisième point d'attention porte sur le fait que les perspectives de la quinquennale ont pour résultat qu'aucun versement à l'État ne serait dû pendant cinq ans. Nous nous sommes interrogés sur l'acceptabilité par l'État d'une telle situation sur cette durée. Cette situation pose à nouveau la question de la qualification de la garantie de l'État au Fonds d'épargne en aide d'État dès lors que cette garantie à l'État ne serait plus rémunérée. Cette question s'est posée de temps en temps, mais cinq ans de suite, c'est sans précédent.

Le quatrième point d'attention est le suivant. Est-ce que l'État pourra fournir suffisamment d'obligations du Trésor indexées pour les besoins supplémentaires de couverture en fonds propres du Fonds d'épargne ? On nous a plutôt rassurés, mais la question a été soulevée.

Enfin, nous avons constaté que le scénario du pire en L est un scénario qui exige des actions de remédiation qui sont aux mains de l'État et pas à celles de la Caisse des Dépôts.

En conclusion, premièrement, les prévisions quinquennales sont particulièrement préoccupantes pour le Fonds d'épargne en 2023. Il faut cependant prendre avec précaution tout autant les prévisions du scénario pessimiste de 2023 que celles du scénario optimiste du redressement rapide des années suivantes.

Deuxièmement, il est indispensable de faire un point régulier à chaque Comité du Fonds d'épargne des ajustements des prévisions rendues nécessaires par la volatilité de la situation économique sans attendre l'échéance semestrielle. Le Comité a demandé en outre un tableau comparant les hypothèses macro retenues par la Caisse des Dépôts avec celles des principales institutions, quoique nous n'ayons pas tellement d'inquiétude sur le fait que ce sont bien les hypothèses que la Caisse des Dépôts doit prendre.

Troisièmement, le Comité souhaite que les actualisations opérées soient davantage documentées. Là, c'est un petit point de méthode. Nous avons souhaité savoir exactement quels étaient le degré et la portée de la validation qui a été faite de chaque hypothèse de cette actualisation qui a été dite « légère » en juillet. En effet, il n'était pas possible de revoir toutes les actualisations faites en avril, donc l'actualisation n'est pas complète mais elle repose sur des hypothèses que nous ignorons.

Enfin, nous avons souligné, comme nous l'avons déjà fait à plusieurs reprises, l'importance de l'existence d'une boîte à outils des remédiations possibles en distinguant les outils qui relèvent de l'État de ceux qui sont à la main de la Caisse des Dépôts. Nous avons constaté que le scénario en L exigeait l'intervention de l'État, mais nous avons été rassurés par le fait que cela a déjà été le cas dans le passé. Par exemple, le calcul du TLA a déjà été dans le passé modifié en agissant sur le plancher, en agissant sur la périodicité, en agissant

sur le lissage. Bref, l'État a le choix pour venir à notre secours.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Catherine. Jean-Yves et Jean ont une question.

M. Perrot :
J'aurai trois points très rapides. D'abord, je note la fidélité totale du rapport aux délibérations de notre Comité et je remercie Catherine.
La question de la rémunération à l'État au titre du Fonds d'épargne peut se poser peut-être dès 2022. Nous l'avons dit en Comité. Ce n'est pas le jour d'en débattre, mais je souhaite qu'on le mette au procès-verbal comme un élément de réflexion dans la suite des opérations. L'année 2023 étant la pire, telle que nous l'anticipons, donner et reprendre ne vaudrait peut-être pas.
Deuxièmement, derrière tout cela et en plus de tout ce qui a été dit, même s'il n'y a pas une urgence avérée, se pose avec toujours un peu plus d'acuité la question du modèle du Fonds d'épargne sur laquelle il faut vraiment que la réflexion se poursuive. Non pas que ce soit le lieu, mais je le répète aussi parce que c'est important.
Troisièmement, et ce ne sera pas ce soir non plus compte tenu du temps dont nous disposons, j'ai souhaité que la Direction générale à un moment donné nous donne son appréciation sur le rapport de la Cour des comptes, et j'allais dire aussi sur la publicité qui lui en a été donnée par un grand journal économique.

Mme Bergeal :
J'en parle dans l'autre rapport.

M. Perrot :
D'accord, très bien. C'est important d'en parler. Merci.

M. Pisani-Ferry :
Je fais un point rapide et, pardon, un tout petit peu technique. J'ai bien compris la sensibilité des résultats du Fonds d'épargne au rendement des obligations indexées sur l'inflation européenne. Je vois qu'en 2023, il est projeté une baisse de l'inflation en Europe qui rejoindrait le niveau de l'inflation française.
En réalité, ce qui est assez probable, c'est que l'inflation de la zone euro passe en dessous de l'inflation française. En effet, il y a un effet de base, évidemment avec la hausse des prix de l'énergie, et le fait que très probablement le prix du gaz se replie nous amènerait à un écart, en termes d'évolution, potentiellement assez important entre l'inflation française et l'inflation européenne. Ce qui est projeté est une bonne nouvelle du point de vue de la compétitivité mais n'est probablement pas très réaliste.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean. Je crois d'ailleurs que ce point avait été abordé lors du Comité. Je donne la parole à Éric Lombard.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Peut-être qu'Olivier Mareuse, Directeur des fonds d'épargne, peut vous donner quelques éléments.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Merci. Je fais juste une ou deux remarques. Les émissions d'obligations indexées représentent effectivement un point d'attention constant pour nous puisque nous sommes le principal souscripteur sur ce marché. Ce qu'on peut dire, c'est que dans les projections qui vous ont été communiquées il n'y a pas d'augmentation ou d'évolution de la politique d'émission de l'État. C'est-à-dire que la part des obligations indexées n'augmente pas.
Nous sommes plutôt dans un scénario de continuité de l'AFT sur leur programme et leurs objectifs d'émission. Le bilan du Fonds d'épargne grossit, mais nos prévisions de souscription à des obligations indexées émises par le Trésor n'augmentent pas et sont plutôt continues, et en tout cas cohérentes avec ce que nous pouvons estimer des perspectives d'émission.
Sur l'écart d'inflation entre la zone euro et la France, si nous passions à un écart inversé, ce serait évidemment une mauvaise nouvelle pour le compte de résultats du Fonds d'épargne, une réduction des revenus du portefeuille d'obligations indexées et une charge au passif qui deviendrait supérieure. Cela aggraverait donc les prévisions qui vous ont été communiquées.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
De façon plus large, je partage les inquiétudes que Catherine Bergeal exprime, dont nous sommes responsables en tant que gérants des fonds d'épargne. Je voudrais rappeler, notamment pour les élus qui nous rejoignent, qu'il y a une totale étanchéité financière en termes de risques entre les deux bilans et que le bilan de la section générale est un bilan sur lequel dès lors qu'il n'y a pas d'actionnaire, toute zone de danger dont on se rapprocherait poserait des problèmes graves.
Je ne dis pas que les problèmes sont moins graves du côté des fonds d'épargne, mais le bilan des fonds d'épargne est un bilan que nous gérons pour le compte de l'État. Par conséquent, nous ne doutons pas que l'État, en cas d'évolution durable de ces difficultés, prendrait les mesures d'ajustement qui s'imposeraient. Nous savons qu'elles existent et naturellement nous les lui proposerions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
La parole est à l'État.

M. Cumenge :
Merci, M. le Président. C'est un peu trop d'honneur. Nous avons souvent des discussions de ce type dans le cadre de la Commission de surveillance et dans le cadre du Comité des fonds d'épargne, donc pour rebondir le plus rapidement possible sur ces points et pour reprendre ce que vient de dire Éric, je ne sais pas s'il faut dire que la situation est préoccupante mais elle appelle en tout cas un degré d'attention particulier.
La réalité est qu'en fait, avant même le changement de paradigme macroéconomique et l'entrée dans cette zone d'incertitudes, nous avions déjà une situation puisqu'en pratique nous étions dans une forme de scénario en L. De ce point de vue, la remontée des taux, comme pour à peu près tous les établissements financiers et toutes les banques, est plutôt une bonne nouvelle.
Par conséquent, toute la difficulté pour le Fonds d'épargne est de gérer deux choses, l'une qui est commune à tous les banquiers et qui est de gérer la transition macroéconomique en sachant qu'il y a beaucoup d'incertitudes, et l'autre qui est de se poser la question de savoir si dans un nouveau régime plus stable, il ne restera pas quand même une spécificité du Fonds d'épargne, à savoir cette indexation du passif, qui est particulièrement lourde.
On peut donc espérer que l'on sortira du problème massif qui était celui des sept ou huit dernières années, celui de prêts non compétitifs. Cela devrait se régler avec la hausse des taux mais cela ne nous dit pas pour autant qu'il va être facile d'augmenter le volume de prêts et la proportion de prêts au bilan du Fonds d'épargne, et donc de renverser la vapeur par rapport à la déformation du bilan qui voit la poche de gestion d'actifs croître. En un semestre, il y a eu 20 milliards d'euros de plus, puisque la collecte des livrets reste très dynamique. C'est positif notamment pour ce qui concerne le LEP du point de vue des politiques gouvernementales.
J'évoquerai donc trois points très rapides.
Le risque de gros effet ciseaux en 2023-2024 apparaît très clairement dans les projections. Je crois que les équipes d'Olivier ont été très claires sur le fait que ce sont des projections. En faisant nous-mêmes les exercices de préparation du PSTAB puis du PLF, nous voyons bien que cela évolue un peu au jour le jour, donc je pense qu'on peut se dire que nous avons un scénario qui est a priori le plus dur que l'on puisse imaginer à ce stade, c'est-à-dire une redescente très forte de l'inflation, d'un coup, et sur un seul exercice. Toute évolution ne serait-ce que légèrement plus graduelle sera de toute manière une bonne nouvelle. C'est positif, parce que le scénario de stress est assez massif.
En termes de mesures de remédiation, l'État prend ses responsabilités. Effectivement, je trouve que le terme de boîte à outils est plutôt bien vu puisque l'idée est de se dire que nous avons différentes cordes à notre arc. Vous avez vu que dans le projet de loi de finances pour 2023, il est prévu de rebudgétiser, comme on dit en termes de technique budgétaire, le financement de la mission d'accessibilité bancaire, ce qui évidemment ne plaît qu'à moitié au groupe La Poste.
Il y a en tout cas un engagement clair du Ministre sur le fait que la trajectoire qui a été annoncée pour le financement de la mission d'accessibilité bancaire sera respectée. En revanche, elle ne sera plus faite par prélèvement direct sur les résultats du Fonds d'épargne, ce qui du point de vue des fonds d'épargne est une mesure qui permet de retrouver un peu plus de marge dans les années qui viennent, par rapport aux besoins de fonds propres.
Il y a un certain nombre d'autres mesures sur lesquelles il faudra réfléchir.
J'évoque un dernier point pour rebondir sur la remarque de Jean-Yves par rapport au modèle du Fonds d'épargne. Nous en sommes bien d'accord, il y a effectivement une réflexion à mener. À ce stade, je dirais que la piste principale sur laquelle il faut travailler — et pour le coup nous savons que les équipes de la Banque des Territoires notamment côté commercial sont actives dessus — est qu'il est impératif d'augmenter les volumes de prêts. Nous avons un sujet qui est que les prêts au secteur du logement social pour la construction de nouveaux logements ne sont pas très dynamiques. Les leviers sont en fait probablement sur d'autres choses qu'uniquement les conditions de prêt. Par ailleurs, pour rebondir sur une remarque de Jean plus tôt dans la discussion, nous avons un champ énorme devant nous qui correspond à l'un des axes majeurs pour la Caisse des Dépôts, à savoir le financement de la transition, notamment le sujet de la rénovation énergétique du parc de logements sociaux, en sachant que ce parc est mieux positionné en moyenne que le parc de logements privés, mais essentiellement parce qu'il est plus récent. En réalité, nous ne sommes pas aujourd'hui au niveau d'effort de rénovation du parc existant qui devra être celui du secteur du logement social dans les dix à quinze ans qui viennent. Là-dessus, c'est clairement une opportunité et un devoir pour la Caisse des Dépôts de mobiliser énormément de financements via le Fonds d'épargne. Ce n'est pas encore fait, mais c'est l'un des enjeux qui sont devant nous et qui sera une des clefs indispensables du redressement du modèle.
Je ne vais pas m'étendre davantage parce que je crois que je ne respecte pas la consigne du Président.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci pour la clarté. Pour conclure le débat, déjà je fais un signe positif sur la budgétisation de l'accessibilité bancaire. Ce sont quand même 300 millions d'euros, ce n'est pas tout à fait rien.
Deuxièmement, je pense que le point de Jean-Yves Perrot est essentiel. Je l'avais évoqué quand vous m'aviez confié la présidence à la dernière Commission de surveillance, mais j'aimerais trouver un format dans lequel nous puissions dégager du temps pour nous poser certaines questions essentielles, et celle-ci en fait clairement partie. Je

ne sais pas encore sous quel format, mais il faut que d'une façon ou d'une autre nous arrivions à dégager du temps pour réfléchir à quelques questions dont celle-ci, je pense que c'est très clair.

6 — Approbation des résultats sociaux et consolidés au 30 juin 2022 et avis sur les résultats analytiques au 30 juin 2022 (en présence des commissaires aux comptes)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Sur ce, je veux passer la parole à Jean-Marc Janaillac pour son rapport sur l'approbation des résultats sociaux et consolidés au 30 juin 2022 et avis sur les résultats analytiques.

M. Janaillac :
Merci, M. le Président. En application de la loi PACTE, la Commission de surveillance est appelée à approuver les résultats semestriels au 30 juin du Groupe. Le CAR a donc examiné :

- les comptes consolidés du Groupe pour approbation avec une revue limitée des commissaires aux comptes ;
- les comptes sociaux de la section générale pour approbation avec toujours une revue limitée des commissaires aux comptes ;
- les comptes analytiques par métier, pour lesquels il s'agit d'un avis simple et sans revue des commissaires aux comptes.

Concernant les comptes consolidés et sociaux, les résultats semestriels 2022 traduisent une nette amélioration par rapport à ceux de 2021, qui eux-mêmes étaient en forte croissance. Le résultat consolidé s'élève à 2,450 milliards d'euros et à 2,189 milliards d'euros hors exceptionnel, ce qui représente une croissance de 53 % et de 37 % hors exceptionnel.
Le résultat social s'élève à 1,356 milliard d'euros et à 1,124 milliard d'euros hors exceptionnel avec une croissance de 47 % et de 22 % hors exceptionnel.
Cette amélioration s'explique par plusieurs facteurs. C'est premièrement la dynamique opérationnelle des participations stratégiques, puisque toutes les filiales sauf une sont redevenues positives. C'est ensuite l'augmentation des dividendes et des plus-values de cession significatives, tous ces éléments positifs étant minorés par un seul élément négatif, le recul de la valorisation des actifs comptabilisés à la juste valeur.
Ces résultats ne sont cependant pas représentatifs de ce que devrait être l'année 2022. Nous l'avons vu sur la projection des résultats 2022. En effet, ils reposent largement sur des éléments liés à la conjoncture économique et financière de 2021. Cette conjoncture était d'une part responsable de l'augmentation des dividendes, avec 200 millions d'euros de plus pour les comptes consolidés et 964 millions d'euros de plus pour les comptes sociaux, donc des mouvements très importants, et de la baisse au 1er juillet 2021 du taux de rémunération des dépôts, qui apportait 104 millions d'euros en social.
Par ailleurs, ces comptes semestriels concernent un semestre qui a été caractérisé par une croissance certes faible mais positive qui a permis une meilleure activité des filiales. Ces comptes n'embarquent qu'une petite partie des effets conjoncturels du semestre. Seules les provisions sur titres, 1,1 milliard d'euros en social, intègrent l'effet de la baisse des cours de bourse et de la remontée des taux.
Concernant les capitaux propres, ils diminuent de 9 %, passant de 48,2 à 43,8 milliards d'euros, malgré une augmentation de 1,9 milliard d'euros des capitaux propres stables en raison d'une baisse de 5,5 milliards d'euros des gains latents. Ceci contribue à faire baisser le ratio de solvabilité CET1 à 16,15 %.
Pour ce qui concerne les comptes analytiques, ils se caractérisent par un total de bilan à peu près stable à 1 300 milliards d'euros, ce qui est énorme, et par un résultat agrégé dynamique de plus de 24 %, à 3,6 milliards d'euros. Ces résultats ne sont pas forcément très intéressants et très significatifs.
Les résultats par métier, et d'ailleurs les comptes analytiques servent à avoir des résultats par métier, font paraître une forte progression dans presque tous les métiers, avec +260 % pour GPS, +72 % pour la Banque des Territoires, +60 % pour la Poste, +25 % pour Bpifrance. Seule GDA, qui reste cependant avec près de 1 milliard d'euros le plus gros contributeur de l'Établissement public, accuse une baisse de 40 % de ses résultats en raison du provisionnement du portefeuille d'actions et de la progression des charges sur dépôt du FE.
En fonction de ces éléments, le CAR a souligné plusieurs points d'attention. Un premier point dont nous avons beaucoup parlé depuis tout à l'heure est que le CAR a noté la poursuite de l'accroissement de la part des filiales dans les résultats consolidés du Groupe de 69 % en 2021 à 75 % en 2022 et 72 % hors exceptionnel, dont 30 % pour La Poste.
Le deuxième point qui nous a interrogés est le fait que les comptes de La Poste ont connu une forme de yoyo successivement et pour des montants proches, avec en 2020 une dépréciation complète des actifs de l'UGT courrier en raison de la baisse du volume, puis en 2021 une reprise totale de cette dépréciation en raison du financement par l'État du service universel postal, et finalement en 2022 une nouvelle dépréciation des actifs courrier par rapport aux prévisions de la baisse du courrier.
Nous ne remettons pas du tout en cause le bien-fondé comptable de ces mouvements qui ont été faits sous le contrôle des commissaires aux comptes. Ceci étant, on pourrait s'interroger quant à savoir si une plus grande prudence, en particulier dans les reprises de provisions, ne rendrait pas les résultats plus lisibles, surtout lorsqu'on se retrouve comme nous le sommes aujourd'hui dans un environnement complexe et mouvant.

Par ailleurs, nous avons relevé la baisse des capitaux propres en raison des éléments latents. Grâce à la nouvelle présentation par pôle des plus-values et moins-values latentes, nous avons pu constater l'ampleur chiffrée à 2 milliards d'euros de l'évolution des plus-values latentes de la CNP, qui se trouve le 30 juin dans une situation de moins-value latente nette. Nous avions demandé des éléments plus précis pour éclairer cette situation. Entre la rédaction de cette note et aujourd'hui, ces éléments ont été reçus, ce qui prouve la capacité de la Direction financière à répondre quasiment en temps réel aux préoccupations du CAR.
Concernant les résultats analytiques, le CAR a souligné l'intérêt de disposer d'une comptabilité analytique par métier, donc c'est une très bonne chose. Il s'est interrogé sur l'avancement de ce chantier. Il a entendu que les coûts de référence normés devraient être totalement intégrés en 2023. C'est un progrès tout à fait important. Il y a eu les coûts immobiliers et il y aura petit à petit l'ensemble des autres coûts.
Cependant, nous nous sommes interrogés, en suivant un peu le rapport de la Cour des comptes, sur la pertinence d'utiliser ces comptes analytiques à des fins de communication externe, créant le risque de susciter le doute sur l'étanchéité des comptes entre les deux bilans. Nous savons bien que ce n'est pas la réalité, et le fait de parler en consolidé et en résultats analytiques est très utile en interne pour analyser l'activité des différents métiers, mais cela peut créer une impression en externe que tout est mélangé. Par ailleurs, avons-nous besoin d'afficher cette force et cette puissance ? C'est une discussion que l'on peut avoir.
Concernant la CRIS, la Direction financière nous a indiqué que vous étiez vraisemblablement en situation de trop-versé, mais que vous aviez l'intention de procéder — ce qui a dû être fait — au versement du troisième acompte sans réaliser d'ajustement à ce stade, et d'attendre le quatrième acompte pour faire l'ajustement, ce qui en raison de la situation de liquidité de la Caisse des Dépôts n'a pas soulevé d'objection. C'est une forme de bonne manière que l'on rend à l'État à ce titre-là.
Sur Sigma, nous avons entendu la Direction financière et les commissaires aux comptes, qui ont fait état d'une amélioration de la situation grâce à la mobilisation d'une task force qui simplifie l'impact des anomalies résiduelles mais ne constitue pas encore un fonctionnement idéal. Même si la situation s'est améliorée, nous ne sommes pas encore arrivés à une situation normalisée. Je ne sais pas si cela pourra être confirmé, mais l'objectif est de voir le projet aboutir avant la fin de l'année pour retrouver une situation normale pour 2023.
Tous ces éléments ont conduit le CAR à recommander d'approuver les comptes sociaux et consolidés et d'émettre un avis positif sur les comptes analytiques. Je vous remercie.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ce point très précis et clair, Jean-Marc. Y a-t-il des prises de parole chez les commissaires surveillants ? Il y a une intervention de M. le commissaire aux comptes, vraiment très brève et très concise.

M. Latorzeff, Commissaire aux comptes :
Merci, M. le Président. De manière très brève et très concise, nous avons réalisé notre intervention sur les comptes consolidés et sociaux de la section générale et nous avons fait part de nos conclusions au Comité d'audit et des risques du 13 septembre. Je n'entrerai pas dans la totalité des points qui ont été présentés.
Parmi les plus importants il y a Sigma. Cela a été dit, il y a eu la task force qui a permis de traiter les anomalies, d'en réduire le nombre et l'impact. Il y a eu le plan de sécurisation comptable, qui est le pilier sur lequel on peut s'appuyer pour auditer les comptes, parce que c'est grâce à cela qu'on a une bonne piste d'audit comptable, et il y a des moyens de contournement qui sont mis en œuvre et que l'on peut tester.
La seule chose que nous disons en conclusion, c'est que le second semestre devrait permettre de revenir à une situation normale, mais c'est un point d'attention parce qu'il y a beaucoup de choses à traiter et que ce sont encore des montants significatifs qui font l'objet de mesures de contournement.
Dans ce contexte, nous avons aussi alerté sur les migrations suivantes en indiquant que notamment pour les prêts, de telles mesures de contournement ne pouvaient pas s'envisager étant donné la volumétrie des crédits qu'il y avait. Il y a donc des enseignements à tirer de Sigma.
Le troisième point est que nous avons pu faire les diligences habituelles que nous réalisons, la revue des valorisations sur les TAP notamment. Nous n'avons pas de point particulier à partager avec vous sur ces sujets.
Sur les filiales, comme cela a déjà été évoqué, nous nous sommes beaucoup arrêtés sur La Poste. Nous avons validé le traitement au regard des normes comptables de la dépréciation de 912 millions d'euros, l'effet yoyo qui a été mentionné, mais aussi la reconnaissance des IDA de 812 millions d'euros, liées à l'entrée de CNP dans le groupe d'intégration fiscale qui devra en bénéficier à terme, et qui permet d'envisager un retournement positif des crédits d'impôt.
Nous avons aussi pu apprécier le niveau de provisionnement de La Banque Postale, la permanence des méthodes dans l'ensemble du calcul des provisions chez CNP, et nous avons pu regarder aussi le projet IFRS 17 qui avance correctement. Il y a un sujet qui reste ouvert et qui reste à traiter, qui est le retraitement des commissions de distribution du réseau bancaire, mais c'est vrai pour toutes les entités.
Sinon, nous n'avons pas de point particulier sur les autres entités du Groupe. Ce que nous suivons au second semestre, ce sont les impacts de la crise

actuelle, notamment la hausse des prix de l'énergie pour La Compagnie des Alpes et pour Transdev. Le dernier sujet sera la finalisation du renforcement de la filière comptable, qui est déjà bien engagée.
En conclusion, nous avons émis nos rapports en date d'hier sans réserve sur les comptes consolidés et les comptes sociaux de la section générale.

Mme Petel quitte la séance à 18 heures 25.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci infiniment. Juste pour être sûr d'avoir bien compris, vous avez dit qu'il y avait des enseignements à tirer de Sigma pour Fidelio. C'est cela ?

M. le Commissaire aux comptes :
Oui.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
D'accord. Merci beaucoup. Y a-t-il des interventions des commissaires surveillants ? Y en a-t-il de la Direction générale ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :

M. Pisani-Ferry quitte la séance à 18 heures 30.

Je fais peut-être un commentaire parce que vous avez rappelé la reprise des impôts différés actifs. Les impôts différés actifs, ce sont des déficits fiscaux que nous pourrons récupérer à l'avenir, le groupe La Poste étant redevenu fiscalement rentable.
Dans la finesse du pilotage du Groupe que nous assurons, je voudrais attirer votre attention sur le fait que nous n'avions pas vu ce point. Nous n'avions pas vu que le fait de reprendre 100 % de CNP Assurances la faisait entrer dans le périmètre d'intégration fiscale et donc autorisait d'imputer plus de bénéfices, et c'est pour cela qu'il est dans les comptes de cette année. C'est-à-dire que les déficits fiscaux vont pouvoir être récupérés. Comme ce sont 800 millions d'euros, je voulais faire ce petit commentaire.
Incidemment, nous nous sommes dit qu'il était dommage que nous ne l'ayons pas anticipé, mais La Poste ne l'avait pas anticipé non plus. C'est vraiment un effet de troisième tour d'une opération, mais c'est un effet positif supplémentaire de l'opération La Poste.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très bien. Je vous propose que nous continuions avec notre point 7.

7 — Avis relatif aux comptes certifiés et à la gestion du Fonds d'épargne au 30 juin 2022 (en présence des commissaires aux comptes)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je rends la parole à Catherine sur l'avis relatif aux comptes certifiés et à la gestion du Fonds d'épargne.

Mme Bergeal :
Merci, Président. Le Comité du Fonds d'épargne, pour ces travaux, a disposé du rapport des commissaires aux comptes et du rapport semestriel du Fonds d'épargne. Par ailleurs, nous avons échangé avec les commissaires aux comptes.
Les données principales de cet arrêté des comptes, qui n'est pas une prévision puisque c'est la réalité, sont une diminution du CAC 40 de 17 % sur le premier semestre et, ce qui est beaucoup plus rare, en même temps une forte augmentation des taux obligataires, ce qui a entraîné une dépréciation de près de 1 milliard d'euros sur les actifs financiers et une baisse des plus-values comptables qui n'ont pas été compensées par l'augmentation des dividendes, dont je rappelle qu'ils sont majoritairement versés au premier semestre de l'année.
L'inflation a été de 5,4 % à la date du 30 juin. Nous savons que cela a augmenté les taux de l'épargne réglementée, avec le premier doublement du TLA, puisque nous sommes au premier semestre, qui a entraîné une augmentation de 4,8 % des dépôts centralisés, qui ont atteint 312 milliards d'euros.
Le niveau des prêts a un peu augmenté, mais nous savons qu'il a baissé sur le second semestre, donc il est resté à peu près stable.
Bref, le résultat net à mi-année est en légère baisse. Il est de +1,15 milliard d'euros, en légère baisse par rapport au mois de juin de l'année précédente. Les comptes du Fonds d'épargne au 30 juin 2022 sont évidemment bien meilleurs que ceux prévus pour l'atterrissage au 31 décembre qui ont été présentés en juillet, dont je rappelle qu'ils ne prévoyaient qu'un résultat positif de 470 millions d'euros. Pourquoi cette différence ? C'est parce que sur le premier semestre, évidemment, nous n'avons embarqué qu'une petite partie des modifications de la conjoncture.
Dans ce contexte, le Comité du Fonds d'épargne a porté en particulier son attention sur les points suivants. Il s'agit d'abord de l'aboutissement des travaux d'intégration du dispositif dit TRICP, c'est-à-dire traitement informatique des créances privées. Pour rappel, notamment pour nos nouveaux membres, le bilan du Fonds d'épargne fait une transformation tout à fait extraordinaire d'une ressource à très court terme en des prêts à très long terme. Même si la liquidité du Fonds d'épargne est largement satisfaisante, et même plus que satisfaisante puisque peut-être un peu excessive, l'ACPR a conseillé l'entrée de la Caisse des Dépôts dans ce dispositif du TRICP en 2020.

Je renvoie tous ceux qui l'ont bien sûr précieusement conservé à mon rapport de juillet 2021 sur l'explication de ce dispositif TRICP qui a été créé en 1998. Il permet simplement, pour faire court, en échange d'un transfert de créances, d'obtenir des lignes de trésorerie de la Banque de France infrajournalières, et tout ceci passe par la section générale parce que le Fonds d'épargne n'a pas de personnalité juridique. Le Comité a donc pris bonne note du fait que le dispositif est désormais opérationnel. Fonctionnera-t-il un jour ? Nous n'en savons rien, mais en tout cas c'est un outil supplémentaire dans la fameuse boîte à outils en cas notamment de crise de liquidité.

Le deuxième point d'attention du Comité du Fonds d'épargne, nous en avons parlé, est la budgétisation de la commission d'accessibilité bancaire. Elle représente 303 millions d'euros en 2023. C'était inattendu, et en tout cas ce n'était pas prévu dans les comptes, et cela a un effet bienvenu d'abaissement du coût de la collecte.

Enfin, notre attention a été attirée sur le prêt de 1 milliard d'euros à la Société du Grand Paris. C'est une ligne de prêt sur 40 ans. Nous avons noté que ce prêt était accordé au prix du marché et qu'il était destiné à rehausser la capacité de cet EPIC à émettre des emprunts obligataires de marché, et très vraisemblablement qu'il ne sera pas entièrement consommé.

Nous avons fait, par ailleurs, un premier examen du rapport de la Cour des comptes sur l'épargne réglementée.

En premier lieu, nous en avons parlé, la Cour a souligné le risque de porosité entre la section générale et le Fonds d'épargne du fait notamment de la mutualisation des métiers, et en particulier celui de la gestion d'actifs, et du fait de l'existence de prêts interbilans.

Sur ce sujet, le Comité a cependant observé les points suivants.

La première observation est que ces prêts entre la section générale et le Fonds d'épargne, qui peuvent évidemment paraître un peu particuliers, sont faits aux conditions du marché. Par ailleurs, le dispositif de réaménagement de dette à taux fixe a été étendu à 8 milliards d'euros avec un tirage possible de 6,5 milliards d'euros qui, au regard des ressources du Fonds d'épargne, est un montant extrêmement modéré.

La deuxième observation est que ces prêts interbilans nécessitent l'autorisation de la Commission de surveillance, et nous avons eu l'occasion de la donner.

Enfin, troisième observation, la gouvernance des deux bilans est distincte. Les synergies opérationnelles, comme le souligne le rapport, ne remettent pas en cause la distinction de gouvernance puisque les bilans restent séparés. Nous l'avons rappelé à plusieurs reprises aujourd'hui.

En deuxième lieu la Cour des comptes souligne dans son rapport la tendance marquée depuis plusieurs années et que nous avons aussi constatée à la montée des actifs financiers. Elle observe que dans les années 2016-2018, les actifs financiers représentaient 30 % de la part des actifs et qu'actuellement, au moment de ce rapport, c'est-à-dire l'année dernière, ces actifs représentaient 42 % de la part centralisée. Nous en sommes à 45 % actuellement. La Cour craint que le Fonds d'épargne y perde, dit-elle, « sa raison d'être » au profit d'une activité de fonds commun de placement. C'est une critique assez dure.

Après avoir échangé avec la Direction, le Comité a noté, d'une part, que le niveau actuel de 45 % des actifs financiers dans l'actif du bilan n'est pas exceptionnel. Avant 2012, il était supérieur à 50 %. Il a, d'autre part, partagé l'analyse de la Direction suivant laquelle ce portefeuille d'actifs financiers permet d'absorber les variations de la collecte, dont on sait qu'elle est éminemment fluctuante, et que en tant que tel, il constitue une composante essentielle du modèle économique et de l'équilibre du Fonds d'épargne.

En conclusion, le Comité fait deux propositions. La première est que la Commission de surveillance soit systématiquement destinataire d'une fiche de synthèse sur les rapports relatifs au Fonds d'épargne, et notamment sur les récents rapports de la Cour des comptes et de l'ACPR. Nous avons reçu et parcouru les rapports, mais une petite fiche de synthèse avec une synthèse critique, évidemment, nous serait très utile et nous permettrait d'avoir immédiatement l'information.

Ensuite, nous avons constaté que la presse, notamment Les Échos, n'a pas rendu compte avec exactitude du rapport de la Cour des comptes sur l'épargne réglementée, qu'elle rapporte très critique à l'égard de la CDC. Le Comité a souhaité que nous soit précisée l'action de communication menée par la Caisse des Dépôts pour y répondre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :

Merci beaucoup, Catherine. Je fais une réflexion de la présidence de la Commission de surveillance. Si j'ai bien compris, nous n'étions pas destinataires de la version initiale du rapport de la Cour des comptes pré-publication. C'est une chose que je trouve un peu étrange. Je trouve que la présidence de la Commission de surveillance et la Commission de surveillance devraient, avec le Directeur général et avec le Ministre si je ne me trompe pas, recevoir les copies des rapports de la Cour des comptes qui concernent l'activité de la Caisse des Dépôts, et je l'évoquerai avec la Cour des comptes lorsque j'aurai l'occasion de le faire. Ce n'était pas moi, mais c'était une surprise que la présidence de la Commission de surveillance ne soit pas destinataire du rapport préliminaire.

Mme Ratte :

Cela renvoie en réalité à la procédure de la Cour des comptes. La Cour des comptes procède par voie de rapport provisoire et ensuite par voie de rapport définitif. Elle envoie des rapports provisoires qui appellent en général des réponses, donc si la Commission de surveillance recevait un rapport provisoire, elle devrait normalement répondre aux

observations de la Cour des comptes. Est-ce que cela a du sens ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je dois dire que je trouve que vu les fonctions de la Commission de surveillance sur le sujet, il est un peu étrange de ne pas s'attendre à avoir une réponse de la Commission de surveillance, or c'est précisément ce qui est fait ici.

Mme Ratte :
Président, vous voyez bien que cela risque de nous mettre dans une situation difficile parce que la Direction générale aurait ses propres réponses au rapport provisoire, la Commission de surveillance aurait ses propres réponses au rapport provisoire.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Et le Ministre aura ses propres réponses également. D'ailleurs, il y a des réponses de la Direction générale, ce qui est normal, des réponses du Ministre, ce qui est normal, et il ne me paraît pas aberrant qu'il y ait une réponse de la Commission de surveillance. Nous pouvons évoquer ce point, mais j'avoue que j'étais surpris par la procédure.

Mme Bergeal :
Pardon, je crois qu'il y a deux sujets. Il y a le fait de dire « je vous communique le rapport provisoire et j'attends que vous me répondiez », ou bien « je vous communique simplement pour information le rapport provisoire », et le Président de la Commission de surveillance vérifie que la Direction a bien répondu, mais sans que la Commission ne réponde elle-même. C'est ce que nous pourrions faire.

Mme Ratte :
Oui, sauf qu'on n'envoie jamais un rapport provisoire pour information. On est dans une phase d'instruction, et cette phase d'instruction suppose donc des observations et des réponses.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je pense qu'il ne faut pas que nous ayons le débat sur ce sujet. En tout cas, j'avoue que j'ai été surpris par la procédure. Je propose que nous ayons le débat sur le fond du rapport de Catherine et que nous continuions, mais que nous creusions ce sujet pour essayer d'établir précisément la façon dont les choses devraient être. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Je voulais intervenir sur la question précédente donc je me tais, parce que j'approuve totalement ce qu'a dit Catherine. Je n'ai rien à y ajouter.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Sur le fond, y a-t-il des commissaires surveillants qui souhaitent intervenir ? Pardon, il y a d'abord les commissaires aux comptes, excusez-moi.

Mme Jolys, Commissaire aux comptes :
Très rapidement, sur le Fonds d'épargne, nous avons apporté trois points à votre connaissance en dehors du point qu'a évoqué mon collègue tout à l'heure et qui est exactement identique.
Le premier point concerne la provision pour prêts déficitaires. Nous rappelons qu'elle s'élève à 2,6 milliards d'euros et qu'elle est déterminée sur la base d'un modèle, qu'il y a eu un exercice d'actualisation de ce modèle de fait dans le cadre du 30 juin en actualisant un certain nombre de variables structurantes, dont l'inflation, et en tenant compte finalement du cadrage du contexte macroéconomique qui avait été validé par la Direction générale.
Constatant qu'il n'y avait pas d'impact matériel sur le montant de la provision, il a été décidé de maintenir le modèle en place. La position nous paraît tout à fait acceptable et nous suivrons au deuxième semestre l'évolution du scénario macroéconomique sur la provision en date d'arrêté.
À date, la provision est stable. Les effets volumes et taux se compensent globalement. Nous avons procédé à un calcul indépendant et nous marquons notre accord sur le montant de cette provision pour prêts déficitaires.
Le deuxième point, ce sont les provisions pour créances douteuses. Là aussi, nous avons marqué notre accord sur le niveau global des provisions constituées. Il faut retenir que nous n'avons pas constaté de dégradation particulière de la qualité du portefeuille qui serait due au contexte de crise géopolitique ou à la fin de la crise Covid. Il y a toujours une permanence des méthodes dans la façon de provisionner.
Le dernier point est la valorisation des titres de l'activité de portefeuille. On est à méthode de valorisation constante par rapport aux autres années, avec quand même l'introduction d'un certain niveau de prudence pour tenir compte de contextes de marché défavorables, avec notamment l'introduction d'un taux de réfaction de 5 %.
Il est à noter un taux de couverture des moins-values latentes qui baisse, puisqu'il est à 79 % contre 96 % au 31 décembre de l'année dernière. Il est conforme à la pratique du Fonds d'épargne. Il y a respect des principes comptables français, donc la baisse de ce taux traduit seulement la dégradation ponctuelle de l'environnement économique et le maintien d'un horizon de détention à long terme pour le Fonds d'épargne.
Nous avons revu les valorisations qui ont été retenues. Nous avons marqué notre accord sur ce qui a été fait et bien entendu, là aussi, compte tenu du contexte macroéconomique, nous réaliserons un suivi attentif de l'évolution de ces valorisations au 31 décembre.
La conclusion est que nous avons émis un rapport d'examen limité qui fait part de l'absence d'anomalie susceptible de remettre en cause la conformité des comptes semestriels avec les principes français.
Voilà, M. le Président.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Y a-t-il des commentaires de la part des différents commissaires surveillants ? Jérôme Bascher ?

M. Bascher :
On n'a pas répondu à la dernière remarque de Catherine Bergeal sur la réponse à un journal qui a écrit à peu près n'importe quoi, même si le Président Holroyd a pris la balle au bond et a donné une sorte de contre-interview pour essayer de remettre les choses au clair. Il ne faut pas laisser un journaliste dans l'ignorance, c'est toujours dommage.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai fait de mon mieux pour que ce soit le cas. Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Notons que la seule presse qui s'intéresse à ces sujets, c'est Les Échos. Nous avons donc décidé de ne pas remettre une pièce dans la machine, sinon nous aurions eu de nouveau le débat. De toute façon, puisque je m'y suis déplacé avec Olivier Mareuse, j'ai eu l'occasion de dire à la Cour des comptes, pour répondre au relevé d'observations provisoires, que je ne voyais pas quels étaient les éléments objectifs qui leur permettaient d'écrire cela, et ils n'en avaient pas. Ils disent « il y a un risque », mais le risque est contrôlé par le fait que nous n'intervenons que sur lettre du Ministre, vous en avez une dans le dossier, sous la surveillance étroite et professionnelle de la Direction générale du Trésor et avec un Directeur des fonds d'épargne qui est responsable devant vous de la bonne utilisation des fonds que nous gérons.
Au contraire, le fait que le Groupe se soit étendu donne une protection supplémentaire puisque le contrôle exclusif sur La Poste que le Ministre de l'économie et des finances nous a accordé nous permet, en respectant les règles de concurrence, d'allouer les mandats aux différentes banques du Groupe. Nous avons précisément demandé à la Banque Postale de ne pas faire de prêt à plus de 25 ans parce qu'au-delà, c'est bien le domaine des fonds d'épargne. Si nous n'avions pas le contrôle exclusif de La Poste et de la Banque Postale, je peux vous dire que la Banque Postale, qui est très liquide, ferait des prêts à 40 ans. Or, comme la Banque Postale a 25 % de parts de marché dans le financement des collectivités locales, cela nuirait au Fonds d'épargne.
Par conséquent, au contraire, le grand groupe nous autorise à protéger la production des fonds d'épargne, et quand nous faisons des prêts en complément comme celui dont je vous ai parlé en introduction, c'est avec l'accord de la Direction générale du Trésor et le vôtre.

M. Perrot :
Il faut rectifier dans les observations définitives, je pense.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons fait une réponse officielle qui est publique.

M. Perrot :
Oui, mais eux l'ont-ils rectifié dans le rapport définitif ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons le rapport définitif.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Si je me rappelle bien la chronologie, c'était le rapport préalable fin juillet, la réponse courant août et le rapport définitif tout début septembre.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Dans les nombreux rapports de la Cour des comptes auxquels nous répondons, il est rare que nous ayons de tels désaccords, mais cela arrive.
J'évoque peut-être un point concernant les remarques sur l'accessibilité bancaire. J'entends le fait que cela soulage les résultats du Fonds d'épargne, c'est une évidence. Pourquoi sommes-nous inquiets, en tout cas inquiet pour ma part et très inquiet s'agissant du Président-Directeur général de La Poste ? La séquence actuelle de compensation de la mission d'accessibilité bancaire de la Banque Postale est documentée dans les accords dits Mandarine, a été approuvée par l'Union européenne, et donne lieu, si jamais cette séquence n'était pas respectée, à compensation par l'État car cela impacte la valeur de la transaction de La Poste. Cela ne soulage pas La Poste, mais cela soulagera la Caisse des Dépôts. En revanche, pour le cycle suivant, et nous sommes tous dans une vision de long terme, cette protection n'existe pas.
La raison pour laquelle nous sommes inquiets est que si je prends un autre thème, qui est celui de l'aménagement du territoire, la Directrice générale du budget a informé la semaine dernière Philippe Wahl du fait que la couverture de la mission de service public d'aménagement du territoire allait voir une réduction de 60 millions d'euros de son montant, parce qu'en gros le budget est difficile à boucler. Et on voit bien que cela va continuer.
Philippe Wahl a dit « dans ce cas je cesse d'assumer cette mission d'aménagement du territoire, on ferme des bureaux de poste », mais naturellement on ne le fera pas. Le coût de cette mission repose donc plus sur la Caisse des Dépôts. Par ailleurs, économiquement, l'impact pour l'État est limité puisque comme l'État a 50 % de La Poste, ces 60 millions d'euros lui coûtent 20 millions d'euros, et comme il récupère 20 % des résultats de

la Caisse des Dépôts, cela lui coûte 20 millions d'euros à nouveau.
En réalité, cette baisse de dépense de 60 millions d'euros lui rapporte donc 20 millions d'euros, ce qui vaut sûrement la peine pour le budget, mais vous savez les difficultés que nous avons sur la mission postale, qui pour le moment est bien suivie, mais sur la mission courrier dont la couverture est également insuffisante. Nous le savions, et nous avons d'ailleurs pris des hypothèses pas forcément très engageantes quand nous avons fait les évaluations. Tout cela pour dire que la budgétisation de cette compensation de mission de service public nous inquiète pour le moyen terme parce qu'à la fin, cela pèsera sur la Caisse des Dépôts.

M. Bascher :
Le Sénat, par la voix de son Président, avait signifié que l'aménagement du territoire faisait partie des lignes rouges de l'accord Mandarine.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
La ligne rouge est franchie.

M. Bascher :
Non, elle n'est pas encore franchie parce que le Conseil des ministres est lundi et heureusement, il y a les Fourches caudines de Catherine Bergeal.
Je ne rigole pas du tout, en fait. Quand on fera le bilan, tout cela pour 20 millions d'euros, je pense que cela va énerver. Je regarde ma collègue Viviane Artigalas, du haut de ses Pyrénées, et je pense que cela va énerver.

Mme Artigalas :
Tu as raison, Jérôme. Cette question est très prégnante dans les territoires. Comme nous sommes les représentants des territoires, je pense que cela va être très compliqué.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai juste une question de précision parce que je ne suis pas sûr d'avoir tout à fait saisi le mécanisme. La décision européenne nécessaire à la remise en cause de l'accord est-elle une supputation ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En fait, ce versement, pour ne pas être qualifié d'aide d'État devait être validé par la Commission européenne et l'a été. Ce n'est pas une aide d'État puisque c'est la compensation d'une mission de service public qui est de donner l'accessibilité bancaire aux personnes les plus modestes.
Par conséquent, cette séquence de cinq ans a été validée par l'Union européenne, elle est prévue dans les accords Mandarine, et la Direction du budget a confirmé à Philippe Wahl que pour cette mission, puisqu'à La Poste il y a quatre missions de service public, et pendant le temps restant à courir, donc trois ans, cette parole serait assurée. En revanche, il ne peut pas y avoir d'engagement de plus de cinq ans dans les règles européennes, donc il n'y a pas d'engagement pour les années ultérieures, et les hypothèses ne sont que des hypothèses.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Du coup, l'hypothèse négative sous-entend que la Commission européenne se prononcerait sur la question par la négative et que cela constitue une aide d'État ? Je me retourne vers M. Cumenge.

M. Cumenge :
La validation par la DG Concurrence de la Commission européenne s'inscrit dans un champ qui est totalement différent, qui est la qualification juridique au regard du régime des aides d'État. Il se trouve que par ailleurs, cela rend les choses publiques et la validation européenne rend encore plus solide la crédibilité de la parole de l'État quant à cette trajectoire sur le moyen terme. C'est un peu comme cela qu'il faut le voir.
Après, cela veut dire aussi que pour les périodes suivantes, il y aura à refaire l'exercice pour déterminer si le besoin de service public est toujours là, si sa qualification au regard du droit des aides d'État est toujours la même. Par ailleurs, la trajectoire financière, à la limite, n'est pas l'affaire de la Commission, qui s'occupe juste de vérifier que l'État français, par ce biais, ne subventionne pas de manière indue la mission réalisée par la Banque Postale. C'est à peu près la seule chose.
Je ne me prononce pas pour dire si en 2027 la Commission aura changé d'avis sur la question de savoir si c'est toujours une aide d'Etat compatible avec les traités ou non, mais nous n'avons aucun indice à ce stade qui permette de penser que cela changera.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très bien. Y a-t-il d'autres réflexions sur ce sujet ?

8 — Avis relatif au projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 14 août 2022 pris en application du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts et Consignations (dit arrêté LCR/NSFR)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous allons passer au dernier sujet à l'ordre du jour, toujours avec Catherine, qui est extrêmement sollicitée aujourd'hui. Il s'agit de l'arrêté dit LCR/NSFR.

Mme Bergeal :
C'est un sujet très technique mais important, donc je vais essayer d'être claire. C'est un sujet que la Commission de surveillance a abordé pour la première fois il y a deux ans mais qu'elle a abordé très rapidement parce que l'arrêté nous avait été soumis au dernier moment. Bref, nous n'avions pas eu le temps, il n'y avait pas eu de rapport et nous ne l'avions pas creusé.
Je rappelle le contexte historique et juridique. Le grand décret de plus de cent articles du 5 février 2020 sur le contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts et de Consignations rend applicable à la Caisse des Dépôts la part de la partie du règlement européen relative aux besoins de liquidité pour les établissements de crédit, règlement issu des réflexions du Comité de Bâle à la suite des crises de liquidité de 2008.
Ce Comité de Bâle a, entre autres choses, mis en place deux ratios de liquidité. Ils portent des noms impossibles, donc je vais appeler « ratio de liquidité à 30 jours », le LCR, et « ratio de liquidité à 1 an », le NSFR. Ces ratios doivent être calculés et produits à échéance mensuelle ou trimestrielle pour garantir que la liquidité disponible au passif du bilan soit toujours égale aux besoins de financement de même échéance, soit à 30 jours, soit à 1 an, à l'actif du bilan.
Le ratio 30 jours a été applicable dès la publication du décret de février 2020 au Fonds d'épargne sans adaptation. Le ratio 1 an du Fonds d'épargne et les deux ratios, 1 an et 30 mois, de la section générale, devaient, aux termes du décret de 2020 être déterminés au plus tard le 1er janvier 2023.
Pourquoi se donnait-on deux ans pour établir ces ratios ? C'était surtout pour tenir compte des spécificités des dépôts et consignations de la Caisse des Dépôts en section générale et des ressources centralisées pour le Fonds d'épargne. De fait, d'ailleurs, cela devait être pris avant le 1er janvier 2023, et tout le délai a été utilisé puisque l'arrêté entre en vigueur au 1er janvier 2023, qui est la date limite.
Un important arrêté du 14 août 2020, qui a été pris quelques mois après le décret de février 2020, pris pour son application, précise la façon dont on calcule le ratio 30 jours du Fonds d'épargne, ce n'est pas le seul objet de cet arrêté. La Commission de surveillance y avait donné un avis favorable en juillet 2020 dans des conditions extrêmement rapides car nous n'avions pas eu le temps de l'étudier.
Le projet d'arrêté sur lequel la Commission doit également donner son avis, aux termes de l'article 196 du décret de 2020, modifie et complète cet arrêté du 14 août 2020.
Sur le power point, j'ai essayé de simplifier pour rendre clair tout ceci. Vous avez à gauche le ratio 30 jours et à droite le ratio 1 an. Le ratio 30 jours se calcule par un rapport entre d'une part les actifs liquides dits de haute qualité, c'est-à-dire très liquides, et d'autre part la soustraction entre les sorties et les entrées de trésorerie à 30 jours. Le ratio à 1 an est un rapport entre le financement stable disponible et le financement stable exigé. Je n'entre pas davantage dans les détails.
Pour le Fonds d'épargne, il faut savoir que les pondérations, qui sont essentielles et sur lesquelles je vais revenir, correspondent pour le ratio 30 jours à ce qu'on appelle un taux de fuite. Je vais prendre l'exemple pour le Fonds d'épargne. On considère que les dépôts des personnes physiques au Fonds d'épargne, sur le Livret A, sont pondérés à 5 %. C'est-à-dire que le taux de fuite sur une période de 30 jours est au maximum de 5 %. Seulement 5 % des titulaires de Livret A sont susceptibles, en 30 jours, de retirer leurs avoirs. Pour les personnes morales, il est pondéré à 40 %. On pense que sur un mois, il peut se faire que 40 % des personnes morales retirent leur avoir, ou plutôt 40 % du montant je pense.
Pour la section générale, quels sont les taux de pondération ? Pour le ratio de 30 jours, on considère que les dépôts des notaires sont pondérés à 15 %. C'est-à-dire que sur 30 jours, on estime que les dépôts des notaires peuvent connaître un taux de fuite de 15 %. Pour les autres dépôts, la pondération fait un bloc entre les consignations, les fonds en déshérence et les dépôts des professions juridiques, ce qui en soi est un problème, puisqu'on considère qu'ils ont tous le même taux de fuite, à 5 %. En 30 jours, 5 % peuvent quitter le Fonds d'épargne.
Sur le ratio à 1 an, la pondération correspond cette fois à un taux de stabilité. Je prends un exemple. Pour le Fonds d'épargne, les dépôts des personnes physiques sont pondérés à 95 %. C'est-à-dire qu'on estime que sur un an, 95 % des dépôts des personnes physiques vont rester stables au sein du Fonds d'épargne. Pour les personnes morales, on estime que le taux de stabilité est de 50 %. La règle est que ce ratio à 1 an doit être supérieur à 100 %. C'est une obligation. Il n'y a pas de dérogation à cette obligation.
S'agissant du même ratio, donc le ratio 1 an, pour la section générale, la pondération des dépôts juridiques est à 95 %, mais, et c'est là une particularité qui tient compte des spécificités de la Caisse des Dépôts ou qui veut en tenir compte ; ce ratio doit être supérieur à 80 %, mais pas nécessairement supérieur à 100 %, à la différence du ratio à 1 an des fonds d'épargne.
Quels ont été les principaux points d'attention du Comité des fonds d'épargne ? D'abord, nous avons observé que ces pondérations prenaient sans conteste en compte certaines particularités de la Caisse des Dépôts et notamment du Fonds d'épargne, avec des taux de fuite faibles, un ratio de la section générale à 1 an de 80 % au lieu de 100 % en raison de l'importance de son portefeuille de participations ; nous nous sommes cependant demandé si ces particularités avaient été suffisamment prises en compte lors des négociations, dont nous avons compris qu'elles avaient duré vraisemblablement deux ans, entre la Direction générale du Trésor, l'ACPR et la Direction générale de la Caisse des Dépôts.
Notre doute a porté en particulier sur le calcul du ratio à 30 jours de la section générale. Le taux de

fuite à 15 % sur 30 jours pour les dépôts des notaires nous a paru excessif, de même qu'apparaissent injustifiés, au regard des séries historiques, tant le traitement global indifférencié des autres dépôts, puisqu'ils sont très différents, que leur pondération totale à 5 %. Sur ce dernier point notamment, le Comité s'est interrogé sur la possibilité de descendre en dessous du taux de 5 %, dont il n'est pas sûr qu'il soit un minimum réglementaire qui puisse être imposé à la Caisse des Dépôts.
Notre doute a également concerné la portée de la clause dite de revoyure que vous avez dans l'arrêté et qui prévoit que dans deux ans on se revoie tous ensemble pour revoir ce ratio à 30 jours, pour les niveaux de fuite du ratio à 30 jours. Bien évidemment, cette clause n'a aucun effet juridique. Mettre dans un texte « on se revoit dans deux ans et on en rediscute » n'a aucune portée. C'est simplement une précaution qui a été prise et dont nous avons compris que la Direction générale du Trésor et l'ACPR avaient accepté que ce soit inscrit non pas dans une lettre mais directement dans l'arrêté. Après tout, un arrêté n'a pas toute la rigueur d'un décret passant par le Conseil d'État.
Enfin, nous avons pris note du fait que ces ratios seront intégrés dans le cadre de l'appétit aux risques et que la Caisse des Dépôts était en mesure de produire ces ratios dès le début de 2023, ce qui suscite évidemment un travail assez considérable. Néanmoins, la Caisse des Dépôts nous a dit être prête.
Nous avons souligné la nécessité que la Commission de surveillance soit alertée sans délai en cas de dépassement des seuils d'alerte, notamment si le ratio à 1 an de la section générale descend en dessous de 100 %.
En conclusion, il nous a semblé pouvoir proposer ceci. C'est un simple avis que nous donnons et il peut ne pas être suivi par les autorités, mais on nous demande notre avis donc nous le donnons. Nous proposons donc de :

- diminuer la pondération des autres dépôts de la section générale à 3 % pour le calcul du ratio à 30 jours ;
- de réécrire la clause de revoyure en des termes plus mordants sans être impératifs, qui consisteraient à écrire que « les pondérations mentionnées aux A et B font l'objet d'un réexamen au second semestre 2024, à l'occasion duquel sont recueillies les observations de la Direction générale et de la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts ainsi que celles de l'ACPR ».

Un réexamen n'oblige à rien, mais ce qui est obligatoire, c'est qu'il y ait ce réexamen. Nous proposons également, que le réexamen ait lieu ou pas, et conformément à ce qui est dans l'arrêté, d'indiquer que la Commission de surveillance se saisira, au second semestre de 2024, de la pertinence de ces pondérations au vu des réalités que nous aurons observées entre 2023 et 2024.
C'est sous ces réserves que nous vous proposons de donner un avis favorable à la publication de l'arrêté.

M. Perrot :
Je dis deux mots, d'abord pour saluer l'utilisation de l'adjectif « fuligineux », qui est assez rare, synonyme d'obscur dans la langue littéraire. Félicitations à Catherine. Plus sérieusement, même si cette observation est très sérieuse, même si réécrire une clause de revoyure dans le cadre d'un avis peut avoir quelque chose d'inhabituel voire d'un peu audacieux, je crois qu'il faut vraiment insister pour que nous le fassions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
De l'audace, toujours de l'audace.

M. Perrot :
C'est une audace toute relative.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres réflexions portant sur ce sujet ?

M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais ajouter un élément, mais je risque de mal répéter ce qui vient d'être présenté par Mme Bergeal, rapporteure. Il est vrai que la nouvelle rédaction apporte une quasi-obligation dans l'idée de revenir en discussion, et je trouve qu'elle va dans le sens des discussions que nous avons eues avec l'État sans trahir les intentions communes. Du côté de la Direction générale, nous sommes donc plutôt favorables à cette rédaction.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Qui est une immense surprise.

M. Cumenge :
À la fois en tant que commissaire surveillant mais aussi représentant de l'État, je pense que l'on peut effectivement prendre à bord cette meilleure rédaction. Par la voix de C. Bergeal, le Conseil d'État aura aussi exercé sa mission de conseil du Gouvernement sur ce projet d'arrêté, puisqu'en tout état de cause c'était bien l'idée de la clause de revoyure.
Pour rebondir sur certains des points faits par Catherine, je pense qu'un des éléments importants à avoir en tête est que pour la Caisse des Dépôts, ces deux ratios sont nouveaux : nous avons toute confiance dans le fait que les équipes de la Direction financière savent les calculer, et nous avons par ailleurs beaucoup de marge par rapport au minimum réglementaire, mais ce qu'on ne connaît pas encore forcément très bien, c'est le comportement de certains nouveaux dépôts dans le temps. Typiquement, sur Ciclade, nous n'avons pas beaucoup de recul.
Concernant les 5 % versus 3 %, l'idée a donc été de se dire qu'on partait plutôt avec un calibrage très raisonnablement conservateur et qu'on s'attend plutôt, sans que ce soit un engagement en quoi que ce soit, à ce que la clause de revoyure nous permette de dire « maintenant nous connaissons

bien ces agrégats, nous savons comment cela évolue, l'ACPR est à l'aise avec cela », donc nous pourrons éventuellement les revoir. C'était un peu l'idée. Sur les 3 % tout de suite versus 5 %, c'est la réponse que nous ferions.
Par ailleurs, ayez juste conscience que par rapport à la question de savoir si c'est un minimum réglementaire qui peut être imposé à la Caisse des Dépôts, cela ne l'est pas parce que par définition, il est créé une norme spécifique pour la Caisse des Dépôts. Cet arrêté va créer la norme, en s'inspirant de normes bancaires de droit commun. Cela sera beaucoup plus souple, en termes de seuil minimum, que ce qui se fait pour les établissements bancaires de droit commun, ce qui est assumé de la part du Ministre, puisqu'encore une fois c'est la Caisse des Dépôts, avec un modèle très particulier. Si nous n'avions pris en compte que les premiers avis de l'ACPR, qui a eu son mot à dire pour donner son avis sur ce qu'il faudrait appliquer, nous serions beaucoup plus haut. Je préfère le préciser.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci infiniment. Ayant neuf minutes d'avance, je vais me permettre de prendre trois minutes pour des choses extrêmement pratiques.
J'ai été saisi hier par le Ministre d'un projet de décret portant sur le prélèvement de l'État sur le Fonds d'épargne pour 2021. Plutôt que de l'ajouter et d'alourdir l'agenda du jour, je vous propose de le faire par circularisation, puisque c'est quelque chose qui a déjà été vu dans le courant de l'année et il s'agit juste d'entériner la somme déjà vue et acceptée par la Commission de surveillance de 310 millions d'euros pour le prélèvement de 2021.
Par ailleurs, je m'engage, et je suis preneur des réflexions de tous les commissaires surveillants sur la façon de dégager le temps, les moyens et voir dans quel contexte, pour nous poser des questions qui paraissent essentielles. Il y a celle des filiales et il y a celle notamment du Fonds d'épargne, qui me paraissent essentielles et qui méritent un échange proprement dit.
La troisième remarque, qui est la plus prosaïque mais que j'entends demander à la Direction générale pour les comités dont j'ai la présidence, est un tout petit changement de présentation. Libre à tous les présidents d'autres comités de suivre cette proposition, mais j'aimerais que dans tous les comités dont j'ai la présidence, toutes les présentations qui sont faites au Comité aient deux sections : une première composée uniquement de l'essentiel et de slides qui vont être présentées, et une deuxième section annexée à la première, où figurera le dossier complet.
Je pense qu'il est absolument essentiel qu'au regard des contraintes de temps et du nombre de sujets que nous sommes amenés à évoquer, il y ait une distillation en amont pour que les commissaires surveillants aient l'essentiel absolument de façon très efficace. Par contre, c'est à la liberté de chaque président de comité de faire ce qu'il entend dans son comité.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Vous êtes souverains et le Président est souverain. Je me permets d'attirer votre attention sur les contraintes vis-à-vis de l'ACPR. L'ACPR regarde les travaux de la Commission de surveillance — et je ne pense pas des comités —, ainsi que le temps passé sur les différents sujets et les documents examinés. Typiquement, sur l'approbation des comptes, je ne suis pas certain que nous puissions avoir un résumé des comptes parce que l'ACPR va regarder les documents et les sujets. C'est une petite alerte, en tout cas sur certaines étapes.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il y a des sujets qui peuvent sortir. Juste pour être très clair sur la proposition, ce n'est malheureusement pas un allégement de la charge de travail du côté de la Direction générale. Il s'agirait, en plus du travail existant qui est remarquable, d'arriver à un moment où de façon très concise et distillée, les points absolument essentiels sont résumés dans une présentation.
Je remarque que l'ACPR a aussi évidemment accès aux échanges qui sont les nôtres et qu'en l'occurrence, si nous allons de la slide 1 à la slide 40 dans une longue présentation, je ne suis pas sûr qu'elle considérera que les slides 32 à 38 ont été examinées proprement. La question ne se posera donc pas. C'est vraiment une question d'organisation. C'est juste pour essayer de concentrer les débats sur l'essentiel et d'avoir en même temps tous les documents et toutes les annexes nécessaires à la compréhension des conclusions.

M. Perrot :
J'ajoute que nous n'en sommes déjà pas très loin. Nous avons demandé et nous avons obtenu la plupart du temps une note de synthèse avant, donc à la rigueur, c'est une manière de présenter peut-être différemment cette note de synthèse. À mon avis, et d'ailleurs je l'espère, ce ne sera pas du travail en plus pour les services. Après, ce sera le bon usage que nous en aurons.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je conclus sur du très prosaïque. Je remercie chacun de sa concision parce que nous avons rattrapé notre retard. Il y a notamment Catherine qui a aligné trois avis de suite. Nous finissons à 19 heures 10, ce qui vous laisse cinq minutes de libres qui n'étaient pas prévus à l'agenda. Merci encore.

La séance est levée à 19 heures 10.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 55

COMMISSION DE SURVEILLANCE
10eme séance - Année 2022
19 octobre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 19 octobre 2022, à 17 heures 00, la Commission de surveillance s'est réunie au 56, rue de Lille à Paris et via Teams®.

Assistaient à la réunion :
M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Le Fur, Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point liminaire) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 3) ; M. François-Louis Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (point 3) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 4, 5 et 7) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 4 et 5) ; Mme Carole Abbey, Directrice du département chargé du pilotage des participations stratégiques au sein de la Direction de la gestion des participations stratégiques (point 6) ; M. Rémi Fournial, Directeur du département chargé des opérations de fusion-acquisition au sein de la Direction de la gestion des participations stratégiques (point 6) ; Mme Nathalie Lhayani, Directrice du département politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la Direction des finances du Groupe (point 7) ; M. Michel Yahiel, Directeur des politiques sociales (point 8) ; M. Jean-Yves Cornu, Directeur adjoint du département des finances au sein de la Direction des politiques sociales (point 8) ; Caroline Krykwinski, Directrice des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public par intérim (point liminaire) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; M. Thibault Gavalda, Chef de cabinet du Président de la Commission de surveillance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

***

La séance, présidée par M. Holroyd, est ouverte à 16 heures 59.

1 — Propos liminaires

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Nous allons commencer. L'actualité parlementaire est chargée donc il est possible que tous les parlementaires ne soient pas présents à la Commission de surveillance aujourd'hui. Ceux qui sont à l'Assemblée ont peut-être des raisons d'y rester dans les minutes et les heures qui suivent donc je propose que nous commencions parce que s'ils veulent se joindre à nous, ils le feront au fil de la discussion.
Avant de plonger dans l'ordre du jour à proprement parler, qui comme d'habitude est assez chargé et appelle à la concision, je veux juste faire un ou deux points généraux.
Le premier point porte sur les rapports de la Cour des comptes. Ayant instruit un peu plus la chose, il se trouve que si on regarde les deux dernières années, il n'y a en effet pas de doctrine stabilisée sur ce qui nous est transmis ou pas. Cela arrive, cela n'arrive pas, on ne sait pas trop pourquoi. Sur des relevés d'observations par exemple sur les dépenses de fonctionnement de l'Établissement public ou France Brevets ou la Banque des Territoires, nous avons été saisis et même avons émis des réponses. Sur d'autres, par exemple l'épargne réglementée, non. Je vais voir le Président de la Première chambre pour essayer d'établir une doctrine de ce qui devrait être et ce qui ne devrait pas être en voyant s'il y a une répartition particulière qui doit être prévue en la matière.
Deuxièmement, vous allez recevoir sous peu la programmation 2023 de la Commission de surveillance. Elle est évidemment susceptible d'évoluer en cours d'année en fonction de l'actualité. Il y a deux changements conséquents que j'aimerais proposer. Le premier est un

séminaire de la Commission de surveillance à l'extérieur de Paris, c'est-à-dire en ayant l'ambition d'aller nous projeter dans les territoires que nous servons avec autant d'efficacité, ce qui suggérerait une nuit, une journée et trois heures au maximum de TGV. Nous essaierons d'être dans la proximité de notre réseau ferroviaire efficace. Ce serait probablement au printemps pour nous assurer que si certains membres sont renouvelés ou non, ils puissent bénéficier d'un séminaire de rentrée, qui est aussi une très bonne manière de découvrir la Caisse des Dépôts de façon rapide.
Il y aurait également une séance de Commission de surveillance délocalisée, cette fois-ci sur un jour, qui permettra d'échanger avec les équipes locales de la Banque des Territoires ou plus généralement de la Caisse des Dépôts et qui nous permettra d'avoir un aperçu plus pratique des choses que nous évoquons ici.
Certains des commissaires surveillants ont-ils des commentaires à faire ou approuvent-ils ces deux suggestions ?

Mme Holder :
Ce sont deux très bonnes idées.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je passe au troisième point. Je continue à essayer de rencontrer le plus de monde possible. J'ai rencontré l'ensemble des membres du Comex sauf un, je crois. Je continuerai à rencontrer l'ensemble des patrons des filiales et je compte également l'année prochaine faire des déplacements dans l'intégralité des directions régionales. Nous organisons cela avec la Direction générale. Évidemment, si l'une ou l'un d'entre vous voulait s'associer à un déplacement dans une région qui lui est chère, dans un contexte ou sur un dossier qui lui est cher, surtout, n'hésitez pas. L'idée est à chaque fois d'aller voir le directeur régional et éventuellement les activités du Groupe, donc de la Caisse des Dépôts, mais aussi, s'il y a lieu, de Bpifrance, de Transdev, en fonction des lieux.
Nous pouvons partager un agenda. C'est très prévisionnel parce que cela dépend des renouvellements des directeurs régionaux et c'est sujet à des évolutions, mais nous allons essayer de prévoir cela de trois mois en trois mois avec plus ou moins un déplacement par mois pendant les douze mois qui s'ouvrent. Le plus facile, pour ceux qui veulent s'y associer, est évidemment l'Île-de-France. Cela ajoute un peu de facilité mais moins de dépaysement. Nous allons faire circuler les demandes et nous verrons si cela fonctionne mais je veux quand même tenir au courant la Commission de surveillance de mes activités.
Avant de passer la parole au Directeur général pour un propos liminaire, je veux juste essayer de rester concis, au vu de l'agenda, et que nous nous concentrions sur ce qu'il est absolument essentiel d'évoquer au niveau de la Commission de surveillance en comptant sur le travail remarquable qui a été fait dans tous les comités pour défricher et arriver à des propos et des problématiques qui doivent être examinés dans l'enceinte dans laquelle nous sommes.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci. Très rapidement, j'évoque une première information sur une conséquence de l'opération dite Concorde. À la suite de la prise de contrôle de CNP Assurances, il y a une opération de restructuration interne. Ce sont des réorganisations internes au groupe La Poste, mais comme elles sont porteuses de sens économiquement et dans l'évolution de CNP Assurances, je souhaitais vous en informer. C'est ce qu'on appelle l'opération Artémis.
L'opération Artémis consiste à créer une holding d'assurance, ce qui nous mettra en phase avec les autres grandes compagnies d'assurance. Cette holding d'assurance se verra apporter tout d'abord l'activité actuelle de CNP Assurances, qui comme vous le savez est une compagnie d'assurance-vie. D'habitude, une compagnie d'assurance est une holding avec au-dessous une compagnie d'assurance vie et une compagnie non-vie. Là, nous allons retrouver cette habitude de place d'avoir une holding et une compagnie vie, et dans le même mouvement, La Banque Postale va apporter à cette holding ses sociétés d'assurance dommages qui sont au nombre de quatre. Il y a un courtier, une compagnie d'assurance IARD, etc.
Ces apports vont se faire au nominal. Il n'y a pas de conséquence fiscale, il n'y a pas de conséquence financière, et au terme de ces opérations nous aurons reconstitué une compagnie d'assurance de structure plus classique avec la holding, la compagnie vie et les compagnies dommages.
Il restera une particularité. Vous savez que si une compagnie d'assurance vie détient des actifs d'exploitation, s'il y a une plus-value lorsqu'ils sont cédés, la plus-value revient à 85 % aux assurés. C'est pour cela que les compagnies s'organisent d'habitude avec une holding. Il restera dans CNP Assurances les compagnies d'exploitation, les filiales internationales qui, dans un monde plus classique, auraient été logées dans la holding. Nous n'avons pas de calendrier pour savoir si nous pouvons les faire remonter ou si nous ne les ferons pas remonter. C'est vraiment de la réorganisation interne, mais encore une fois cet achèvement de la normalisation de la structure de CNP Assurances étant important, je voulais le partager avec vous. Les partenaires sociaux sont en train d'être consultés. L'ACPR trouve que tout cela est très bien parce que cela permet de diversifier aussi les activités d'assurance.

M. Perrot :
Vous avez peut-être évoqué le calendrier mais je ne l'ai pas entendu.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Non, je ne l'ai pas dit parce que c'est en train de se faire. Les consultations doivent aboutir le 21

novembre et la réalisation de l'opération est attendue sur le 1er trimestre 2023. Nous avons fini nos examens sous l'autorité des équipes d'Olivier et d'Antoine.
Le deuxième sujet est beaucoup plus prospectif, et hors procès-verbal. Il s'agit de l'évolution du dossier Orpea.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ce point. Je suis sûr que nous aurons à y revenir.

2 — Approbation des procès-verbaux des séances des 9 et 21 septembre 2022

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Pour rejoindre notre ordre du jour, je vous propose d'abord d'approuver les procès-verbaux des séances du 9 et du 21 septembre en sachant que toutes les remarques qui ont été faites de façon préalable ont été prises en compte. Y a-t-il d'autres remarques supplémentaires qui doivent être faites ? Ce n'est pas le cas dans la salle ni en ligne, donc je considère qu'ils ont été approuvés.

Les procès-verbaux des séances des 9 et 21 septembre 2022 sont approuvés à l'unanimité.

3 — Délibération sur le modèle prudentiel du Fonds d'épargne, dont solvabilité et liquidité

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons au point 3 de l'ordre du jour, la délibération sur le modèle prudentiel du Fonds d'épargne, dont la solvabilité et la liquidité. Je passe la parole à Catherine Bergeal pour dix minutes pour nous présenter le sujet.

Mme Bergeal :
Merci, Président. Il s'agit donc de la revue du modèle prudentiel du Fonds d'épargne. Je fais quelques rappels rapides au préalable. Notre Commission doit délibérer sur la stratégie et l'appétence en matière de risques et elle doit fixer le besoin de fonds propres et de liquidité adapté aux risques en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine. C'est une nouveauté de la loi PACTE, nous devons « déterminer » le modèle prudentiel. Concrètement, cela veut dire que nous devons délibérer dessus.
Je fais un deuxième petit rappel. Depuis 2021 et le passage sous la supervision de l'ACPR, nous savons que la revue de ce modèle comprend deux process aux noms ésotériques, ICAAP et ILAAP, qui sont des processus de pilotage de la solvabilité et de la liquidité qui ont ajouté au modèle prudentiel, sans en faire partie, des analyses de la solvabilité réglementaire et de l'allocation d'actifs. Depuis 2021, nous les examinons régulièrement.
Le troisième rappel est le rapport qu'a rendu l'ACPR en juin 2021, qui comportait un certain nombre de louanges, sur lesquelles je passe, mais aussi des critiques en disant que finalement le modèle prudentiel était celui que la Commission de surveillance avait validé fin 2011 mais que depuis, la Commission n'avait pas été informée des évolutions, en tout cas pas dans le détail, qu'elle n'avait pas reçu suffisamment d'explications sur les options méthodologiques retenues, notamment pour le risque global de taux, et que la Commission n'avait pas été invitée à se prononcer explicitement sur les indicateurs de surveillance des risques de bilan, etc. Nous avons donc ceci dans le paysage, ces observations qui ont été faites en juin 2021 et qui sont l'une après l'autre traitées.
Enfin, le dernier point de rappel est qu'il s'agit quand même de la cinquième réunion sur le Fonds d'épargne à laquelle je participe depuis septembre. C'est un record. Nous avons examiné le sujet de la collecte, le sujet de la solvabilité du Fonds d'épargne. Nous avons examiné les scénarios de stress, ce qui fait que nous avons examiné l'atterrissage des comptes en 2022. Le 11 septembre nous avons examiné la quinquennale. Bref, nous avons examiné bon nombre de sujets et je n'en parlerai pas parce que nous les avons déjà évoqués bien qu'ils appartiennent en réalité à l'examen traditionnel du modèle prudentiel.
Tout d'abord, merci aux services de nous avoir, conformément à notre demande d'ailleurs, mis à jour les données de juillet et de septembre. Nous avons souligné l'extrême volatilité des taux, sans précédent depuis le début du XXIe siècle, nous a-t-on dit, puisqu'on a fait quelques recherches historiques. Cette volatilité des taux explique la grande variation des prévisions de résultat, donc il ne faut pas s'étonner qu'elles aient encore bougé.
Je fais quelques actualisations. Le total de l'épargne centralisée est pour l'instant anticipé à 18,3 milliards, et nous étions à 18,1 milliards en septembre, avec une collecte historique du Livret d'épargne populaire. Nous avons maintenant un stock de 22 milliards, dont je rappelle que le taux de rémunération est de 6 %, ce qui est évidemment une charge extrêmement importante.
Il n'y a donc aucun problème de liquidité, donc aucune prévision pour l'instant d'utiliser ce fameux dispositif TRICP (traitement informatique des créances privées) que nous avons examiné à plusieurs reprises et dont nous avons dit la dernière fois en septembre qu'il était en place. Je rappelle qu'il nous permet une mobilisation immédiate potentielle de 6 milliards.
Le deuxième point de mise à jour est le résultat net 2020. Nous l'avions vu à 817 millions. Pour l'instant, on le recalcule à 808 millions d'euros mais

attention, n'est pas compris dans ces 808 millions le fait que la commission d'accessibilité bancaire est budgétisée. C'est en loi de finances initiale, ce n'est pas encore voté. Tout peut se passer, comme nous l'avons vu en débat budgétaire. Peut-être qu'il passera à coup de 49,3. À ce moment-là, cela a évidemment un effet favorable sur le résultat net du Fonds d'épargne, qui va augmenter de 400 millions et dépasser 1 milliard.

Le ratio de solvabilité reste extrêmement solide, à 13,7 %. Je rappelle que le minimum réglementaire est à 9,75 %.

Bonne nouvelle, la Banque de France a annoncé qu'elle ne proposerait pas au gouvernement, comme elle en avait la possibilité, une revalorisation du TLA au 1er novembre. Les prévisions d'évolution de TLA sont donc toujours les mêmes.

Enfin, le dernier point est un peu moins une bonne nouvelle. Je reviens sur ce que j'avais dit lors de mon dernier rapport parce que cela a été vérifié. Vous vous souvenez peut-être de cette fameuse « annus horribilis » 2023, où la situation de ciseau est maximale et où l'effondrement « trop rapide » du taux d'inflation faisait que la perte choc sur le Fonds d'épargne était maximale. Cela dit, entre temps, les services ont fait un peu tourner les machines et se sont aperçus que si on a une inflation qui descend plus doucement, les effets de ciseau entre charges et revenus vont être plus étalés sur 2023-2024 et seront finalement moins coûteux, ce qui fait donc qu'une descente plus lente de l'inflation limiterait les risques. C'est une nouvelle donnée qu'il était important de souligner, je crois. Nous y étions d'autant plus attentifs que cette hypothèse que le taux d'inflation allait s'effondrer en 2023 restait quand même sujette à caution. Finalement, on pourrait presque se réjouir du fait que cela ne diminuera peut-être pas autant que cela.

Compte tenu de tout ce que nous avions déjà examiné au Comité du Fonds d'épargne, les points d'attention ont été les suivants. D'abord et au préalable, en propos liminaire, il s'est agi de la question de la prise en compte par le modèle prudentiel de variabilités extrêmes qui questionnent la notion de retour à la normale.

Qu'est-ce qu'un retour à la normale dans le monde que nous connaissons ? Nous avons bien sûr pris note des grandes capacités d'inertie du Fonds d'épargne, qualifié de « paquebot » du fait de sa taille, bien sûr, et de ce que nécessairement la Caisse des Dépôts était tenue de caler son modèle sur le cadrage macroéconomique général, en tout cas celui retenu notamment pour le budget de l'État. Ce cadrage prévoit un « retour à la normale ».

Le Comité s'est quand même interrogé sur la question de savoir ce qu'était la normale et s'il serait éventuellement envisageable d'atterrir sur un autre d'état d'équilibre qui n'a pas été envisagé, tout en comprenant le fait qu'il est difficilement envisageable compte tenu du modèle dans lequel on se cale. Ceci était en quelque sorte un petit débat liminaire qui a eu lieu au Comité du Fonds d'épargne.

Nous avons ensuite examiné les conséquences des nouveautés qui ont été introduites dans le modèle en 2021, que je rappelle rapidement :

- l'introduction, à la demande pressante de l'ACPR, d'un pilier 2 qui nous a contraints à augmenter les fonds propres additionnels de 1,75 % ;
- le fait que nous avons des incidences sur le corridor de solvabilité de seuil de surveillance qui ne sera plus calé de la même façon, et le Comité a pris note du fait que les travaux pour cela étaient en cours et seraient prochainement achevés.

Une autre nouveauté est le chiffrage d'un troisième scénario de stress avec un choc inflationniste qui a été développé fin 2021. Ce scénario a été mis en place et nous l'avons déjà vu avec les scénarios de stress lors de notre dernier examen des comptes du Fonds d'épargne.

Le Comité a pris connaissance avec intérêt du travail fait par les services, qui est une mise en perspective par rétrospective des résultats des stress KO sur l'année 2020, année du Covid. Ils ont étudié quelle aurait été la situation du Fonds d'épargne dans le cas le plus grave, dans le cas où tout ce qui s'est passé aurait été associé à la pire situation en même temps, et on s'aperçoit que dans le cas le plus grave, le plancher de solvabilité était encore respecté, ce qui est évidemment rassurant sur la solidité du Fonds d'épargne.

Enfin, nous avons pris note du fait que nous aurions connaissance, et la Commission de surveillance aussi, de l'impact de la revue des chocs de taux à l'occasion de la revue du modèle prudentiel 2023, qui était une demande en cours de traitement.

Un autre point d'attention du Comité est de savoir où on en est du suivi des recommandations de l'ACPR, que j'ai rappelé en introduction. Je rappelle que l'ACPR ne demande pas que l'on change de modèle prudentiel. Ce qu'elle demande, c'est de le recalculer compte tenu de son ancienneté, de l'expliciter et d'accroître l'information de la Commission de surveillance pour lui permettre d'exercer pleinement sa compétence.

Nous avons pris connaissance avec intérêt de l'importante comitologie mise en place dans le processus d'examen du suivi de ces évolutions : analyse et validation par DRG, transmission en CTGB avec indications de la Direction financière, propositions d'évolution, création par le Fonds d'épargne d'un comité modèle qui revoit les évolutions méthodologiques. Je ne détaille pas, c'est dans le grand dossier. Ce qu'il est important de noter, c'est que la comitologie est en place et on peut même estimer qu'elle est peut-être un peu lourde, mais elle est nécessaire compte tenu des enjeux.

Nous avons procédé à un premier examen des règles de calcul du risque global de taux que l'ACPR demande de changer. Le Comité s'est notamment interrogé sur deux points, et d'abord sur la demande de l'ACPR d'allonger la durée

d'écoulement du passif au-delà de trente ans. Nous faisons des prêts à des durées bien supérieures à trente ans et pourtant, nous n'examinons ce qu'il se passe que jusqu'à trente ans.
Nous avons bien entendu les observations tout à fait légitimes des services. Notamment, il n'existe pas de marché au-delà de trente ans. Par ailleurs, modifier en ce sens la modélisation veut dire un effet mécanique d'augmentation du risque global de taux et mécaniquement, le Fonds d'épargne n'a pas la capacité de revenu pour y faire face. Autrement dit, si on va au-delà de trente ans, il y a une question de principe qui est que l'on peut décider un avenir structurellement déficitaire du Fonds d'épargne, ce qui remet en cause évidemment complètement le modèle.
Cela dit, nous avons estimé que c'était vraiment une question de principe que celle de savoir si l'on devait suivre la demande de l'ACPR, qui nous répond « oui, mais vous faites des prêts à 80 ans, vous devez explorer tous les futurs possibles, vous ne pouvez pas vous arrêter à 30 ans ». Ceci sera revu.
La deuxième demande de l'ACPR sur laquelle nous nous sommes un peu penchés, mais assez rapidement et nous le reverrons, est la demande qu'elle fait de prendre en compte le risque de décorrélation des taux. Là encore, la Direction du Fonds d'épargne estime que ce n'est pas véritablement pertinent. Nous allons réexaminer la question.
En tout cas, le Comité a remarqué que ces modifications telles que je viens de les décrire étaient nécessairement des modifications substantielles et que nous allions consacrer une réunion particulière puis une Commission de surveillance du 16 novembre sur l'examen particulier du risque global de taux. Je l'ai déjà dit. Cela m'amène à un autre point qui nous a aussi arrêtés assez longtemps. Qu'est-ce qu'une modification substantielle du modèle prudentiel ? Vous vous rappelez que seules les modifications substantielles sont soumises à l'accord de la Commission de surveillance. Évidemment, ce n'est pas exactement ce que dit le Code monétaire et financier. Il dit que nous approuvons le modèle prudentiel, et on aurait pu en déduire qu'il fallait approuver toute modification. Cela dit, force est de constater qu'il y a souvent des microajustements qui ne méritent peut-être pas d'être soumis à la Commission de surveillance. Nous avons un classeur qui recense tout ceci en détail. Nous avons validé des critères de sélection pour savoir si une modification était substantielle ou pas et donc si elle nécessitait notre approbation. C'est dans l'annexe de mon rapport.
Nous avons noté que cette qualification de « modification substantielle » est donnée par DRG et qu'elle est validée par la Direction de l'audit, ce qui est très bien. Nous avons exprimé cependant deux souhaits. Le premier est que s'il y a le moindre doute sur cette qualification, le moindre désaccord éventuellement entre DRG, l'audit, etc., cela devait être considéré comme substantiel et par conséquent nous être soumis. Le deuxième souhait est qu'on fasse tout simplement un retour d'expérience, dans une durée à déterminer, sur la pertinence des critères que nous avons choisis pour voir s'ils sont effectivement et suffisamment opérationnels.
Enfin, le dernier point sur lequel le Comité s'est penché, ce sont les modèles de risque de crédit. Les modèles de risque de crédit n'ont pas été testés par l'ACPR. En revanche, ils ont été vérifiés par la Direction de l'audit, qui a fait des observations. Les services nous ont présenté un dossier très pédagogique sur le modèle interne de risque de crédit sur cinq grands segments : les OLS, les collectivités locales, les banques, les fonds corporate et souverains, qui couvrent 86 % de l'encours.
Nous avons demandé et obtenu une pondération de chacune de ces catégories dans la répartition de l'encours et du besoin en fonds propres. Elle nous a été envoyée et vous l'avez reçue également. Nous y constatons sans surprise que les actions cotées représentent 4 % des encours de risque, mais 36 % des besoins en fonds propres, et qu'à l'autre extrême les OLS représentent 48 % des encours de risque mais seulement 9 % des besoins en fonds propres. Cela n'a rien d'étonnant mais il est intéressant de faire des comparaisons possibles.
Nous nous sommes également intéressés aux deux rapports d'audit qui ont été faits sur ce modèle de risque de crédit et qui avaient fait quelques critiques, notamment le défaut d'appréhension des collectivités d'outre-mer et la nécessité d'améliorer la notation interne des banques. Le Directeur de l'audit, que nous avons interrogé, nous a cependant confirmé la robustesse de ces modèles de crédit d'une part, et par ailleurs le fait que les collectivités d'outre-mer étaient désormais pleinement associées dans ce modèle.
En conclusion, j'évoquerai trois points. D'abord, j'aurais pu le faire en introduction mais je le fais en conclusion, le Comité a particulièrement apprécié :

- la qualité des documents remis, notamment leur enrichissement sensible d'année en année, et c'est peut-être aussi que je commence à comprendre, mais j'ai de plus en plus de renseignements ;
- la précision des explications qui ont été apportées ;
- la durée supérieure accordée cette année à l'examen de ce modèle.

Cela dit, nous ne l'examinons plus qu'une fois par an et non pas deux, donc il était bien nécessaire d'allonger la durée.
Deuxièmement, nous portons une appréciation favorable sur les travaux déjà faits ou en cours d'étude pour prendre en compte et pour challenger les recommandations de l'ACPR. Je rappelle qu'en ce qui concerne le RGT, nous le verrons en novembre, si bien que je me demande s'il ne faut pas attendre novembre pour se prononcer sur ce modèle prudentiel, puisqu'il nous manque cette analyse du risque global de taux.
Enfin, le Comité compte porter une attention toute particulière à la notion de modification

substantielle du modèle, puisque cette notion restreint le champ de compétences que nous a donné la loi, et nous souhaitons donc un retour d'expérience, mettons dans un an, sur la pertinence des critères retenus d'une modification substantielle.
J'en ai fini, M. le Président.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Avant de passer la parole à Jean-Yves, je veux juste être sûr d'avoir bien compris une des choses qui me paraissent très importantes. Nous sommes d'accord que si le taux d'inflation baisse graduellement, la perte est moindre lourde ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Si le taux d'inflation baisse graduellement, la perte est effectivement moins lourde au moins dans la première période. Ce qui a été souligné au Comité, c'est qu'ensuite on retrouve des effets négatifs qui sont davantage étalés dans le temps. En réalité, nous avons un actif et un passif qui sont tous deux indexés, mais avec des dates de prise d'effet des dernières données sur l'inflation qui ne sont pas les mêmes, qui ne sont pas exactement congruentes. D'autre part, nous avons aussi un effet de base puisqu'une partie de l'actif est indexée sur l'inflation européenne et le passif est indexé sur l'inflation française. Ce sont les deux raisons d'écart entre l'actif et le passif.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il y a quelque chose que je ne comprends pas. Si je prends le point du rapport, il est dit qu'une descente plus lente de l'inflation générerait une perte beaucoup plus importante que dans le cas d'une descente rapide.

Mme Bergeal :
Il est marqué « inexact » dans la phrase d'avant. Ce qui est inexact, c'est ce qui suit.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
D'accord. C'est ma faute, je pensais que le mot « inexact » faisait référence à la phrase d'avant. Très bien.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Il faut préciser que c'est par référence à 2023. Dans le scénario initial, l'inflation retombait brutalement en 2023, donc 2023 était une année catastrophique en termes de résultat. À la suite des échanges en Commission de surveillance et en Comité, nous avons réexaminé un scénario dans lequel l'inflation baisserait moins vite en 2023, et effectivement les résultats de 2023 sont alors meilleurs. En revanche, la somme des résultats sur les quelques années est moins bonne.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Cela me paraît important. Il est très clair que si la chute est plus rapide, la superficie est plus petite dans le graphique, mais si la chute est moins rapide et si le décalage se fait à répétition, la superficie totale sur plusieurs années devient plus conséquente. Du coup, la perte sur plusieurs années devient plus conséquente. Nous sommes d'accord.

M. Perrot :
À partir de l'excellent dossier complété des explications orales et des documents complémentaires de l'excellent rapport très clair, je voudrais faire cinq remarques rapides dans le cadre de la responsabilité qui est la mienne là-dessus.
D'abord, Catherine l'a dit et je n'y reviens pas, il y a une très forte sensibilité du Fonds d'épargne à l'évolution des taux, et par conséquent les prévisions, qui sont très compliquées, sont particulièrement fragiles en ce qui concerne le Fonds d'épargne.
Deuxièmement, dans un monde normal, le modèle est assez résilient. Le problème est que nous sommes sortis du monde normal et que nous ne savons ni quand ni comment nous y reviendrons, ni même peut-être si nous y reviendrons. C'est ceci qui doit retenir notre attention, je pense, parce que derrière l'analyse du modèle prudentiel, cela pose l'analyse du modèle du Fonds lui-même.
S'agissant des fonds additionnels du pilier 2 qui sont évoqués, nous avons toutes les raisons de penser que cela va se poursuivre, donc cela aggrave encore le trait par rapport à certaines des analyses que nous avons ici.
Ma quatrième observation est que cette notion de modification substantielle du modèle, que nous allons retrouver dans un moment sur la section générale, est quelque chose de très important parce que nous sommes sur la courbe d'apprentissage du double point de vue des critères, sur lesquels nous reviendrons, et du rôle de notre Commission par rapport à cela. Nous avons poussé dans le sens, certainement maximaliste mais heureux, où le doute doit profiter à la Commission. C'est-à-dire que les modifications sur lesquelles on n'est pas tout à fait sûr de la qualification de « modification substantielle du modèle » doivent venir chez nous.
Ma dernière observation est que derrière cette analyse de l'évolution du modèle prudentiel, on voit bien, à travers tout ce qui est là, qu'il s'agit de la question du modèle lui-même du Fonds qu'il va falloir continuer à travailler. Le sujet n'est pas nouveau. Le contexte macroéconomique et financier dans lequel nous sommes donne à cette notion, à mes yeux, une importance et une prégnance plus fortes.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :

Merci beaucoup, Jean-Yves. Personnellement, je pense que le doute et la certitude devraient bénéficier à la Commission.

Mme Nahon :
Je voulais revenir sur cette question de modèle prudentiel parce que je pense que nous allons revoir cette question, et comme l'a très bien dit Jean-Yves, nous allons la retrouver sur la section générale. C'est intéressant, nous voyons que nous nous sommes posé le même type de questions, comme l'a très bien illustré Jean-Yves. Allons-nous revenir vers de la normalité et quelle sera-t-elle ? Comment peut-on se poser cette question ?
Je voudrais aussi revenir sur les termes de « significatif » ou « substantiel » parce que si Jean-Yves et Catherine ont dit que le doute devait bénéficier à la Commission, lorsqu'on a une modification significative, d'une manière générale, pourquoi les comités n'auraient-ils pas en avance la petite note que j'ai eue de la Direction des risques sur la qualification, et qui est très bien faite ? Cela nous permettrait d'être d'accord sur le fait que c'est substantiel ou significatif. À mon avis, ce n'est pas un système très lourd. Nous avons 250 pages de dossier, nous pouvons avoir 2 pages de notes d'analyse sur une évolution du modèle.
Je reviendrai après sur le cas particulier des infrastructures que nous avons regardées, mais je pense franchement que nous sommes dans une courbe d'apprentissage, comme l'a très bien souligné Jean-Yves. Par conséquent, apprenons ensemble à trouver des critères. Est-ce que les critères purement financiers tels que nous les avons aujourd'hui sont les seuls que l'on doit mettre dans cette note d'analyse, entre « substantiel » et « significatif » ? N'y a-t-il pas des critères plus subjectifs sur la situation qui pourraient être introduits ? Il faudrait que nous y réfléchissions ensemble et ce sera l'une de mes propositions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Claude.

M. Bascher :
Pour moi, le sujet est le suivant. Je suis assez d'accord avec la présentation de Catherine et les remarques supplémentaires de Jean-Yves. Aujourd'hui, je serais peut-être moins inquiet, il y aura un horizon dans lequel nous reviendrons à un monde normal. Je pense que l'année 2025 est le retour à un horizon plus stable. En 2023-2024, on est encore dans un monde agité, chaotique, de très forte volatilité et il faut s'y préparer. Sur deux années, je trouve que le modèle est assez résilient, pour reprendre un mot qui a été utilisé. Cela ne me pose pas de problème majeur.
Ma vraie question est la suivante. Comment fait-on, à un moment, si la volatilité devient explosive, pour repasser en pilotage manuel et non pas en pilotage automatique ? C'est le pilotage automatique qui crée les crises, et on voit bien à un moment qu'il faut tout stopper. Certes, l'Autorité des marchés financiers arrêtera les marchés, etc., mais à un moment, comment pourrait-on définir le pilotage manuel entre ce que la Direction générale de la Caisse des Dépôts doit faire et le compte rendu qu'il doit faire au moins au Président de la Commission de surveillance ?
Il faut que ce soit bien la Direction générale qui soit à la manœuvre, car il faut être opérationnel et être un vrai professionnel du secteur d'une part, mais d'autre part, comme la responsabilité - et pas uniquement du modèle prudentiel – de la Commission de surveillance est de surveiller avec elle, comment arrive-t-on à préparer un plan de crise ?
Je pense qu'il ne serait pas absurde qu'à défaut de le formaliser dans les détails, il y ait au moins des actes de principe plutôt que d'être un jour surpris. Comment passe-t-on du modèle au moment où on est en dehors des modèles ? Les modèles sont faits sur l'histoire statistique, et lorsqu'on est sur des points aberrants, le modèle ne répond plus et n'est plus le bon et il faut donc revenir à un pilotage manuel plus censé.

M. Pisani-Ferry :
Nous sommes devant un problème compliqué parce qu'en fait, la structure de l'actif comporte évidemment des actifs de natures très différentes, avec en partie de l'indexation sur l'inflation française et en partie de l'indexation sur l'inflation européenne, et des prêts à très longue échéance. J'ai un peu de difficulté à raisonner en scénarios. Il me semble que nous aurions peut-être besoin d'avoir, en amont des scénarios, ce qu'on appelle des variantes analytiques. La grande question est de savoir si les taux réels restent à un niveau bas, ce qu'ils sont toujours, puisque les taux sans risque en termes réels sont à un niveau bas, ou si les taux réels à long terme remontent.
Je trouve que les scénarios que nous avons ne donnent pas vraiment une réponse à cette question. Nous aurions peut-être besoin de décomposer le problème, d'avoir les différentes briques. Cela nous donnerait une compréhension peut-être plus fine des risques. Si on définit bien la question, non pas en fonction d'un scénario mais en fonction du type de questions que l'on va poser, on a la capacité de le faire, me semble-t-il.
C'est la question que nous nous posions en nous demandant ce qu'il se passerait si l'inflation baissait plus lentement. Cela impacte 2023, mais est-ce que cela impacte les années suivantes dans des sens différents, etc. ? Je pense que tant qu'on est dans ce genre d'outil, on a du mal à y voir clair.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je ferai peut-être quelques commentaires. En réalité, d'abord, on ne gère pas le Fonds d'épargne ou la section générale en fonction du modèle. On gère les bilans en fonction à la fois de nos objectifs stratégiques, que vous connaissez et que vous avez validés, et essentiellement de la gestion actif-passif pour vérifier ne serait-ce qu'un indicateur très simple, par exemple, qui s'applique surtout à la section générale, qui est l'excédent des

ressources longues sur les actifs longs. Ce sont des sujets de bonne gouvernance très basiques et très simples qui en gros nous permettent de dire que s'il y a vraiment une casse très importante, nous n'avons pas de grave problème de solvabilité.
Les modèles, qui sont extrêmement importants, sont des outils sophistiqués qui encadrent tout cela et qui sont un indicateur, mais qui ne sont qu'un indicateur. Des collaborateurs arrivent parfois en comité actif-passif en disant «les modèles nous disent de». Ce n'est pas comme cela que cela fonctionne. On se demande ce que l'on fait, et après on regarde. Ce n'est pas le modèle qui décide.
Par ailleurs, s'agissant du modèle ou des scénarios, pour répondre à la question de Jean Pisani-Ferry, en réalité nous faisons quelque chose de beaucoup plus simple. Comme nous nous sommes rendu compte que nous ne pouvions jamais anticiper ce que vont nous donner l'économie et l'Histoire, au lieu d'anticiper ce qu'il peut se passer, nous nous demandons de façon basique ce qu'il se passe si les taux montent et ce qu'il se passe s'ils descendent. Nous ne nous posons pas la question du scénario qui produirait cet effet, parce que pour le coup on se trompe toujours.
Nous nous mettons dans l'idée de l'impact de scénario. Évidemment, nos sujets sont nominaux, modulo l'inflation puisque celle-ci joue un rôle sur l'indexation.
Je ne veux pas être trop long sur ces questions. Mais si nous nous retrouvons dans une situation dont nous avons un exemple dans l'histoire récente en mars 2009, où les bilans tiennent mais où nous ne sommes pas dans les clous des modèles, c'est en général un sujet qui n'arrive pas isolément à une institution mais un problème de place. La place se retrouve alors sous l'autorité du ministre et du gouverneur et on regarde s'il faut changer le modèle. Dans ce cas, on est obligé d'être pragmatiques puisque ces situations arrivent régulièrement, mais c'est à chaque fois différent en fonction du sujet inattendu.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
J'ajoute que le dernier stress majeur que nous ayons eu en termes de volatilité est celui de mars 2020, et à ce moment-là nous avons mis en place un suivi très rapproché de la situation du bilan, de la liquidité, de la solvabilité, avec un rythme d'information beaucoup plus rapide vers la Commission de surveillance, et avec les mesures de redressement envisageables à partir de cette situation, pour ce qui est des pics de volatilité.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je dois reconnaître que je suis assez pessimiste sur l'évolution à court terme, en tout cas de l'économie réelle et des marchés financiers. Oui, cela va sans doute secouer dans les mois qui viennent, ce qui nous donnera l'occasion de vous informer de façon plus rapprochée de ce qu'il se passe dans la vraie vie des bilans et des mesures que nous prenons ou que nous proposons selon les cas. Nous aurons probablement un exercice très concret dans les quelques semaines et mois qui viennent.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autre intervention sur ce sujet, nous allons passer au prochain point d'agenda, en sachant que j'ai failli à ma mission et nous avons donc pris un certain retard sur notre ordre du jour.

4 — Délibération sur le modèle prudentiel de la section générale, dont solvabilité et liquidité

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais passer la parole à Claude pour parler de la délibération sur le modèle prudentiel de la section générale, dont solvabilité et liquidité, en essayant vraiment de s'en tenir aux dix minutes pour que nous puissions essayer de conclure nos travaux à temps. Merci.

Mme Nahon :
Je vais être très rapide. D'abord, Catherine a dit beaucoup de choses et il y a beaucoup de choses qui se ressemblent même si c'est différent. J'étais très heureuse d'entendre ce qu'Éric vient de nous dire sur les modèles. Ce ne sont que des indicateurs, mais malheureusement nous devons les valider. Cela fait partie des responsabilités que nous avons au sein de la Commission et c'est peut-être un peu pour cela que nous n'arrêtons pas de nous poser des tas de questions sur cette période où l'on voit bien que les choses ne se passent pas de manière prévisible. C'est peut-être pour cela que nous soulignons pas mal de questionnements.
Je n'ai que trois points principaux, dont certains ont déjà été pas mal évoqués par Catherine, même si encore une fois c'est un peu différent.
Il s'agit de la validation des résultats du premier semestre de la section générale dans le cadre de ce modèle prudentiel, avec une très grande stabilité des résultats et des chiffres que nous connaissons bien, et avec des métiers qui sont très en ligne avec leurs prévisions et une question au dernier trimestre de baisse de la solvabilité avec la volatilité des marchés, qui est justement un des sujets sur lesquels se pose la question de ce qu'il va se passer au deuxième semestre.
Il s'agit aussi de la validation de ces cibles terribles que Catherine a évoquées, que sont l'ICAAP et l'ILAAP, pour la section générale.
Enfin, je reviendrai sur le modèle prudentiel avec quelques mots sur les infrastructures parce que je crois que c'est une bonne illustration des questions que l'on se pose et des questions que se posent à

mon avis avec raison la Direction générale et le management de la Caisse des Dépôts sur ces sujets de modèles.
Évidemment, les résultats du premier semestre de la section générale sont très stables, et c'est assez impressionnant, avec un solde investisseur qui est en hausse, des participations en hausse, des produits de taux positifs, des produits de prêt, l'immobilier qui progresse, les dépôts juridiques, avec juste une reprise de provision qui fait un peu baisser l'ensemble, mais c'est tout.
Je ne voudrais pas passer trop de temps, mais les métiers sont très en ligne avec leurs prévisions dans une très forte dynamique, avec grosso modo 51 % du résultat à la fin du premier semestre, ce qui est assez sympathique. La question est de savoir encore une fois ce qu'il va se passer avec les tensions actuelles.
Il faut noter le dividende en actions de La Poste, bien sûr, mais aussi pas mal de mouvements sur le portefeuille de Bpifrance dans les deux sens, ainsi qu'une véritable reprise de l'immobilier à la Banque des Territoires.
Au second trimestre, nous voyons une baisse de la solvabilité à cause de la baisse des marchés, mais nous sommes très en dessous du seuil de surveillance. J'ai remis le petit graphique que Jean-Yves avait apprécié. Je le trouve très intéressant parce qu'on voit un indicateur avec un léger pincement et peut-être un signal sur l'un des sujets qu'il faudrait que nous regardions.
Si nous nous intéressons à ces résultats, nous voyons bien qu'ils sont dans le modèle prudentiel existant. Je sais que vous n'aimez pas les sigles, mais nous avons quand même un CET1 qui a baissé à 16,15 % mais qui reste au-dessus du seuil exigé comme pour le CFE malgré la chute des marchés.
Il est à noter qu'il y a eu un changement de méthode de calcul. Cela veut dire qu'il y a des outils qui sont modifiés dans la modélisation. Il y a une hausse du risque de crédit et du risque de change. C'est assez significatif. Par ailleurs, ceci n'intègre pas le résultat du premier semestre pour des raisons de validation, ce qui est quand même un peu dommage. Je trouve qu'il aurait été intéressant que nous puissions avoir une simulation, même si on nous dit que ce n'est pas un sujet.
Le risque de liquidité est tout à fait conforme aux prévisions et dans le modèle, avec seulement un scénario de crise globale qui pourrait mettre en risque le modèle en 2023 et 2024. S'agissant de l'ICAAP, nous notons un niveau satisfaisant de la solvabilité y compris dans des scénarios très dégradés. Là aussi, la révision du modèle par la Direction de l'audit, validée par le management, conduit à une difficulté de comparabilité des résultats.
L'ILAAP est aussi confortable en décembre 2021, là aussi avec des évolutions que je pense intéressantes. Il aurait été intéressant, sur la révision du dispositif, que nous ayons le même genre d'analyse pour indiquer quelles sont les questions qui sont revues. La vision prospective par métier est intéressante. L'augmentation de la granularité est un sujet intéressant également dans la cartographie, et bien sûr les prévisions d'investissements qui seront faites en fonction des dépôts et des émissions.
Je voulais parler du dernier point qui me semble extrêmement important et qui est la question, déjà évoquée plusieurs fois, de l'évolution ou pas du modèle prudentiel. La question qui a été soulevée sur les notions de « significatif » ou « substantiel », nous nous la sommes posée quand nous avons lu le document et nous avons échangé en séance sur le sujet avec Virginie sur la question de savoir si l'évolution concernant les infrastructures est significative ou substantielle.
C'est là que je pense franchement que nous transmettre une note d'analyse au moment des réunions de Comité est plus simple, et nous en discuterons à cette occasion. Je pense que parmi les réflexions que nous conduirons, il est nécessaire que nous nous demandions si ce sont uniquement des indicateurs financiers pour voir s'il n'y a pas quelques indicateurs économiques ou d'autres natures.
En creusant un peu la question des infrastructures, j'ai compris qu'en vérité, le suivi des infrastructures était fait au cas par cas, avec des modèles au cas par cas, suivant l'infrastructure, quelle que soit sa taille, en fonction de cas qui sont tous différents. Quand on parle du viaduc ou de RTE ou de GRTgaz, on ne parle pas du tout de la même chose. Nous nous sommes lancés dans une approche de rationalisation pour essayer de simplifier, de réduire les coûts et de rationaliser cette approche. Je comprends parfaitement cette réflexion en fonction de la taille des infrastructures qui sont mises en regard les unes des autres, sauf que nous savons bien qu'il y a plusieurs sujets qui se posent.
D'abord, comment intégrer les risques d'infrastructures très différentes avec des aspects opérationnels, assurantiels et sans doute financiers qui ne sont absolument pas les mêmes dans un modèle unique ? Quid de l'élargissement de la base d'infrastructure que va gérer la Caisse des Dépôts ? Nous voyons devant nous qu'il y a sûrement quelques infrastructures importantes qui pourraient réintégrer le portefeuille de la Caisse des Dépôts. Je crois que les infrastructures sont un vrai sujet. Nous avions déjà souhaité échanger globalement sur cette thématique des infrastructures sur d'autres aspects. Je pense qu'échanger sur cet aspect de l'accompagnement des risques sur les infrastructures est un sujet qui méritera sans doute que nous y revenions.
Je vais réexprimer avec mes mots tout ce qui a déjà été dit plusieurs fois autour de cette séance sur le modèle. Comment peut-on le faire évoluer dans la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui pour mieux prendre en compte un certain nombre de choses que sont l'irréversibilité de certaines situations voire l'incertitude que l'on rencontre aujourd'hui dans la prise de décision qu'on peut avoir à conduire sur des investissements ou sur des décisions de participation ?

Une des propositions retenues en séance était que nous ayons une séance de travail là-dessus et je pense que si tout le monde en est d'accord, cela paraît être une bonne approche de commencer par échanger, comprendre, un peu mieux analyser ce dont il s'agit, pour voir si ceci nécessite ou non une transformation de notre mode de travail.
Voilà, M. le Président, j'espère avoir tenu les dix minutes. J'ai essayé d'être rapide et synthétique.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
En neuf minutes, c'est un effort remarquable. Avant de passer la parole à Jean-Yves, j'ai une question que je verse au débat sur le Common Equity Tier 1. Cela a baissé à 16,15 %, mais après il y a une diversité d'explications pour la baisse. Ma première question est la suivante. Je suis désolé, je n'ai pas vu, mais depuis quel point de départ cela a-t-il baissé à 16,15 % ? Par ailleurs, qu'est-ce qui est dû à la chute des marchés et au changement de méthode de calcul ?

Mme Nahon :
Nous avons la décomposition dans le dossier. Il était à 17,59 % avant. Le plus gros morceau, ce sont des gains et des pertes. Sur le changement de méthode, c'est très faible. Cela doit être 26 points. Le risque de change est inférieur à cela. Ce sont de tout petits morceaux les uns à côté des autres, sauf quelques gains et pertes latents en fonction des évolutions du marché, en fait.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
En gros, c'est donc 1,5 point sur les chutes de marché ?

Mme Nahon :
Oui.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Nous étions à 17,6 % à fin mars. Depuis fin mars, nous sommes passés à 16,15 % et la variation principale est liée aux mouvements de marché, puisque nous avons perdu 1,4 % de ratio sur la partie marché actions, et sur les gains et pertes latents liés aux variations du marché. C'est principalement cela qui explique la baisse.

M. Perrot :
Nous n'avons pas de problème avec les résultats de la section générale et nous n'avons pas de problème avec l'ICAAP et l'ILAAP. La question la plus importante, me semble-t-il, comme cela a été très bien expliqué par Claude, est la question de l'évolution du modèle prudentiel concernant la modélisation des infrastructures. Je voudrais remercier les deux directions, la Direction financière et la Direction des risques du Groupe, de la note qui nous a été adressée dans l'intervalle, comme demandé.
Nous parlons d'un sujet à 8 milliards d'exposition, avec un besoin de fonds propres de 4 milliards. C'est donc important, mais il ne faut pas exagérer cette importance relative. C'est sûr que cela va monter, compte tenu notamment de ce que comporte la stratégie du Groupe sur cet important segment, qui par ailleurs a beaucoup de vertus par rapport au rôle de la Caisse des Dépôts en tant qu'investisseur de long terme, comme ressource récurrente qui stabilise dans un monde par ailleurs extraordinairement volatile. Tout cela, je pense que nous l'avons tous bien en tête.
Je voudrais intervenir surtout sur cette note. En résumé, je comprends qu'il s'agit de savoir quel serait l'intérêt relatif par rapport à son coût d'une information supplémentaire. L'argumentation qui est développée sous les termes des deux directions, pour ma part, emporte mon adhésion. Je pense qu'il y aurait plus d'inconvénients à ne pas suivre votre proposition qu'à la suivre. Toutefois, je voudrais avoir une toute petite précision concernant le quatrième paragraphe en montant de la page 2 sur ce que signifie précisément l'expression « décommissionner les deux modèles spécifiques existants ». C'est un peu jargonnant, vous me pardonnerez de le souligner. Peut-être n'est-il pas totalement inutile, et peut-être pas seulement pour moi, que vous le précisiez.
Sous réserve de votre réponse, je pense qu'en effet nous pourrions nous accorder sur l'idée d'évolution significative, ce qui n'empêche pas, comme nous l'avons dit tout à l'heure pour le Fonds d'épargne et comme nous le disons ici, qu'il faille que nous revisitions cette question de la doctrine sur les modifications significatives ou pas. Nous ne pouvons pas le faire à chaque fois qu'une question se pose, mais il faut que nous ayons une espèce de dispositif de retour d'expérience périodique ou apériodique qui nous permette, ni en Commission de surveillance, ni peut-être dans le courant des comités parce que c'est trop lourd en termes de temps et d'enjeu par rapport aux autres points qui sont inscrits, de le revisiter.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Concernant le terme « décommissionner », en fait nous avions deux modèles spécifiques qui ont été développés en 2011 et 2012 sur deux projets qui étaient le viaduc de Millau et GRTgaz. Ces deux modèles étaient spécifiques alors que nous souhaitons entrer dans un modèle plus large, sur la base d'une VaR Monte-Carlo, qui puisse s'appliquer à l'ensemble du portefeuille, et qui permette de bénéficier de la diversification du portefeuille.
Dans la mesure où nous vous proposons d'entrer dans une seule méthode qui est celle avec la VaR Monte-Carlo, avec un seuil de 99,99 %, c'est-à-dire très prudente, dans ce cas nous supprimerions les deux modèles qui avaient été développés sur le viaduc de Millau et GRTgaz, ce qui nous permettrait de ne plus avoir une particularité sur ces deux lignes.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
La notion de VaR Monte-Carlo, sans entrer dans les détails, signifie la valeur en risque. Le modèle permet de calculer dans 99,9 % des cas, le risque de perte maximale. C'est ainsi qu'on dimensionne les fonds propres. Cela veut dire que c'est ce que l'on risque de perdre sur ce type d'actifs tous les 10 000 ans. Et donc que c'est un modèle assez sérieux ! Comme ce n'est qu'un modèle ce n'est pas prédictif. C'est important d'en revenir au sens concret de ces notions qui visent à protéger de la perte de valeur de l'actif.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Pour vous donner un montant concret, l'application du modèle de VAR représente environ 51 % de besoin de fonds propres en moyenne sur cette classe d'actifs.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres commissaires surveillants qui ont des commentaires ou des réflexions ? Je propose donc que nous passions au prochain point de l'agenda, avec une note quand même sur l'importance du rendez-vous du 16 novembre sur le risque global des taux en Comité, qui me paraît très important et qui animera nos discussions à la prochaine Commission de surveillance ou à celle d'après, j'imagine.

5 — Approbation relative au programme d'émissions des titres de créance de la section générale et encours maximal annuel

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons maintenant à l'approbation relative au programme d'émissions des titres de créance de la section générale.

Mme de Ketelaere :
Je rappelle juste le contexte, qui n'a pas été modifié depuis l'année passée. Nous sommes amenés, en tant que Commission de surveillance, à approuver le programme d'émissions de titres de créance de l'Établissement et l'encours maximal annuel. C'est dans ce cadre que nous intervenons aujourd'hui.
C'est de la compétence de la Commission de surveillance d'encadrer les risques, les risques de bilan, notamment de liquidité, la position de transformation, le risque de change pour les émissions en devises.
La Commission de surveillance s'appuie sur la communication de l'évolution prévisionnelle du bilan investisseur. L'actif long terme à financer est rapporté aux composants du passif que sont les fonds propres, la partie stable des dépôts juridiques, les émissions long terme. Un plafond annuel d'encours pour chaque grande catégorie de titres de créance est ainsi autorisé pour permettre l'adéquation des ressources aux emplois. C'est en quelque sorte, de manière imagée, « l'essence » qu'on met dans le bilan pour financer l'actif.
Les plafonds proposés étaient inchangés depuis plusieurs années. Pour la première fois depuis longtemps, il est proposé de relever le plafond sur le seul moyen-long terme de 18,5 à 25 milliards d'euros, le plafond NEU MTN restant inchangé à 1,5 Md€. Les plafonds applicables au court terme restent fixés à 50 milliards d'euros, 20 milliards pour les NEU CP et 30 milliards pour l'USCP et l'ECP.
Un plafond de gestion annuel était déjà en place pour ce qui concernait le court terme. Il est proposé d'étendre ce plafond de gestion annuel au moyen-long terme compte tenu de la demande d'augmenter le plafond.
L'information de la Commission de surveillance est prévue post-décision en cas de dépassement de ce plafond de gestion.
Les déterminants du programme d'émissions 2023 ont été examinés par la Commission de surveillance dans le cadre de la programmation financière pluriannuelle 2023-2027 en prenant en compte les projections des besoins de financement fin 2022 et fin 2023. Les investissements 2023-2027 génèrent une progression de l'actif investisseur toujours très dynamique, qui est prévue à 23 milliards d'euros, et qui devrait donc générer un besoin de financement stable de 22,5 milliards d'euros sur la période.
En ce qui concerne la situation des émissions à fin juin 2022, elle est de 13 milliards d'euros en moyenne annuelle sur le court terme et 16,7 sur le moyen terme. Le stock total est en deçà des plafonds autorisés : environ 13 milliards sur les 50 milliards autorisés sur le court terme le 9 septembre dernier, puisqu'on m'a notifié que cela pouvait évoluer assez rapidement, et 16,7 sur les 20 milliards autorisés sur le moyen-long terme.
Bien que l'ACPR n'ait pas refait d'observation à ma connaissance cette année, j'ai souhaité reprendre le fait, juste pour le matérialiser, que les services avaient fait le nécessaire ou l'effort pour répondre aux observations de l'ACPR dans la présentation du dossier qui nous a été faite.
L'ACPR avait commenté le niveau et la qualité des informations de la Commission de surveillance sur les caractéristiques du programme d'émissions. Cette année, une information détaillée a été présentée sur les sous-jacents du programme, la projection des encours des émissions moyen-long terme sur les cinq ans de la PFP, la mise en évidence des émissions vertes et sociales, la typologie des placements — selon qu'ils soient publics ou privés — et des souscripteurs, et la répartition par devise. Pour une meilleure

compréhension, les hypothèses sur les lois d'écoulement des dépôts juridiques, telles qu'elles figurent dans la PFP 2023-2027, devraient par contre être rappelées dans le dossier puisque c'est un élément important du passif.
L'ACPR avait également fait la remarque suivante. Le bilan investisseur montre que la transformation est en réalité plus limitée qu'il apparaît de prime abord. A la limite, le recours à des émissions moyen-long terme n'apparaît pas strictement nécessaire pour équilibrer le bilan investisseur, ou à tout le moins leur recours pourrait être réduit.
Le CAR a donc relevé que compte tenu du fait que le programme d'investissements 2023-2027 était encore un programme soutenu, il était nécessaire de maintenir un programme d'émissions moyen-long terme tout en notant que le relèvement à la hauteur du plafond n'est pas immédiatement nécessaire sur l'exercice 2023, mais l'objectif est d'optimiser la gestion des émissions et surtout la lisibilité et la notoriété de la signature vis-à-vis des investissements.
Une remarque avait été faite sur le fait que la Caisse des Dépôts emprunte à court terme sur le marché des montants importants qu'elle replace sur le marché, cette surliquidité étant délibérément entretenue. Il s'avère que les services considèrent que c'est un élément important et un élément de résultat. La notation favorable de la Caisse des Dépôts fait qu'elle peut effectivement trouver un intérêt à placer ces financements.
Je ne sais pas si nous allons entrer dans le détail des deux choses. Il faut séparer d'une part le financement court terme, c'est-à-dire tout ce qui a une maturité inférieure à un an, et le financement moyen-long terme dont la maturité est supérieure à un an. Aujourd'hui, l'encours est de 46 milliards d'euros, dont 17 milliards de disponibilité à la Banque centrale et 10 milliards au titre des liquidités placées par le Fonds d'épargne. L'encours moyen d'émissions en 2022 est de 13 milliards d'euros et les encours varient dans une fourchette entre 12 et 14 milliards.
Le maintien d'un plafond élevé au-delà de l'encours reste essentiel pour pouvoir augmenter la liquidité en cas de choc ou s'il y avait un besoin exprès à un moment donné. Le plafond de gestion global de 30 millions d'euros introduit en 2021 sur les deux programmes de financement est maintenu.
Le CAR a relevé que la Caisse des Dépôts n'avait plus été sollicitée par l'ACOSS, comme cela avait été le cas lors du Covid, mais que par contre des négociations étaient en cours pour le placement de la trésorerie de l'ACOSS. La trésorerie liée à la surliquidité est replacée à des conditions permettant de générer un résultat comptable positif.
Sur le moyen-long terme, le CAR s'est attaché à évaluer la pertinence du programme d'émissions 2023 au regard du niveau élevé d'investissements du bilan. Il est prévu que l'actif long terme augmente de 23 milliards d'euros sur la période, avec une moyenne annuelle de +5 milliards d'euros.
Le passif long terme augmenterait moins rapidement, de 3 à 4 milliards d'euros par an. Après quatre années de forte collecte au niveau des dépôts juridiques, il est projeté que l'évolution de ces dépôts devrait être plus modérée. En fait, l'objectif de ces émissions est de bien couvrir l'écart entre l'augmentation que l'on va observer à l'actif et le passif qui n'est pas couvert par les fonds propres et pas couvert par les dépôts. Il est prévu que nous nous retrouverions dans une situation de position de transformation graduelle avant 2027.
L'encours en fin de période serait de 22,5 milliards d'euros. L'objectif annoncé est d'améliorer la lisibilité, je n'y reviens pas. Le plafond de gestion annuel de 20 milliards d'euros est instauré sur le moyen-long terme à l'instar du court terme. Le franchissement du plafond doit entraîner une information des comités ad hoc, dont celui de la Commission de surveillance. Le gap de liquidité investisseur, donc le passif moins l'actif, évolue de +2 milliards en 2022 pour atteindre -6,9 milliards fin 2027. Il n'y a pas de limite à ce gap dynamique.
Un ratio intéressant nous a été transmis, il s'agit du ratio dette à moyen ou long terme sur fonds propres, qui était à 75 % à fin 2022. Ce taux est supérieur à 100 % pour d'autres banques françaises.
S'agissant du Groupe, puisqu'il n'y a pas que la section générale qui fait des émissions, et effectivement les différentes filiales du Groupe peuvent aussi avoir recours à des émissions, il faut savoir que les plus grands émetteurs du Groupe se concentrent sur la Sfil, La Poste et Bpifrance. Le volume de la dette représente 178 milliards d'euros sur un bilan consolidé de 1,05 milliard d'euros avec un flux annuel de 20 milliards, en sachant que le premier semestre a été en léger recul par rapport à l'année précédente les conditions de marché ayant été un peu difficiles.
Il est à remarquer qu'il n'existe pas de bassin de liquidité au niveau du Groupe et que la liquidité du Fonds d'épargne est appréhendée de façon séparée.
Le CAR a relevé que certaines filiales ne communiquent pas leurs prévisions de financement annuelles car les montants sont très réduits et ne nécessitent pas de programme d'émissions prédéfini à cette date.
À la fin du rapport un tableau récapitule les seuils de l'année passée et les seuils soumis à l'autorisation cette année, en vous rappelant quels étaient les plafonds qui avaient été autorisés depuis 2010. Cela me fait dire que l'on a beaucoup investi. Depuis 2010, on était à 12 milliards d'euros et là on passe à 25 milliards. C'est qu'effectivement nous sommes très dynamiques. Je fais plaisir à notre Directeur général et à Olivier Sichel.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces explications claires. J'ai une question pour la Direction générale. Si je comprends bien, on augmente de plus de 30 % le plafond des EMTN pour couvrir le différentiel entre

les investissements qu'on anticipe sur les cinq années qui suivent et le ralentissement de la collecte qu'on anticipe sur les cinq années qui suivent. La conclusion est que cela marquerait le retour à une position de transformation à horizon 2027. Juste pour clarifier, que signifie précisément une position de transformation ?

Mme de Ketelaere :
En fait, on n'est pas en surliquidité. Je vais laisser les services répondre.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Ce qu'il se passe, c'est que nous avons des investissements qui sont très dynamiques sur la programmation financière pluriannuelle et la progression des dépôts que nous projetons se fait plus lentement que celle des investissements. De ce fait, nous avons recours à des ressources du marché plus importantes, et c'est pour cela que nous vous demandons une augmentation du programme d'émissions moyen-long terme et de le passer de 18,5 milliards aujourd'hui à 25 milliards, ce qui ne veut pas dire que nous serons à 25 milliards.
Après, sur la transformation, nous allons utiliser aussi des ressources courtes pour pouvoir financer des investissements de long terme. C'est pour cela que nous avons une position de transformation qui va être un peu plus importante que celle que nous avons eue récemment, mais nous avons déjà eu des positions de transformation équivalentes par le passé. Ce n'est pas quelque chose d'extrêmement nouveau. Quand vous regardez les banques, elles font de la transformation de façon principale.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si nous revenons sur le rapport de Claude Nahon, elle rappelle qu'il y a un solde investisseur en juin 2022 de 4,8 milliards d'euros. Dans le bilan social de la section générale, les ressources longues, c'est-à-dire les fonds propres et la dette longue émise, sont supérieures de 4,8 milliards d'euros aux investissements longs, c'est-à-dire notamment les actions et l'immobilier. C'est donc une position extrêmement prudente, mais conforme à notre tradition.
Je rappelle qu'une situation de gestion actif-passif aventureuse, qui était le Crédit lyonnais, avait 30 milliards de francs de fonds propres et de ressources longues pour 130 milliards de francs d'actifs longs. C'était dans le sens inverse à hauteur de 100 milliards, et évidemment cela n'a pas marché.
Ce qui est prévu dans le programme, c'est de revenir à une situation plus classique pour une institution financière, c'est-à-dire d'avoir un peu de transformation et aussi un peu d'effet de levier. C'est-à-dire que nous aurions une partie des actifs longs qui seraient couverts non pas par de la dette longue mais par de la dette courte, mais ce serait une proportion très modeste puisqu'en fait les proportions s'inverseraient. Au lieu d'avoir 4,8 milliards d'excédent, nous aurions 3, 4 ou 5 milliards d'investissements longs couverts par des ressources courtes, ce qui est d'autant plus logique si la hiérarchie des taux se rétablit. Donc tout cela sera aussi du pilotage, que nous ferons de façon annuelle.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
C'est une situation que nous avons déjà connue. Ce n'est pas nouveau. Nous l'avons déjà connue entre 2010 et 2015, depuis il est vrai que nous avons traversé une période où nous avions plutôt une croissance des dépôts juridiques qui était très forte par rapport à la croissance de nos investissements.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très bien, je comprends, mais il y a un peu un changement de doctrine. Ce n'est pas du tout une critique, c'est une remarque. Il y a un changement de doctrine avec une volonté de faire un effet de levier avec un peu plus de marge, grosso modo, puisqu'éventuellement on programme les cinq années qui viennent sur la base des dépôts collectés en sachant que les dépôts collectés ne vont pas suivre la même trajectoire.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Plutôt qu'un changement de doctrine, puisque comme le rappelle Virginie Chapron-du Jeu nous l'avons déjà fait par le passé, je dirais que ce sont vraiment des cycles très longs de respiration du bilan qui dépendent de la structure des taux et du niveau de risque que nous souhaitons prendre, donc nous pensons que cette structure de bilan peut être mieux adaptée. Incidemment, en réalité, par rapport à l'ensemble du bilan du Groupe, cette modification est quelque chose d'assez modeste. C'est de la gestion de bilan de long terme, mais ces évolutions sont fréquentes.

M. Perrot :
C'est le court moment où la Caisse des Dépôts d'aujourd'hui ressemble un tout petit peu à la Caisse des Dépôts historique, dont c'était un des cœurs de métier.

M. Janaillac :
Pour bien comprendre la transformation, ce n'est pas lié au relèvement du plafond, puisque le relèvement du plafond à 25 milliards, c'est du long terme.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Cela veut dire que nous allons financer une partie de notre besoin, notamment pour couvrir des investissements long terme, par de la dette long terme. C'est pour cela que nous vous demandons un relèvement du plafond. Par ailleurs, il y aura un reliquat que nous allons financer par du court terme.

M. Janaillac :
Pour être parfaitement rigoureux, la transformation est liée à l'ajout, au-delà du relèvement du plafond, de l'utilisation d'une partie d'emprunts à court terme pour financer le long terme.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Tout à fait.

M. Janaillac :
Excusez-moi, ce n'était pas très clair dans le dossier.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des commissaires surveillants qui ont des questions ou des commentaires à faire ?

Mme Pappalardo :
Je ne comprends pas bien l'intérêt de faire cet exercice, c'est-à-dire de financer des investissements de long terme, même partiellement puisque j'ai bien compris que ce n'était pas des sommes importantes, avec des emprunts à court terme en sachant que les taux de long terme ne sont pas extraordinairement intéressants aujourd'hui. Pourquoi fait-on cela ? Est-ce que c'est seulement pour revenir à une pratique habituelle ? Je comprends d'autant moins que, lorsqu'on était dans cette situation précédemment, c'était plutôt parce qu'on faisait de la transformation à partir des dépôts du Livret A, etc. Là, je comprends que ce seront des émissions supplémentaires et je ne vois vraiment pas l'intérêt de le faire.

M. Le Fur quitte la séance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Là, nous sommes dans une projection qui d'ailleurs a été faite il y a déjà quelque temps. Dans l'exécution, puisque là c'est vraiment une question d'exécution, nous verrons en fonction de la hiérarchie des taux au moment où nous le faisons. Il est bien clair que financièrement, cela veut dire que cette partie du bilan peut être financée par les taux d'intérêt court terme, et en l'occurrence nous n'avons pas profité de cela, mais il est vrai qu'il est extrêmement prudent comme position d'avoir cet excédent de passifs longs sur les actifs longs.
Là, nous nous disions que nous pourrions peut-être inverser cette situation, mais il faudrait que la hiérarchie des taux le justifie financièrement, et comme tout cela s'assoit sur 40 milliards de fonds propres, nous sommes vraiment dans l'ajustement fin et nous prendrons les décisions qui vont bien au fur et à mesure dans le cadre qui est autorisé.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je précise qu'en fait, nous avons prévu d'utiliser au maximum le programme d'émissions moyen-long terme à 22,5 milliards. Comme nous vous demandons une limite à 25 milliards, il nous reste un peu de latitude pour pouvoir gérer entre du court terme et du moyen terme. Nous verrons en fonction de là où sont les marchés et de la façon dont nous nous situons sur le marché en termes de signature. Nous avons fait une hypothèse en nous gardant une latitude. En plus, il faut que nous soyons progressifs dans l'appel aux marchés.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres questions ou remarques ? Je ne vois pas de main levée, donc nous allons passer à la délibération suivante.

6 — Délibération sur la revue globale du portefeuille des filiales et participations stratégiques

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons à la délibération sur la revue globale du portefeuille des filiales et des participations stratégiques avec Jean-Marc Janaillac. Je te passe la parole immédiatement. Pour avoir participé au Comité, je veux remercier la Direction générale de la grande qualité du dossier.

M. Janaillac :
Merci, M. le Président. Effectivement, le dossier présenté en Comité stratégique était d'une très grande qualité, avec beaucoup d'informations et de transparence. Ce qui était notable, c'est qu'il y a eu un très gros effort pour prendre en considération les recommandations faites en 2021 par la Commission de surveillance, puisque d'abord le dossier commençait par cela, et deuxièmement il y avait des réponses apportées point par point. Le Comité stratégique a unanimement témoigné de sa satisfaction devant cette transparence et j'en suis le porte-parole.
Le dossier a débuté par la doctrine d'actionnaire stratégique qui avait été présentée l'année dernière et qui est activement mise en œuvre puisqu'elle a été premièrement élargie à l'ensemble des participations stratégiques du Groupe, dans le cadre d'une vision Groupe elle-même plus affirmée.
Deuxièmement, les filiales et participations stratégiques contribuent aux quatre objectifs prioritaires de la Caisse des Dépôts, et ceci est mesuré par des engagements et des indicateurs. Les enjeux RSE sont intégrés dans les principes d'intervention et le pilotage à partir des quatorze engagements et des vingt indicateurs de suivi tels qu'ils ont été présentés par le plan stratégique à moyen terme 2023-2027.
Par ailleurs, les outils de pilotage sont plus structurés, avec des règles de gouvernance plus ambitieuses, en particulier la féminisation des positions de

responsabilité, qui sont soit la présidence soit la direction générale des filiales, même si nous ne sommes pas encore à l'optimum évidemment, et avec enfin un travail plus poussé pour animer et piloter les administrateurs qui représentent la Caisse des Dépôts.
Si cette doctrine d'actionnaire a été approuvée par le Comité stratégique, ce dernier souhaite quand même quelques inflexions et quelques éléments d'information supplémentaires. Nous avons eu des explications très précises, en particulier d'Olivier Sichel, sur les différentes étapes ou les différents leviers ou étages qui montraient la capacité et l'effectivité de contrôle et d'impulsion de la Caisse des dépôts sur les filiales majoritaires, y compris la plus grosse d'entre elles qui est La Poste. Je trouve que ces explications ont été convaincantes.
Par contre, des questions demeurent pour des participations non majoritaires, et en particulier pour Bpifrance. Le Comité souhaiterait qu'une réunion du COSTRAT soit consacrée plus précisément à Bpifrance.
Deuxièmement, le Comité stratégique souhaite une prise en compte plus marquée de la souveraineté. Vous l'avez évoqué, mais nous souhaiterions que ce soit l'un des critères importants sur les principes qui guident l'évolution du portefeuille, à la fois pour les entrées et les sorties.
Dans le cadre de la vision Groupe, nous avons estimé important que les efforts pour développer la mobilité des collaborateurs entre les différentes sociétés du Groupe soient accentués. Ce n'est pas facile, mais c'est ce qui fera la création d'un véritable groupe.
Par ailleurs, en termes d'information, nous aurions souhaité avoir une information sous la forme d'un tableau synthétique avec, pour chaque filiale et participation, les objectifs d'une part et le réalisé d'autre part, tant dans le domaine financier, avec en particulier le ROE, qu'en matière d'objectifs extrafinanciers. Nous souhaitons également connaître les éléments extrafinanciers qui sont pris en compte dans les objectifs de la rémunération variable des différents CEO.
Si nous regardons du côté des résultats, ceux-ci sont particulièrement élevés et témoignent donc du rôle croissant et central des participations stratégiques dans le modèle économique du groupe Caisse des Dépôts. En 2022, il est prévu que le résultat des filiales s'élève à 2,7 milliards d'euros. Ces filiales apportent donc une contribution très importante au résultat, puisqu'elles devraient représenter pratiquement 90 % du résultat net consolidé du Groupe, les trois quarts de cette contribution étant assurés par La Poste et Bpifrance. Nous ne revenons pas là-dessus parce que nous avons déjà dit plusieurs fois qu'il y a effectivement beaucoup de filiales mais qu'en termes de risque et de résultat, l'importance est très concentrée sur un petit nombre, et en l'occurrence sur deux filiales.
Les dividendes en 2022 vont être supérieurs au milliard d'euros, s'élevant à 1,150 milliard. Cela va assurer une part importante du résultat social de la Caisse des Dépôts, ce qui permettra d'ailleurs en passant d'assurer une forme de réalignement entre le résultat social et le résultat consolidé. Le portefeuille est valorisé à 44 milliards d'euros. C'est plus que le 30 juin de l'année dernière, mais c'est moins que le 1er janvier de cette année. C'est bien évidemment lié aux différents modes de valorisation. Ce portefeuille contient un stock de plus-values latentes de près de 9 milliards d'euros pour lesquelles nous souhaiterions avoir une ventilation par filiale entre le bilan comptable et les évaluations que vous faites.
Les objectifs, puisque vous nous avez présenté les objectifs extrafinanciers, ont été fortement structurés. C'est très positif et il faut continuer cette structuration. L'élément principal est le fait que vous aviez des objectifs RSE un peu ad hoc pour chacune des filiales, qui tenaient à l'activité propre de chaque filiale, et vous êtes passés à un système où c'est la politique RSE du Groupe qui est ensuite déclinée en tenant compte de la spécificité de chacune d'entre elles. Cela est très positif puisque cela permettra d'avoir à la fois une cohérence dans le Groupe, donc de pouvoir juger de la politique RSE du Groupe, et par ailleurs une beaucoup plus grande visibilité qu'en ayant des objectifs un peu éparpillés et non comparables l'un à l'autre.
En particulier, l'introduction de l'alignement sur la trajectoire de 1,5 degré de la politique Groupe pour l'ensemble des participations nous permettra d'apprécier, année après année, le suivi de l'objectif de transition écologique, qui est quelque chose de fondamental. À ce titre, et cela fait partie des demandes, nous souhaiterions connaître la situation actuelle et la trajectoire du portefeuille vis-à-vis de cet objectif.
Ensuite, nous avons parlé des perspectives sur la durée du plan stratégique. Les perspectives que vous avez affichées, que vous nous avez présentées, confortent le modèle. Vous nous avez présenté aussi les enjeux des douze prochains mois. C'est un travail extrêmement positif puisque plutôt que de faire cela par entreprise, vous les avez présentés par grand secteur et on retrouve, ce qui n'est pas très étonnant, les enjeux de la transition environnementale, du coût de l'énergie — ce qui est évident pour les douze prochains mois —, et de l'évolution des taux d'intérêt et des difficultés de recrutement pour la plus grande partie des filiales. C'était important et il était intéressant pour nous de l'avoir.
Au-delà de ces douze prochains mois, le rôle des filiales et participations stratégiques consiste à la fois, comme le Directeur général l'a évoqué tout à l'heure, à assurer au Groupe des résultats économiques élevés qui permettent de mener par ailleurs des actions d'intérêt général, mais aussi de contribuer aux objectifs stratégiques de la Caisse des Dépôts. Autant le premier objectif était très clair, assumé et très précis, autant le deuxième se structure beaucoup plus fortement et devient quelque chose de plus important, ce qui est très positif.

En ce qui concerne les retours financiers, les attentes sont importantes : un ROE à 8 %, 14 milliards sur la période 2023-2027 de contribution au résultat consolidé, 5 milliards de dividendes sur la même période, et, pour les filiales et participations, également des contributions déterminantes aux objectifs stratégiques du Groupe, ce qui nécessite un pilotage dynamique et assez direct.
Autant, nous avons les éléments très synthétiques pour les retours financiers, autant il serait intéressant d'avoir une vision synthétique également sur les contributions aux principaux objectifs stratégiques.
Pour arriver à ces résultats, il est prévu 6,6 milliards d'euros d'investissements, qui sont consacrés pour moitié aux filiales et participations aujourd'hui en portefeuille, avec pratiquement à parts égales de cette moitié deux types d'interventions que sont :

- le renforcement de la Caisse des Dépôts à leur capital d'une part, comme c'est le cas d'un certain nombre de filiales et en particulier d'infrastructures ;
- l'accompagnement de la croissance externe, et tout particulièrement pour ce qui concerne La Poste pour l'autre moitié, donc un quart du total.
- L'autre moitié de ces 6,6 milliards d'investissements devrait être consacrée à la réalisation de nouveaux investissements dans les infrastructures. On voit que cette ventilation a bien pour objectif de répondre à ces deux missions, à la fois les résultats économiques et la participation aux objectifs stratégiques. Ce n'est pas un hasard si vous pensez aux infrastructures alors que nous avons parlé tout à l'heure de souveraineté.
- Je vous remercie.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Marc. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Merci beaucoup. Je suis naturellement en plein accord avec tout ce que vient de dire Jean-Marc. Je ferai trois remarques.
La première porte sur la qualité du dossier, qui reflète la qualité des évolutions de fond. Je suis très frappé, comme nous tous je pense, par le fait que d'une part, aujourd'hui nous avons des choses très claires sur le double angle qui nous intéresse, c'est-à-dire mesurer la capacité de la Commission de surveillance à suivre l'évolution des choses et voir comment se déploie la stratégique du Groupe. Il y a des progrès qui répondent à la fois à des demandes de la Commission de surveillance et à une mise en ordre de bataille stratégique du Groupe. C'est quand même vraiment très clair et je crois que cela mérite d'être salué et souligné.
Deuxièmement, sur la souveraineté, je partage ce qu'a dit Jean-Marc et il me permettra d'ajouter un mot. Je pense qu'il faudrait non seulement que nous la voyions mieux, mais aussi qu'elle soit mieux explicitée. Pardon de le dire aussi directement que je ne le pense. Il ne faudrait pas que ce soit simplement incantatoire en miroitement avec les nouvelles orientations, d'ailleurs indispensables, que les pouvoirs publics imprègnent au titre des ministères aux discours. Je sais que ce n'est pas le cas, mais il faut nous aider à vérifier que ce n'est pas le cas. Nous sommes, comme le disait le Président Pompidou, au stade du « faire » et du « prendre », donc il faut regarder un peu ce qu'il y a derrière et je pense qu'il est important qu'on nous le dise.
S'agissant de mon troisième point, je m'éloigne un peu du dossier en apparence mais pour mieux y revenir. Nous avons eu, et je le dis notamment pour ceux qui n'étaient pas là, ce qui n'est pas le cas de Jean-Marc, un débat nourri sur le rôle respectif de la Commission de surveillance et de la Direction générale, des administrateurs désignés par elle dans les conseils d'administration, des conseils d'administration des directions générales, et sur la question de savoir qui fait quoi.
Nous sommes tous d'accord pour que chacun fasse son métier. La question qui demeure est précisément de savoir quel est exactement le champ du métier qui est le nôtre sur ce sujet. Je rappelle que nous aurons à nouveau le débat sur les modalités de détermination du versement de la Caisse des Dépôts et du Groupe à l'État. Ce n'est pas une prophétie, c'est simplement que le moment va venir.
Or, je souhaiterais pour ma part que l'on anticipe la clarification à mes yeux nécessaire — et je ne pense pas être le seul — du rôle spécifique de la Commission de surveillance, qui n'a pas à se substituer à qui que ce soit, mais dont le rôle doit être bien précisé, sous l'angle d'une relecture commune des textes. La Direction juridique nous a fait une note dont la lecture ne nous a pas tous absolument convaincus, sur l'éventualité ou pas de faire appel à une autre lecture juridique que celle de la Direction juridique et sur une éventuelle — et ce n'est pas à moi de le dire, mais le point a été évoqué — modification, clarification des textes.
Je préférerais que nous ayons ce débat à froid qu'à chaud, et donc je préférerais que nous l'anticipions plutôt que de le retrouver à un moment sur un dossier où il pourrait y avoir des crispations ou un malentendu que personne ne souhaite. Je me permets de le dire aujourd'hui pour que ce soit pris en compte, si la Commission le partage, dans l'organisation de nos travaux.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Y a-t-il d'autres commissaires surveillants qui souhaitent s'exprimer ?

M. Bascher :
Oui. Je m'exprime d'autant plus facilement que je n'étais pas présent, et je le regrette, à ce Comité stratégique. Je rebondis tout de suite sur le propos de Jean-Yves sur les évolutions à venir, notamment de manière législative. Je vous avais dit avoir l'intention, et j'ai toujours cette intention, de faire des modifications législatives lors de l'examen du projet de loi de finances, car nous aurons l'avantage et l'honneur de l'étudier à fond, contrairement à ceux qui, hélas, subissent la dure

loi du 49.3. J'ai l'intention de faire quelques modifications législatives pour clarifier, d'une part. D'autre part, je suis tout à fait d'accord avec Jean-Yves, et nous en avons parlé avec Alexandre et Gabriel Cumenge, pour regarder d'ores et déjà le projet qui avait été mis sur la table l'année dernière en décembre ou janvier et que nous avions repoussé à après le renouvellement de la Commission de surveillance et de l'Assemblée nationale tout particulièrement pour essayer de prendre une décision, si vous en êtes d'accord les uns et les autres, sous le contrôle du Président et en accord avec l'État, d'un nouveau versement à l'État avant que les uns et les autres ne soient potentiellement renouvelés.
Nul ne connaît ni le jour ni l'heure, donc il faut que vos autorités respectives vous renouvellent et je préférerais que chacun, aujourd'hui, connaissant au bout de trois ans assez bien la Caisse des Dépôts, ses qualités et ses défauts, son bilan social et son bilan consolidé, puisse essayer de s'exprimer si possible avant la fin de son mandat, histoire que nous ayons fait tout cela en bonne conscience. Voilà ce que je voulais dire.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Je ne suis pas sûr d'avoir bien entendu et compris tout ce que tu as dit parce que nous t'entendons assez mal, mais en ce qui concerne la discussion que nous avons eue en Comité stratégique et en Commission de surveillance la dernière fois, j'ai une perspective assez claire. C'est que la loi nous impose de contrôler les risques de la Caisse des Dépôts et que vu la structure du Groupe, cela inclut les risques de toutes les filiales du Groupe, point final. Cela inclut toutes les filiales et toutes les participations, aussi mineures soient-elles, ou aussi majeur soit l'acteur.
En ce qui me concerne, ayant participé aux débats sur la loi PACTE, cela ne souffre pas du début d'une question ou d'une interrogation sur l'extension et sur la lecture de la loi telle quelle pour la simple et bonne raison qu'il est impossible de remplir la fonction que nous confie la loi si nous ne faisons pas la même chose sur les filiales. C'est donc très clair.

M. Perrot :
C'est sûr, mais cela ne résume pas le débat.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Dans mon esprit cela résumera en tout cas l'action que j'aurai en tant que Président de la Commission de surveillance.
Il y a eu plusieurs recommandations, mais il y aura l'organisation d'un Comité stratégique sur Bpifrance parce que je pense que c'est très important dans cette perspective et dans une perspective plus générale, parce que c'est une participation très importante du Groupe.
Il y a aussi un élément qui me paraît essentiel dans un sujet que nous avons évoqué d'ailleurs lors du Comité stratégique. C'est que le portefeuille de participations de la Caisse des Dépôts est difficile à évaluer parce que les choix qui ont été faits ne sont pas faits pour les mêmes raisons. De temps en temps ils sont faits pour des raisons financières, de temps en temps ils sont faits pour des raisons d'intérêt général et de temps en temps un mélange des deux. Il faut toujours que la raison financière ne soit pas trop mauvaise et il faut toujours qu'il y ait un objectif d'intérêt général, mais du coup les objectifs qui sont demandés des différentes participations sont différents, et c'est là que le tableau que Jean-Marc demande me paraît absolument essentiel.
Ce qui me paraît essentiel pour la Commission de surveillance, c'est de savoir précisément pourquoi on est dans un actif et quel est l'objectif de cet actif que la Caisse des Dépôts lui-même lui impose dans son conseil d'administration.
En ce qui concerne la vision du portefeuille, il est très clair, quand je vois le portefeuille tel qu'il est aujourd'hui ou quand je vois les activités de la Caisse des Dépôts plus largement même que le portefeuille, qu'il y a certains éléments dans lesquels nous avons déjà une présence très établie et certains éléments qui relèvent plus de l'aspiration.
S'agissant de la souveraineté, je pense à Bpifrance. Il y a beaucoup d'investissements qui ne sont pas recueillis ici parce que c'est dans le portefeuille de Bpifrance, mais il y a des domaines pour lesquels c'est une trajectoire et une ambition que l'on projette tandis qu'il y en a d'autres pour lesquels nous avons déjà une présence existante très forte.
À mon sens, c'est aussi le sens de la vision Groupe, qui doit être une vision prospective et non un état de fait sur l'état du portefeuille aujourd'hui. Il me paraît important que les équipes de la Caisse des Dépôts sachent où elles vont car aujourd'hui, on sait où on est.
Je passe la parole à la Direction générale.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
D'abord, merci pour vos commentaires.
Je pense que sur ce Comité stratégique des participations, nous avons une démarche d'amélioration continue qu'il faut saluer avec un dialogue très constructif qui nous fait progresser dans le pilotage de notre stratégie. L'an dernier, vous nous aviez demandé de réfléchir sur les coactionnaires, nous l'avons fait, et cela a été une réflexion productive. Vous nous avez demandé de progresser sur la féminisation et l'égalité hommes-femmes, nous l'avons fait et nous nous en félicitons. Vous nous avez demandé de préciser des indicateurs, préciser des engagements, et nous l'avons fait.
Là, je note que sur la trajectoire de 1,5 degré, nous avons communiqué des éléments dans le rapport sur le développement durable que nous verrons après avec Michèle Pappalardo, qui sont incomplets déjà dans ces échéances, mais nous allons progresser.

Je suis tout à fait d'accord avec vous sur le fait qu'il ne faut pas que la souveraineté soit un concept fumeux, donc nous allons y réfléchir, le définir avec des critères pertinents.
Sur les plus-values, je pense qu'il faudra même compléter par rapport à la demande de Jean-Marc, pas seulement avec les plus-values par rapport au portefeuille de 44 milliards, mais aussi avec les plus-values selon les différentes méthodes de valorisation. Je me tourne vers Carole Abbey, ancienne experte comptable et experte en valorisation. On l'a dit, nous sommes en méthode DCF de façon homogène sur tout le portefeuille, et il est quand même assez curieux qu'au moment où toute la bourse a perdu de 20 % à 25 %, cela n'ait pas bougé chez nous.
C'est parce que nous sommes en DCF, qui est la méthode d'actualisation des cash-flows. Je pense qu'il faudra compléter les plus-values par rapport à nos méthodes. DCF est la méthode la plus classique, qui consiste à dire combien cela gagne puis à mettre un taux d'actualisation. Vous avez d'autres méthodes qui consistent à dire « votre société, Euronext, Icade ou La Compagnie des Alpes, est cotée en bourse et vaut beaucoup moins à date que ce que cela valait il y a un an », donc il faudra aussi le faire pour être très complets dans l'exercice d'externalisation des plus-values.
Sur tout ce que nous avons donné dans ces Comités stratégiques, à la fois les indicateurs de création de valeur, les indicateurs de retour sur capital, les indicateurs de versement de dividendes, nous avons à progresser.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ajoute un mot. Je veux ajouter mes remerciements à ceux d'Olivier sur les commentaires positifs.
Sur le commentaire d'Alexandre Holroyd sur la vision que l'ensemble des risques de la Caisse des Dépôts et donc des filiales relève de la Commission de surveillance, cela va sans dire, mais cela va mieux en le disant. Évidemment, nous nous organisons pour cela. D'abord, nous suivons l'intégralité, c'est d'abord notre mission, et nous vous rapportons l'intégralité de ce que nous savons et de ce que vous demandez. Il n'y a évidemment aucune ambiguïté de notre côté. Nous considérons bien qu'il s'agit de votre mandat et nous nous organisons bien pour que vous puissiez le réaliser.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres commentaires ou interrogations sur cette délibération ?

M. Perrot :
Je veux bien redire un mot très court sur cette histoire de suivi des risques qui ne résume pas le débat. Il n'y a effectivement aucun débat là-dessus, d'une part parce que les textes sont clairs et d'autre part parce que la pratique est celle-là. Je suis bien placé pour le savoir, avec Évelyne en particulier, puisque c'est nous qui suivons ces sujets. Cela ne veut pas dire que ce n'est pas perfectible, mais il n'y a pas de débat là-dessus.
Nous le savons, puisque c'est là-dessus que s'est cristallisée la discussion, le débat a porté notamment sur les conditions d'adoption du plan stratégique à moyen terme de La Poste. Nous n'allons pas le rouvrir ici. Simplement, ce que je veux dire, c'est que ce qu'il s'est passé pour La Poste peut se passer demain pour d'autres sujets. C'est sur ce champ-là que la question se pose. Ce n'est pas du tout sur la question du suivi des risques. La question du suivi des risques, Dieu merci, est parfaitement limpide et couverte.
Je m'arrête là.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très bien. Merci beaucoup. Nous allons passer au point 7.

7 — Avis relatif à la politique durable du Groupe

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je laisse la parole directement à Michèle Pappalardo.

Mme Pappalardo :
Merci beaucoup. Il y a une grande continuité avec le rapport précédent. Sur certains points, nous allons pouvoir élaguer certaines recommandations puisqu'elles font doublons avec celles du rapport précédent. C'est normal, nous avions relevé les mêmes points dans les deux cas.
Comme le disait aussi Olivier Sichel, nous sommes dans une démarche d'amélioration continue. Mais ce n'est pas encore complètement au point sur tous les sujets. Pour utiliser une image, je dirais qu'il y a encore des endroits où on défriche un peu et d'autres où on a bien replanté le potager ; on pourra bientôt récolter ! Nous allons y revenir point par point.
Je rappelle qu'il s'agissait seulement de la deuxième réunion du Comité et c'est la première que nous consacrons à la politique de développement durable. On pourrait donc croire que nous n'avons pas d'antécédent mais en fait nous en avons puisque nous avions fait des Comités stratégiques, consacrés certes à la transition écologique et non à la politique de développement durable. J'ai essayé malgré tout de retrouver nos bases pour que nous n'ayons pas le sentiment de repartir de zéro, ce qui est en fait loin d'être le cas, et pour que nous examinions les sujets par rapport à ce que nous nous étions déjà dit.
Nous avons un excellent dossier, c'est clair, avec des espèces de poupées gigognes puisque nous

avons des dossiers de tailles différentes mais toujours organisés autour du même plan, ce qui permet à chaque fois de s'y retrouver et d'aller chercher plus de précisions dans les dossiers les plus épais quand on le souhaite. C'est une méthode originale mais très pratique.
Cette qualité de forme reflète les progrès qui ont été faits dans cette politique et qui consistent surtout à mettre de l'ordre sur un sujet extrêmement foisonnant, puisque la politique de développement durable concerne tous les sujets, tous les métiers, toutes les filiales. C'est un point très important sur lequel je reviendrai. Arriver à mettre de l'ordre dans cette politique qui peut donner le sentiment — et certains l'ont dit — d'être un peu submergeante nécessite un effort particulier.
Aujourd'hui, nous pouvons considérer que les choses sont claires et organisées autour de cinq grandes ambitions sur lesquelles nous allons revenir, avec presque tout le temps des cibles, des résultats, des indicateurs, etc. Je dis « presque tout le temps » parce que comme je le disais tout à l'heure, tout n'est pas complètement au même niveau. Nous allons y revenir point par point.
Nous avons encore pas mal de travail à faire pour justement remplir toutes les cases et avoir toutes les cibles et tous les indicateurs qui vont bien, avec quand même, et c'est un souci du Comité, l'idée d'essayer de stabiliser l'ensemble. C'est-à-dire que le cadre qui nous a été présenté nous paraît bien, cohérent, et nous n'avons rien vu qui nous manque sur le fond, donc il s'agit de stabiliser à la fois le cadre et les indicateurs les plus structurants de manière à ce que nous puissions, l'année prochaine, vérifier où nous en sommes par rapport aux trajectoires plutôt que de tout voir à réapprendre à chaque fois. Cette fois, nous devrions pouvoir le faire et c'est donc notre première recommandation.
S'agissant de la deuxième étape de mon rapport, pour les raisons que je viens de vous expliquer, contrairement à Jean-Marc, je n'avais pas un suivi des recommandations « tout fait », donc je suis allée chercher nos précédentes recommandations des COSTRAT sur la TEE pour vérifier si elles étaient bien tenues. Cela permet d'avoir une vision globale du dossier et de mesurer les progrès, puisque c'est quand même cela le fil conducteur de tout ce rapport.
D'abord, nous avions souhaité disposer d'une vision complète de l'action du Groupe et de ses filiales, ce qui n'était pas toujours le cas jusqu'à présent. Dans le prolongement de ce que l'on vient de dire sur les filiales, effectivement nous les retrouvons dans à peu près tous les sujets, même si certaines ne font pas tout à fait au même rythme, ou en donne l'impression, notamment côté Bpifrance.
Le fait important, c'est que la raison d'être du Groupe intègre bien la dimension du développement durable ; cela permet d'organiser l'ensemble de la démarche de manière systématique autour de cette raison d'être.
Le deuxième point important est que nous souhaitions que l'on définisse mieux les cibles, les indicateurs en stock, en flux, en valeur absolue, en pourcentage. Là, nous avons à peu près tous ces éléments présentés dans le dossier. Il n'y a pas toujours toutes les formes souhaitées à chaque fois, mais en tout cas nous arrivons à retrouver des cibles identifiées et des indicateurs associés, ce qui va nous permettre de suivre systématiquement les progrès.
Le troisième point est que nous voulions avoir un suivi enrichi d'évaluations sectorielles parce que dans les présentations précédentes, nous nous y perdions un peu. De temps en temps on nous donnait un exemple de transport, de temps en temps c'était un exemple sur le bâtiment. Là, nous commençons à avoir des analyses par secteur, plus pour certains sujets que d'autres, mais en tout cas nous arrivons à comprendre quelle est la logique des différents secteurs sur les différents thèmes.
Le quatrième point est que nous voulions approfondir et finaliser les mesures d'impact. Là aussi, vous avez vu que pour chaque ambition nous avons un tableau qui s'efforce de nous présenter, indicateur par indicateur, les impacts que l'on peut mesurer. Comme sur les points précédents, il y a des trous, mais au moins nous en avons un certain nombre et qui sont plutôt intéressants. Bien entendu nous n'avons pas passé le Comité à regarder les indicateurs impact par impact. Il est clair que ce n'était pas possible pendant le Comité, mais au moins nous avons les moyens de le faire pour les séances suivantes ou pour les Comités stratégiques.
Un autre sujet était de mieux faire apparaître le thème de la gestion des ressources, c'est-à-dire l'eau, l'économie circulaire et la biodiversité. C'est fait, j'y reviendrai. Nous avons une partie eau et une partie économie circulaire. Elles sont encore un peu balbutiantes, mais nous voyons bien qu'elles sont dans le projet ; il y a du travail à faire mais au moins elles sont bien identifiées.
Le dernier point était de montrer comment sont pris en compte les risques ESG dans la politique de risque globale. Là, je vais aller très vite car c'est un des sujets du CAR du mois de novembre, donc le sujet est bien repéré et il sera examiné en novembre ; je n'y reviendrai pas.
Après cette revue des précédentes recommandations, on va revenir à la stratégie DD elle-même organisée autour d'« ambitions », d'« objectifs », d'« axes », mais en tout cas il y a cinq thèmes importants.
Le premier porte sur le climat. Ce n'est pas très étonnant. Il porte sur l'atténuation en matière climatique, donc la réduction des émissions. L'objectif est clair, c'est le respect des Accords de Paris et de la stratégie nationale bas carbone telle qu'elle existe aujourd'hui ; il s'agit de voir comment l'ensemble du Groupe avec ses filiales intègre cet objectif.
Dans le dossier, on nous dit qu'une nouvelle politique climat a été établie en 2022. Je n'ai pas souvenir que nous l'ayons eue, donc si on pouvait nous la passer, ce serait très bien : c'est notre recommandation numéro 2 et cela ne doit pas être trop difficile à satisfaire. Sur le fond, les objectifs

sont clairs. Il s'agit à la fois de réduire les émissions et d'augmenter les impacts positifs qui vont aider les autres à réduire leurs émissions.
Sur les émissions, il y a quelques chiffres intéressants, notamment le fait que les émissions opérationnelles qui sont bien identifiées et qui sont essentiellement portées par le transport et par la logistique, c'est-à-dire par La Poste et par Transdev, sont, — est-ce vraiment très étonnant — beaucoup plus faibles que les émissions des investissements et des financements, même si le calcul des émissions pour les investissements et les financements est encore un peu flou. On voit bien que les ordres de grandeur sont bien plus importants. Cela fait partie des sujets à approfondir.
Ce que nous constatons sur les scopes 1, 2 et 3, c'est que pour les émissions opérationnelles, la cible de 1,5°C est bien identifiée et chacun a sa part à porter, mais pour les actifs financiers, nous avons encore 44 % des actifs qui ne sont pas calés sur une cible à 1,5° pour l'ensemble des scopes. L'objectif est donc de finaliser la mesure de l'empreinte carbone de toutes les filiales et de tous les métiers. Je ne l'ai même pas mis en recommandation parce que c'est dans la structure même du sujet. Bien sûr nous y reviendrons mais il est évident que c'est un point extrêmement important.
Nous avons fait une remarque sur la politique d'exclusion. Pour le charbon, elle a été rendue un peu plus exigeante. Pour le pétrole et le gaz c'est le cas également, mais avec une définition très contournée pour essayer - c'est en tout cas le sentiment que nous avons eu - de se caler sur la situation actuelle de quelques grosses entreprises que nous connaissons bien. Une politique plus claire, plus simple, serait plus adaptée, à notre sens, et aussi plus facile à défendre pour la Caisse des Dépôts.
Je ne vais pas m'attarder sur les déclinaisons par secteur mais elles sont très utiles et elles nous permettront, dans nos prochains COSTRAT, CAR, CFE, etc., d'y revenir. Nous souhaitons donc qu'on nous remette ces éléments dans les futurs dossiers de ces comités pour que nous puissions les regarder au fond dans ce cadres.
En termes de contribution aux objectifs climatiques nationaux, nous avions aussi demandé de savoir combien représentaient les efforts de la Caisse des Dépôts sur les différents sujets. Sur la période 2020-2024, ce sont 60 milliards qui y sont consacrés, soit 15 % pour la l'ensemble de la stratégie bas carbone actuelle, 20 % pour l'efficacité énergétique, 34 % sur les ENR, 12 % sur les bornes. Il est intéressant d'avoir ces ordres de grandeur. En plus, ces contributions ont été très utilisées, puisque nous en étions à 51 % d'engagement fin 2021, donc nous allons normalement consommer les 60 milliards avec une petite année d'avance, même si ce n'est pas au même niveau sur tous les thèmes. On prévoit une centaine de milliards pour 2024-2028, et là il va falloir se préoccuper de la question de savoir comment va évoluer la SNBC pour que nous puissions caler les investissements par rapport à ce nouveau document.
Nous rappelons, mais nous l'avons déjà vu plusieurs fois, que certaines cibles sont plus difficiles à atteindre que d'autres. Nous le voyons bien avec les tableaux. La cible sur les ENR, sur les logements sociaux et sur les projets industriels soutenus par la Banque des Territoires est aux alentours de 25 % à 30 %, donc assez sensiblement en dessous des 51 %. Cela fait partie des questionnements que nous avons déjà eus mais que nous pourrons renouveler ultérieurement.
Pour l'objectif 1 sur l'atténuation, nous étions en terrain connu. L'objectif 2 est d'être un groupe résilient face aux dérèglements climatiques et un groupe acteur de l'adaptation sur les territoires. Là, nous sommes sur un sujet nouveau. C'est la première présentation générale que nous avons à la Commission de surveillance sur ce thème, avec une réflexion globale et une stratégie Groupe en matière d'adaptation et de résilience, ce qui répond à un certain nombre de questionnements que nous avons pu faire aux uns et aux autres au cours des derniers mois. Merci pour cet effort.
Bien entendu, la stratégie n'est pas encore extrêmement précise, mais c'est normal. Le sujet est nouveau, la stratégie est nouvelle également et tout cela n'est pas du tout simple à écrire, mais nous voyons bien que nous avons d'abord l'élaboration d'un plan d'adaptation du Groupe et de ses actifs, ce qui est déjà en soi un point important, avec de la mesure de risques, des grands principes. Ce n'est pas encore le cas pour toutes les filiales mais au moins pour une partie, et en 2023 le sujet sera élargi à toutes les filiales.
Ensuite, il y a un deuxième thème qui est l'adaptation des territoires grâce à l'action du Groupe et notamment de la Banque des Territoires, avec là aussi un début de propositions, avec des priorités sur le littoral et sur la montagne, des montants identifiés, etc.
En résumé, ce sont des éléments prometteurs qui nécessitent des approfondissements pour que l'on fixe bien les cibles pour ces deux types d'actions, mais pour le Comité, c'est déjà un point très positif.
La troisième ambition est d'avoir un Groupe pionnier sur la préservation des écosystèmes, la sobriété dans l'utilisation des ressources. Nous retrouvons la biodiversité, l'eau et l'économie circulaire. Je ne vais pas entrer dans le détail de tout cela. Sur la biodiversité, nous voyons comment les choses sont en train de s'organiser, mais la proposition du Comité est de faire une séance de formation sur ce thème parce qu'en fait, nous ne savons pas très bien ce qu'on met derrière tout cela. Il y a un premier axe qui est la mesure de l'empreinte et des risques. Comment mesure-t-on l'empreinte et les risques en matière de biodiversité ? CDC Biodiversité travaille sur ce sujet, donc la proposition - et c'est notre recommandation numéro 3 - est de faire une formation pour tout ceux que cela intéresse, sur cette thématique de la biodiversité avec CDC Biodiversité mais pas uniquement CDC Biodiversité.
Pour la politique de l'eau, sécheresse, inondations, qualité de l'eau, accès à l'eau, il y a aussi des éléments stratégiques, mais cela paraît encore un

peu léger en termes de stratégie globale avec le Groupe, en sachant notamment que Suez est maintenant là pour agir. Il nous a semblé utile de demander à avoir un bilan de l'Aqua Prêt, puisqu'Olivier Sichel lui-même nous disait qu'il n'était pas complètement satisfait de l'outil ; il serait intéressant de savoir à quoi il a servi et pourquoi il n'est pas complètement satisfaisant, et donc de réfléchir ensuite à ce que nous pourrions faire. C'est notre quatrième recommandation.

S'agissant de l'économie circulaire, il y a une page. Il n'y a pas, en fait, énormément d'éléments parce que l'économie circulaire, ici, est très résumée aux déchets, à la valorisation des déchets, donc en fait ce que nous mettions avant quand on parlait de la politique des déchets. Je pense qu'il y a une réflexion un peu plus approfondie à avoir. Mais on voit que la case est bien là et n'est donc pas oubliée.

Sur l'eau comme sur les déchets, les politiques Groupe sont encore en cours d'élaboration, donc nous y reviendrons aussi l'année prochaine.

L'avant-dernière ambition est de mettre le « S » et le « G » au même niveau que le « E » dans « ESG ». Je rappelle que ce n'est pas moi qui ai fait les titres. Ce sont les ambitions telles qu'elles sont écrites dans la stratégie globale.

Là, je vais aller vite aussi parce que l'objectif de lutte contre les inégalités sociales et la fracture territoriale correspond au critère « S ». Cela vise les collaborateurs, bien entendu, avec une charte de l'employeur responsable. Ce sont des sujets qu'il faudra voir quand nous parlerons des ressources humaines, et que nous pourrons revenir sur les cibles là aussi.

Il y a également les critères pour les investissements et les achats. Il y a un effort de structuration avec une politique d'achat responsable. Sur les activités Groupe, il y a aussi un certain nombre de choses qui ont été organisées autour de la réduction des impacts négatifs. Ce sont des thèmes à aller approfondir parce que l'énumération de ces thèmes ne fait pas encore une stratégie claire, lisible et bien monitorée, mais au moins on voit bien les éléments sur lesquels elle peut porter.

Pour le critère « G », cela va être encore plus rapide. L'intégration de l'ESG dans la gouvernance a progressé, notamment parce que nous avons créé un comité RSE et Ethique. Il y avait déjà beaucoup d'éléments de gouvernance utiles, mais en plus nous avons maintenant ce nouveau Comité. La formation des collaborateurs progresse aussi. Il n'y a qu'une question sur laquelle nous sommes restés sur notre faim. C'est la prise en compte des critères ESG dans l'intéressement et la rémunération, mais Jean-Marc l'a déjà dit parce que nous avions posé la question deux fois, aux deux comités successifs pour être très cohérents, et la demande qu'il a faite d'un tableau me va très bien donc je supprime ma recommandation numéro 5 puisqu'elle fait doublon avec la sienne.

La dernière ambition est d'avoir 100 % de financements à utilité sociale et environnementale. L'objectif est de gérer les risques ESG et d'accroître la contribution aux ODD, en travaillant sur ces deux sujets avec un certain nombre d'outils :

- l'harmonisation du critère de financement responsable du Groupe, avec là aussi une charte d'investissement qui est devenue une charte de financement durable ;
- un élargissement et une harmonisation des exclusions, ce qui est important ;
- un traitement des controverses plus approfondi, et là ce n'est pas une recommandation que nous faisons mais une question que nous avons posée pour avoir un peu plus d'informations sur ce que signifiait cette gestion des controverses et en tout cas sur ce qui avait progressé sur ce thème ;

Il y a également la mise en place d'une grille de cotation ESG pour les investissements, qui est une demande que nous faisions aussi depuis quelque temps pour les investissements qui passent en CDE et ceux qui sont en CDI.

Nous avons déjà une grille de la Banque des Territoires. Nous n'en avions pas pour tous les autres dossiers. Une grille nous a été rapidement présentée. Elle a l'air très complète. Elle va être testée d'octobre 2022 à janvier 2023 et nous avons souhaité qu'elle nous soit présentée un peu avant ou envoyée avant pour que nous voyions à quoi cela correspond. Ce n'est pas non plus une recommandation. J'essaie de ne pas faire trop de recommandations puisque quand je fais l'examen des recommandations je dis qu'il y en a trop. J'essaie donc de me restreindre moi-même, mais c'est quand même une demande.

Un autre sujet est l'intégration des risques ESG dans les modèles de risque et dans la feuille de route « risques climatiques ». C'est prévu au CAR de novembre, comme je l'ai déjà dit.

Le dernier point, nous l'avons évacué un peu rapidement mais pas uniquement parce qu'il était tard. C'est parce qu'il s'agit de sujets très compliqués de réglementation européenne, de taxonomie, et pour entrer vraiment dans le sujet nous avons aussi besoin d'une formation pour tout le monde, et non pas un comité, pour que nous comprenions de quoi il retourne, ce qu'est la CSRD, la SFDR, la taxonomie, etc., et que nous mesurions bien tous ensemble les conséquences que cela va avoir pour la Caisse des Dépôts ; elles ne sont pas encore très lisibles, comme pour tout le monde d'ailleurs. C'est la dernière recommandation que nous avons faite donc il n'y a plus que cinq recommandations.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :

Merci beaucoup pour cet exposé exhaustif. Je ferai une réflexion et une proposition. C'est une réflexion personnelle parce qu'il se trouve que j'ai travaillé dans le dernier mandat extensivement sur ce sujet pour le Premier ministre. Je pense que dans une certaine mesure, c'est le plus grand défi que nous ayons devant nous parce que l'objectif en la matière est mouvant et la demande sociétale est mouvante extrêmement rapidement.

Du coup, la capacité à satisfaire les demandes dans ce domaine est extrêmement difficile pour une grande institution, un État. Pourtant, l'attente vis-à-vis de la Caisse des Dépôts est qu'elle soit absolument irréprochable en la matière et que ce soit vraiment l'acteur financier exemplaire de la place de Paris. Je pense que du coup, par définition, ce sujet est particulièrement difficile parce qu'on essaie de satisfaire une demande qui est insatiable presque par nature.
C'est une première réflexion qui mérite un travail très considérable. La deuxième chose porte sur la complexité des obligations réglementaires qui vont tomber. Je suis d'accord que les obligations réglementaires qui vont tomber en Europe qui sont les premières, la taxonomie, etc., pour l'instant sont déjà très complexes. Je connais très peu d'acteurs financiers qui, pour l'instant, savent exactement comment ils vont les mettre en œuvre, et ce ne sont que les premières.
Je ne sais pas sous quel format ni quel acteur serait le mieux à même de faire la chose, mais il y a notamment des associations qui représentent les acteurs financiers qui ont fait beaucoup de formations sur les questions de taxonomie parce qu'en ce moment, tout le monde se pose un peu la question, dans le secteur, de savoir comment on transcrit ces choses-là. Je ne sais pas si c'est par des académiques, par quelqu'un de la Commission Européenne ou du secteur privé, mais il s'agirait de trouver un moyen de faire une formation sur ce que cela veut dire très pratiquement.

Mme Pappalardo :
Il y a Novethic.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Absolument, il y a Novethic également. Je pense qu'il est intéressant d'avoir une perspective à la fois systémique qui est celle de la Commission, c'est-à-dire de l'intentionnalité, et une perspective pratique qui est celle de l'ensemble des acteurs de la place financière qui sont confrontés à un défi qui est le même. Je pense qu'il est très important que nous ayons une formation sur la question.

M. Perrot :
Il n'y a rien à dire et encore moins à redire au rapport de Michèle. Simplement, je ferai deux très courtes interventions, d'abord sur l'économie circulaire parce que je pense vraiment que c'est un sujet, auquel comme vous le savez je suis attaché, et sur lequel la Caisse des Dépôts doit avoir un rôle moteur et pionnier. Soit l'économie circulaire rejoindra les concepts creux que l'on aura agités pendant quelque temps et dont on s'apercevra qu'ils ne veulent rien dire, mais ce n'est pas du tout ce que je pense, soit ce concept est fécond, et je crois qu'il l'est, mais je crois que pour qu'il progresse dans ce pays il faut que la Caisse des Dépôts s'en empare.
Pour le coup, contrairement à certains des thèmes qu'Alexandre vient d'évoquer, c'est difficile mais c'est quand même moins difficile parce que c'est relativement à portée. Il y a un cadre législatif. Je rappelle la loi AGEC du 11 février 2020. Il me semble que dans toutes ses composantes, Bpifrance compris, et peut-être Bpifrance d'abord, le groupe Caisse des Dépôts a évidemment un rôle à jouer là-dessus.
Ma deuxième observation est que dans la contribution aux objectifs climatiques nationaux, je note d'après Michèle que nous passerions de 60 milliards d'euros attendus sur 2020-2024 à 100 milliards d'euros attendus sur 2024-2028. En revanche, 2024, c'est demain matin. J'aimerais que l'on nous dise, peut-être pas ce soir, ce qu'il y a exactement dans ces milliards. Les milliards en question, c'est un peu comme les avions chinois, il faut être sûr que l'on ne parle pas plusieurs fois des mêmes. Ce n'est pas propre à la Caisse des Dépôts.
Surtout, nous sommes déjà dans une situation très tendue à 60 milliards, donc les 100 milliards, dans le contexte plus général que nous avons évoqué, c'est une vraie question. La question qui vient derrière est donc de savoir quelles seront les modalités d'ajustement de la démarche stratégique de la Caisse des Dépôts sur ces sujets par rapport à cet objectif nouveau et, au besoin, les modalités de réajustement de cet ajustement. Vous voyez ce que je veux dire ?

M. Janaillac :
Je ne vais pas revenir sur la qualité du dossier, la qualité du rapport, etc. J'ai une petite question technique. Comment est validé l'objectif de 1,5 degré pour les filiales, les financements et les activités ? La validation est-elle faite à l'extérieur ? Comment, concrètement, mesurez-vous, évaluez-vous l'évolution et l'atteinte de cet objectif ?

Mme Petel :
Je dirai un tout petit mot. Je trouve la présentation extrêmement complète. C'est passionnant. Je trouve que le boulot qui est fait est quand même un boulot très complet.
J'avais deux petites questions. La première porte sur la mise en œuvre concrète de ces objectifs sur le terrain, dans les filiales. J'en fais mention parce qu'en tant que législateurs, nous avons souvent cet effet qui est de voter des lois et de se rendre compte finalement qu'elles sont très peu appliquées sur le terrain. J'ai compris qu'il y avait des formations et tout un tas de choses mises en œuvre pour que ce soit à la fois intégré et bien appliqué, mais très clairement, et je pense à l'immobilier en particulier, dans la construction, comment garantissez-vous le respect de ces objectifs au moment où les actions sont faites ?
La deuxième chose porte sur la directive CSRD. Je n'avais pas eu tout à fait la réponse complète à ma question la dernière fois. Elle était de savoir comment le Groupe et ses filiales vont accompagner les sous-traitants, mais en fait ceux des filiales, et pas Bpifrance qui, par un Prêt Vert, accompagne les entreprises. Comment les filiales du Groupe vont-elles faire vis-à-vis de leurs sous-traitants, qui vont devoir répondre à ces critères

mais qui ne seront pas dimensionnés pour pouvoir le faire ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Jean ?

M. Pisani-Ferry :
Bien sûr, je salue tout le travail qui a été fait et qui apporte une très grande clarification. En même temps, il faut être conscient du fait que de manière générale, les politiques climatiques sont loin d'être crédibles, donc il y a un risque réputationnel y compris pour la Caisse des Dépôts dans cette affaire qui ne peut pas être nié. Ce n'est pas simplement que la demande sociale est infinie. C'est aussi que la distance entre les objectifs et ce qui est mis en œuvre concrètement est telle qu'il y a beaucoup de chances pour qu'année après année on soit en dessous de nos objectifs et que la question de savoir comment la Caisse des Dépôts se positionne là-dessus devienne un sujet.
L'autre point est pour simplement faire une offre. Il se trouve qu'I4C vient de recruter un Directeur des affaires européennes. S'il y a l'utilité à l'entendre, et je me prononce au nom du Directeur général d'I4C sans l'avoir consulté, mais je pense qu'il pourrait être naturel de l'inviter à participer à une formation.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Claude ?

Mme Nahon :
Je ne vais pas répéter tout ce qu'a dit Michèle sur les progrès, parce que c'est visible et perceptible à la fois sur la pensée elle-même. Il est évident que pour arriver à présenter un dossier de cette qualité, cela veut dire que la pensée a progressé et que sa structuration a progressé. Dans les choses les plus intéressantes, il y a la façon dont cela va être mis en œuvre dans le déploiement et le management. Nous avons déjà vu un peu comment Antoine Saintoyant pouvait le faire vis-à-vis des filiales. Je pense que l'un des points clefs est la question de savoir comment tout ceci va se mettre en œuvre.
C'est pour cela que je voudrais insister sur un des points que Michèle a évoqués à plusieurs reprises. Comment, en tant que Commission de surveillance, allons-nous participer à cet effort ? Comment, dans le dialogue avec les services, allons-nous avoir les informations qui nous permettent de rattacher un dossier qui va nous être présenté à l'un des objectifs qui auront été mis en avant dans le cadre de la politique de développement durable ?
Je pense que notre participation à ce dialogue, en termes de gouvernance, est l'un des outils du déploiement de la politique. Notre intérêt pour ces sujets est aussi une façon de montrer que ceci est important. Par exemple, sur un Comité stratégique ou un CAR, comment allons-nous pouvoir avoir les informations pour faire le lien entre ce qui nous est présenté dans ces comités et la politique de développement durable ?

Mme Pappalardo :
J'ajoute juste un mot pour dire que la conjonction du Comité stratégique et du Comité RSE a permis de vérifier que dans le Comité stratégique - et donc pas après que nous l'ayons demandé mais avant - la dimension RSE était bien présente. C'était une bonne illustration du fait que nous ne parlions pas dans le vide autour d'un joli dossier mais que le sujet était bien appréhendé au niveau des filiales, en tout cas de ceux qui gèrent les filiales. Maintenant, il faut que nous ayons nous-mêmes systématiquement ce souci de voir traiter la dimension DD dans les différents dossiers, mais je ne doute pas qu'elle sera désormais systématiquement présente dans nos dossiers.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Michèle. Je vais passer la parole à la Direction générale puis je vais clôturer le débat pour passer au dernier point parce que nous avons dérapé de façon considérable. Le sujet est très important donc je voulais préserver le temps du débat.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais proposer à Virginie ou à Nathalie Lhayani de synthétiser des éléments de réaction sans aller dans le détail.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
D'abord, merci beaucoup pour vos avis très positifs. Cela nous encourage bien sûr, et notre souhait est de continuer, à stabiliser et approfondir certains sujets, notamment sur l'économie circulaire. Nous voyons bien qu'il y a des éléments à approfondir, et nous avons à la fois le souci du pilotage, du suivi, de la stabilisation, en même temps que celui de progresser sur certaines thématiques.
Je voulais préciser un point sur la politique climat. En fait, elle n'est pas encore publiée. Nous le ferons le 24 octobre et nous vous la communiquerons à ce moment-là.
Ensuite, je vais laisser Nathalie évoquer très rapidement les éléments d'éclairage. Bien sûr, sur toutes les formations que vous demandez, nous pouvons tout à fait vous apporter des réponses, aussi bien sur la biodiversité que pour faire des points sur l'Aqua Prêt ou autres.

Mme Lhayani, Directrice du département politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la Direction des finances du Groupe :
Merci beaucoup pour ces retours très précieux pour notre action. L'objectif, pour le département politique durable qui coordonne cette politique, a été à la fois de mettre de l'ordre et de renforcer l'engagement, notamment sur la partie transformation écologique, et surtout de

crédibiliser nos engagements et de faire en sorte que nous puissions les piloter et rendre compte de leur concrétisation et de leur mise en œuvre.
Sur l'alignement des activités du Groupe sur un scénario de limitation du réchauffement à 1,5 degré, l'objectif a été justement de crédibiliser cet engagement en prenant des mesures sectorielles, notamment sur les énergies fossiles. Concernant la remarque qui consiste à pointer le fait que nous ayons un peu détouré autour des participations que nous avions dans le secteur, nous avons quand même vraiment essayé d'avoir des engagements qui correspondent aux scénarios du Giec, de l'AIE, et au niveau national de la SNBC, que nous avons rappelés dans les slides qui sont en annexe. Nous avons essayé de ne pas seulement faire en fonction de ce que nous avions en portefeuille mais vraiment de prendre des engagements qui permettent notamment de répondre aux demandes de cohérence sur l'alignement à 1,5 degré et le fait de ne pas renforcer nos financements à des entreprises qui poursuivent l'expansion pétrolière et gazière.
Je reviendrai ensuite sur le pilotage de la mise en œuvre des engagements. Sur la contribution aux objectifs de la SNBC, notre objectif est bien de faire converger les financements du Groupe avec les objectifs nationaux. Nous avons d'abord fait ce travail de cohérence entre ce que nous finançons, ce qui correspond aux besoins nationaux et le fait d'avoir des cibles en fonction des objectifs nationaux.
Nous avons mis en place une task force interne pour renforcer encore cette convergence. Elle sera totalement adossée aux travaux de la stratégie française énergie climat. Elle intègre des représentants d'I4CE, qui font l'analyse des besoins. L'ambition du Directeur général et de tout le département politique durable est bien de faire cette convergence, avec des financements en faveur de la transition écologique qui sont très différents à l'échelle du Groupe mais que nous vous avons explicités dans un camembert.
Il y a une grosse partie qui va vers les secteurs de la stratégie nationale bas carbone et une autre partie que nous n'arrivons pas bien à répartir entre secteurs mais qui va vers des financements en obligations vertes et en décarbonation de l'industrie, en accompagnement des PME dans leur décarbonation. Cette partie n'est pas répartie de façon sectorielle mais elle contribue aux objectifs nationaux.
Comment est-ce validé par des tiers ? Sur les émissions opérationnelles, c'est-à-dire les émissions de fonctionnement interne et les émissions des entités non financières, (Transdev, La Poste, etc.), les trajectoires sont validées SBTI pour la plupart et c'est validé par des labels, notamment dans le secteur immobilier ou du transport. Ce sont des labels dédiés qui certifient la cible à 1,5 degré ou non.
Sur les émissions « financées », une partie des financements correspond aux engagements que nous avons pris dans le cadre de la Net-Zero Asset Owner Alliance, qui elle-même valide les trajectoires au regard de ce que dit la science. Cette validation est faite par un comité scientifique, donc par un tiers. Nous ne pouvons pas être validés SBTI sur nos émissions « financées » parce que nous sommes une institution financière publique et que SBTI ne veut pas nous valider à ce titre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Puis-je juste vous demander d'être très concise pour que nous puissions conclure ?

Mme Lhayani, Directrice du département politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la Direction des finances du Groupe :
Pardon. J'aborde peut-être un dernier point sur le climat et sur l'ensemble de nos engagements. Nous faisons un reporting très détaillé chaque année avec un cahier des indicateurs qui rassemble toutes nos cibles et qui permet de voir où nous en sommes sur les trajectoires d'atteinte. C'est un élément qui est transmis à la Commission de surveillance dans le cadre des discussions sur le PSMT et des discussions en Comité Éthique et RSE et qui nous permet de suivre le respect de nos engagements point par point.
Par ailleurs, nous avons intégré nos engagements TEE dans notre appétit aux risques, donc nous avons des mécanismes d'alerte pilotés par la Direction des risques à chaque fois que nous ne respectons pas un engagement.
J'aurais beaucoup d'autres réponses à vous faire notamment sur l'économie circulaire. J'aborde juste la taxonomie et CSRD. Ce sont évidemment des sujets que nous avons pris à bras le corps et qui font l'objet de projets transversaux. Nous aidons les PME à leur mise en œuvre, notamment pour demander un report de ces objectifs pour les PME, et cela a été le cas, et pour faire la pédagogie de cette harmonisation des normes extrafinancières. Nous sommes nous-mêmes partie prenante à la plateforme d'experts européenne qui travaille sur ces sujets.
Mme Holder quitte la séance.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Nous pourrons revenir en Comité stratégique, et notamment lors du Comité stratégique Bpifrance, sur les PME. Il y a quand même un gros sujet sur les PME.

8 — Avis relatif au projet de décret relatif à l'indemnisation des commissaires enquêteurs (par circularisation)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous avons dorénavant largement dérapé mais il y a un dernier sujet qui est un tout petit sujet mais sur lequel je voulais passer brièvement la parole à Catherine, parce qu'il a fait l'objet d'échanges par mail. Il porte sur les commissaires enquêteurs. Catherine ?

Mme Bergeal :
Oui. C'est un micro-sujet mais qui soulève deux questions qui sont importantes. La première est celle de l'information de la Commission de surveillance et la seconde est de savoir jusqu'où vont les missions de la Caisse des Dépôts. Est-ce une « catch all party » ?
Premièrement, sur l'information de la Commission de surveillance, force est de reconnaître que les informations qui nous sont données sont très lacunaires. La première réflexion est « mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? ». Nous le découvrons, d'accord, c'est un micro-truc, entendu.
Pourquoi le gouvernement veut-il le supprimer ? J'ai enquêté, bien sûr. Le gouvernement veut le supprimer premièrement parce que le gouvernement verse 500 000 euros à la Caisse des Dépôts et trouve que ce service, qui emploie 2,7 ETP, est un peu cher payé, et ensuite parce que nous avons un gros problème de droit européen puisqu'il a été confié à la Caisse des Dépôts sans mise en concurrence. Le gouvernement a donc décidé de le supprimer.
La deuxième question est de savoir quelle est la position de la Caisse des Dépôts par rapport à ce que demande le gouvernement. La réponse est qu'en réalité, la CDC est demanderesse. C'est-à-dire qu'elle demande à conserver ce job. Dans quelles conditions ? Elle propose un nouveau système où elle se transforme de boîte aux lettres à société d'affacturage. Je m'explique.
Actuellement, elle reçoit ce que versent les collectivités locales au montant déterminé par les tribunaux, le paiement des enquêteurs, et une fois qu'elle a l'argent elle le donne aux enquêteurs. Cela peut prendre un certain temps. La Caisse des Dépôts propose d'améliorer le service, ce qui est très bien, et de faire de l'affacturage. C'est-à-dire que dès que l'indemnité sera versée par le tribunal administratif, la Caisse des Dépôts va verser au commissaire enquêteur ce qui lui est dû, moins une commission que la Caisse des Dépôts va prendre au passage. Du coup, l'État n'aura plus à payer, mais ce sont les commissaires enquêteurs qui auront à payer, et ensuite elle se retournera vers les collectivités.
On avait envisagé cinq ans au départ. On nous parle de trois ans et d'une mesure transitoire, sans nous dire qu'en réalité on est en train de s'engager vers une mesure pérenne. Cela pose une question de droit européen, mais le Conseil d'État le verra.
Est-ce judicieux ? Peut-être, je n'en sais rien, mais je crois que c'est une question qui méritait d'être examinée par la Commission de surveillance. En tout cas, merci aux services d'avoir réagi. À notre demande et à la demande de Béatrice, nous avons la liste des fonds, avec 70 fonds. Vous avez vu que cela va de Mon Compte Formation à je ne sais quelle caisse de retraite éthiopienne.
Maintenant, évidemment, toute information donne envie d'en avoir d'autres et par conséquent, j'ai demandé à ce qu'on nous dise de quels montants il s'agit au titre de ces fonds et combien on met d'ETP en face à la Caisse des Dépôts. Tout ceci m'amène à donner un avis plutôt favorable au décret parce qu'en fait, mes remarques s'adressent davantage à la Caisse des Dépôts qu'au gouvernement. Le gouvernement ne veut plus payer ce truc-là, il ne veut plus avoir de problèmes avec Bruxelles et il nous dit « débrouillez-vous ». La Caisse des Dépôts offre ses services. Est-il opportun que la Caisse des Dépôts offre ses services à ce sujet ? En tout cas, trois ans pour une mesure transitoire, c'est très étrange. En deux ans, on devrait avoir un peu une idée de ce qu'on veut faire.
Ai-je été assez rapide, M. le Président ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
C'est très bien. Merci beaucoup. C'est un sujet important parce qu'il est urgent, en termes de temporalité, puisque même si l'avis n'est pas liant nous devons le rendre cette semaine.
Étant donné les explications qui ont été amenées et l'évolution de la position de Catherine grâce aux explications amenées par les services, je vous propose que nous nous associions à la position de Catherine d'un avis favorable, sauf si quelqu'un a une position particulièrement tranchée sur un avis réservé, auquel cas cela se fera par circularisation cette semaine.
Je ne sais pas si vous avez un mot à dire, Gabriel, et si Éric veut dire un mot de fin pour conclure la réunion.

M. Cumenge :
Merci, M. le Président. Je voulais saisir l'occasion de la fin de réunion et je vais essayer d'être très court, mais je pense que le sujet est connu d'à peu près tous les commissaires surveillants. Je voudrais rebondir sur la remarque faite par Évelyne lors de notre séminaire de la Commission de surveillance, et j'ai entendu Jean-Yves y faire allusion également.
Compte tenu du point de rendez-vous que la Commission de surveillance s'était donné à elle-même au printemps dernier sur la question de savoir s'il fallait revoir les modalités de la formule de versement à l'État du groupe Caisse des Dépôts, et compte tenu du fait que nous nous étions dit qu'il fallait faire cela une fois que les nouveaux commissaires surveillants députés seraient élus et en place dans leurs fonctions, l'État, par ma voix, trouve que ce serait effectivement une bonne idée

qu'on se dise que sur le principe il est temps de recommencer à y travailler. Après, je n'ai pas de vision très précise à ce stade sur le rythme.
Pour autant, je note que le changement de contexte macroéconomique et les perspectives dont nous nous parlons depuis six mois sur les différents compartiments du groupe Caisse des Dépôts rendent d'autant plus important le fait que nous nous posions relativement vite la question de savoir si la modalité de relation qui existe avec ce qui n'est pas un actionnaire, mais qui joue une partie du rôle d'un actionnaire sur la récupération d'une partie des dividendes ou le fait d'éventuellement faire une forme de recapitalisation en ne les prélevant pas, est la meilleure modalité dans le contexte actuel et la formule actuelle, ou s'il n'y a pas lieu de remettre le sujet sur le métier.
Je ne vais pas plus sur le fond parce que je voulais juste dire que sur le principe il me semblerait utile que nous nous repenchions sur la question au sein de la Commission. Cela me semblait être le moment de le faire maintenant que nous commençons à y voir un peu plus clair sur le fait que les temps à venir sont incertains, que la Caisse des Dépôts est bien équipée, mais qu'y compris du point de vue de l'État et de l'intérêt général, on a intérêt à ce que l'outil du groupe Caisse des Dépôts soit en capacité de jouer un rôle contracyclique si les temps devenaient plus durs.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Il y avait en effet une clause de revoyure qui était prévue. C'est un sujet extrêmement important, extrêmement complexe, qui mérite réflexion particulièrement au regard de la situation macroéconomique. Vraiment, je ne veux pas ouvrir le débat ce soir parce que c'est un sujet qui va nous occuper pendant un certain temps. Je vois que Jérôme et Catherine voulaient dire un mot.

M. Bascher :
Je suis totalement d'accord avec Gabriel. C'est-à-dire qu'il est temps de recommencer à mettre l'ouvrage sur le métier, en conséquence de quoi je suis disponible en CAR pour que nous recommencions à examiner ce sujet et que nous nous donnions un certain temps.
Ce certain temps doit être aussi limité et il faut faire attention dans la temporalité. Il y a évidemment le renouvellement du Directeur général, auquel nous aspirons tous d'une part, et d'autre part il y a le renouvellement des commissaires surveillants. Je trouve qu'il est assez opportun, cette fois-ci, de se précipiter dans une fenêtre qui pourrait être de décembre-janvier pour essayer de trancher l'affaire, vu qu'il y a déjà eu un premier travail qui a été effectué et que nous pourrions remettre sur le métier en CAR pour discuter calmement.
Nous prendrons le temps qu'il faut pour le faire, mais il s'agirait que la décision puisse être prise entre deux renouvellements. S'il faut prendre plus de temps nous pouvons le prendre, mais je suis disponible pour faire ce travail en CAR. D'ailleurs, c'est plus qu'un CAR. Ce serait bien qu'il y ait l'ensemble des commissaires surveillants pour un CAR élargi.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jérôme. Catherine ?

Mme Bergeal :
C'était pour dire exactement ce que vient de dire Jérôme. Nous avions repoussé la décision parce que nous ne nous estimions pas légitimes compte tenu du renouvellement proche des députés de la Commission, mais maintenant il faut agir. Au bout de trois ans, on voit un peu ce dont il s'agit. Il y aura un coût d'entrée dans le sujet pour les nouveaux commissaires surveillants.
Finalement, notre fenêtre de tir est courte et si nous n'entrons pas dans cette fenêtre de tir avant janvier, alors il faudra repousser encore ce sujet de six ou sept mois le temps que les autres s'y accoutument, sauf à penser que nous serons tous renouvelés, ce qui évidemment est un autre sujet.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai bien entendu la volonté d'avancer vite. J'ai plusieurs choses à l'esprit. Comme Jérôme l'a évoqué, la première est le Directeur général, qui me paraît être une considération importante, en l'occurrence.
La deuxième chose est que c'est une règle très importante qui engage pendant très longtemps. Du coup, ce qui est important et qui me paraît essentiel, c'est qu'à la fin de nos débats nous soyons satisfaits du point d'atterrissage, davantage que la temporalité immédiate de la question de savoir si cela devrait être fait en janvier, février ou mars. Je pense qu'il faut que nous nous engagions à y travailler le plus rapidement possible parce que c'est un travail complexe, mais au regard d'une part de la complexité des ramifications et d'autre part de la situation macroéconomique, je pense qu'il faut que nous prenions le temps pour arriver à un point d'atterrissage qui soit satisfaisant.
Je n'étais pas là lors des débats qui ont eu lieu, mais il y avait des perspectives assez différentes sur le sujet et je pense qu'il faut que nous parvenions à un point de consensus assez largement partagé pour avancer, mais à nouveau n'entrons surtout pas dans le fond parce que ce sont des débats qui vont nous occuper pendant des semaines.
Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis tout à fait d'accord en tout cas pour y contribuer avec les équipes de la Direction financière.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup à tous.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je voulais quand même vous informer d'un point sur les négociations avec les partenaires sociaux parce que cela a des conséquences importantes sur le budget 2023. Ce n'est pas pour ouvrir ici ces négociations, qui d'ailleurs n'ont pas eu lieu cet après-midi et qui ne doivent pas avoir lieu ici.
Nous proposons de compléter ce qui a été fait depuis le début de l'année de façon à permettre aux collaborateurs les moins bien rémunérés d'être protégés de l'inflation qui les frappe de plein fouet. Après l'augmentation de 2,1 % qui a été faite en début d'été et qui correspond à l'adaptation à la Caisse des Dépôts des 3,5 % décidés par l'État, au-delà d'une campagne en début d'année qui n'a pas été partagée de façon égalitaire mais qui en gros fait 2,1 %, et dans laquelle je n'intègre pas les 750 euros qui ont été versés au titre des résultats 2021, nous avons proposé aux partenaires sociaux de compléter.
Nous n'allons pas ouvrir le débat, mais nous avons proposé de compléter jusqu'à 3,5 %, donc d'ajouter 1,4 % afin que l'inflation soit couverte en mesure pérenne pour les collaborateurs, ce qui n'empêche pas d'ailleurs que nous avons aussi ouvert une NAO au titre de 2023 parce que quel que soit son niveau, l'inflation ne sera pas nulle en 2023 et je souhaite également que les collaborateurs soient protégés de cela.
Par ailleurs, nous avons un débat sur lequel nous ne sommes absolument pas d'accord au sujet d'une prime variable, qui pour la Direction commencerait à 1 250 € et serait dégressive ensuite, et qui pour les partenaires sociaux ne peut pas être inférieure à 2 000 €, en tout cas pour les bas salaires.
Le schéma proposé par la Direction générale rentre dans le budget 2022 avec un chausse-pied et grâce à la fongibilité autorisée par le Président, mais a un impact important sur 2023 puisque ce sont des mesures pérennes. Il se traduira sur le budget 2023 a minima par une augmentation de 1 % de l'évolution proposée, en sachant que dans le budget 2023 nous opérons un changement de méthode, en amortissant de façon plus large les frais engagés pour les systèmes d'information. Sinon, ce serait 2 %.
C'est ce qui est sur la table. La mesure proposée par les partenaires sociaux, si jamais je la portais, ce qui n'est pas le cas, nous obligerait à vous demander un budget rectificatif au titre de 2022. Je l'ai déjà dit aux partenaires sociaux, je ne vous le proposerai pas pour toutes les raisons du monde. Nous avons regardé notamment pour les bas salaires et nous pensons qu'avec ce que nous proposons, il reste de la distribution de pouvoir d'achat et de la protection, mais je ne veux pas rouvrir le débat de fond qui relève d'un dialogue avec les partenaires sociaux qui se déroulera ou pas, mais je voulais en informer la Commission de surveillance.

M. Perrot quitte la séance.

M. Dessenne :
Est-ce que je peux dire un mot ? C'est un peu notre rôle quand même. Nous sommes les représentants du personnel. Nous ne voulons pas négocier, ce n'est pas du tout notre but.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Dans ce cas, j'ajouterai ce que je ne voulais pas dire. Vous n'avez pas souhaité que se tienne la réunion de conclusion qui devait avoir lieu cet après-midi et je trouve que dès lors que vous ne souhaitez pas discuter avec la Direction générale, ce n'est pas la peine de prendre du temps de la Commission de surveillance dont ce n'est pas le rôle. J'ai fini mon exposé.

M. Dessenne :
Si je peux me permettre de dire un mot, je ne suis pas négociateur, je l'ai toujours dit, et avec Béatrice nous avons envoyé en toute transparence aux membres de la Commission la lettre de l'intersyndicale qui effectivement est venue à la réunion mais est repartie de la réunion parce que les négociateurs n'avaient pas de grain à moudre, mais ce n'est pas le sujet.
La question est ce que nous disent les syndicats, qui sont en intersyndicale à 95 %, et ce vers quoi nous nous dirigeons aujourd'hui. C'est sur la prime Macron, même si je n'aime pas ce terme puisqu'il a changé. Il y a l'UNSA, la CFDT, la CGT et le SNUP, donc quatre syndicats qui pèsent 95 %. Ces quatre syndicats ont fait une plateforme minimum, mais vraiment minimum, parce qu'ils sont à 3,5 % maximum hors inflation, et à 5,5 % voire 6 %, et il y a un risque qu'il n'y ait pas d'accord. Je crois que le CUEP est le 25, M. le Directeur général. S'il n'y a pas d'accord, il n'y a rien. À l'heure actuelle, et Béatrice et moi ne parlons pas en notre nom mais en relayant leur information, il y a une autre piste qui est la décision unilatérale. Quand il n'y a pas de compromis, il n'y a pas de discussion.
Après, les organisations syndicales vont saisir le Président — et l'ont déjà fait je crois — en cas d'échec des négociations, étant donné que c'est la Commission de surveillance qui décide ou non si elle donne une augmentation.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais reprendre la parole et conclure, parce que j'ai reçu le CMIC qui est une partie des organisations syndicales. Pour le coup, j'ai une position très claire qui est celle de la loi. La Commission de surveillance ne fait pas les négociations dans un sens ou dans l'autre. Elle avalise ou elle n'avalise pas les budgets, point final, en ce qui concerne cette chose-là.
La Commission de surveillance remplira pleinement son rôle et je remercie les différentes parties de nous tenir au courant de ce qu'il se passe pour que nous ayons une idée, parce qu'évidemment cela a des conséquences ou non sur nos travaux, mais ce n'est en aucune manière la Commission de surveillance qui fait ces choix, et ce ne sera pas le

cas quelle que soit l'issue des négociations dans un sens ou dans l'autre. Ce n'est pas le rôle de la Commission de surveillance.
La Commission de surveillance a un rôle très défini et très encadré par la loi, qui est très clair. Il y a des discussions et il y a des décisions qui sont prises par la Direction générale en lien avec la Commission de surveillance, sur ce sujet comme sur d'autres comme des investissements, et éventuellement il nous est demandé approbation d'une décision, mais il ne nous est certainement pas demandé de participer à la négociation. Par contre, évidemment, par nature nous sommes toujours preneurs d'informations, et je remercie la Direction générale et vous-mêmes de nous tenir informés au fur et à mesure de l'évolution des échanges.
Merci beaucoup, je suis désolé d'avoir dépassé l'horaire. J'essaierai de faire mieux la prochaine fois.

La séance est levée à 19 heures 54.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 63

COMMISSION DE SURVEILLANCE
11eme séance - Année 2022
16 novembre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 16 novembre 2022, à 16 heures 30, la Commission de surveillance s'est réunie au 56, rue de Lille à Paris et en visio via Teams®.

Assistaient à la réunion :
M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, de Ketelaere.
MM. Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point liminaire) ; M. Vincent Rigaudière, Directeur de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 6) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (points 4, 5 et 6) ; Mme Anne Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité (point 4) ; M. Arnaud Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Jean-Baptiste Olivier, Responsable du département chargé du pilotage transverse des risques au sein de la Direction des risques du groupe Caisse des Dépôts (points 5 et 6) ; Mme Nathalie Lhayani, Directrice du département politique durable du groupe Caisse des Dépôts au sein de la Direction des finances du Groupe (point 6) ; M. Éric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; Mme Sarah Lacoche, Directrice du département chargé des finances au sein de la Banque des Territoires (point 7) ; M. Kosta Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des Territoires (point 8) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 8) ; M. Laurent Durain, Directeur de la formation professionnelle et des compétences au sein de la Direction des politiques sociales (point 9) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts

***

La séance, présidée par M. Holroyd, est ouverte à 16 heures 33.

1 — Propos liminaires

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose que nous commencions. Il y a quelques commissaires surveillants qui ont quelques minutes de retard mais notre ordre du jour est particulièrement chargé avec neuf points à l'agenda, je vous propose que nous essayions de nous tenir aux horaires tels qu'ils sont prévus, en commençant par le traditionnel propos liminaire du Directeur général, auquel je passe la parole immédiatement.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci. Il n'y a qu'un seul point important, pour vous tenir au courant des discussions autour d'Orpea, dont l'irruption dans la presse ne vous a pas échappé. Nous en avions déjà parlé. Je fais deux séries de commentaires, d'une part sur la situation d'Orpea et d'autre part sur les négociations en cours.
Sur la situation, vous savez que c'est un établissement qui emploie 70 000 personnes, qui accueille 255 000 résidents, et dont nous suivons la situation avec attention parce que c'est un EHPAD. C'est vrai que c'est plutôt la partie haut de gamme des EHPAD, mais ce ne sont pas que des gens « aisés ». D'ailleurs, les gens âgés les plus aisés ne vont pas forcément dans les EHPAD, restent plus à domicile. En tout état de cause, nous sommes attentifs à leur situation.
Évidemment, tout ce que je vais vous dire devra être confirmé, mais d'après les échanges que nous avons eus avec le nouveau management, leur

analyse est que fondamentalement, la plupart des collaborateurs et des cadres sont des personnes professionnelles et engagées. D'ailleurs, je ne sais pas si vous avez vu il y a quelques jours le rapport de l'Obs sur le classement des EHPAD. Il y a beaucoup d'EHPAD Orpea qui sont très bien classés, ce qui veut dire que dans beaucoup de ces établissements, les soins sont de qualité et les choses vont bien. Il y a d'ailleurs aussi autour de cela des cliniques qui sont tout à fait utiles, notamment des cliniques psychiatriques.
L'analyse du management est que les déviances qui ont été signalées par le livre que chacun connaît étaient le fait d'une organisation au sommet avec quarante dirigeants qui ont tous été écartés. Par conséquent, dès lors que ces dirigeants sont écartés et que les mécanismes sont corrigés, ils se retrouvent avec les difficultés du secteur. Une de ces difficultés est que pour se mettre à niveau, ils ont besoin de recruter en France 550 personnes par mois, ce qui dans ce secteur est une vraie complication.
Il faut que nous vérifiions tout cela, et cela ne veut pas dire que le sujet est réglé à la fois en qualité et en exploitation, mais en tout cas ces commentaires sont assez rassurants.
En matière de négociation, nous sommes dans une situation qui de notre point de vue à ce stade est assez binaire. Nous regrettons d'ailleurs que notre nom soit dans la presse, puisque nous avons fait comprendre à tout le monde que nous étions dans un travail préliminaire, que notre gouvernance, c'est-à-dire vous-mêmes, n'avait pas pris position et que nous étions au tout début de la discussion.
La discussion tourne autour de trois blocs d'acteurs. Il y a d'une part les actionnaires actuels, puisque l'entreprise est valorisée en bourse aujourd'hui à 500 millions d'euros.
D'autre part, il y a les créanciers non garantis, qui représentent un peu moins de 4 milliards d'euros de dette, en sachant que les banques françaises ont été sécurisées dans la première phase du plan. Il y a un débat, mais cela relève du Tribunal de commerce, entre la première tranche de restructuration du passif et la deuxième. En tout état de cause, beaucoup des créanciers qui sont dans cette masse obligataire sont des créanciers qui ont acheté leurs titres sur les marchés financiers, donc à des prix très décotés. Malgré tout, le débat se fait entre la valeur nominale — donc autour de 4 milliards d'euros — et la transformation en capital. Prenons pour hypothèse qu'il y a une décote, puisque je crois que sa cote sur le marché est de l'ordre de 15 % à 20 % du nominal. Si on termine avec une décote de 80 %, cela représentera 800 millions d'euros de capital. Si elle est de 75 %, cela représentera 1 milliard d'euros de capital.
Il y a enfin le troisième bloc. L'entreprise aurait besoin, semble-t-il, de 1,5 milliard d'euros de capitaux supplémentaires, de « new money » mais en capital, puisque la transformation de la dette en capital allège l'exploitation, ce n'est donc pas du « new money ».
Nous travaillons donc, avec quelques partenaires qui pourraient nous rejoindre, sur cette option. Nous avons fixé comme ligne rouge, le fait que nous souhaitions que ce consortium, dans lequel nous serions par hypothèse le plus important des actionnaires doit avoir, après les opérations de conversion de la dette et d'augmentation du capital, une part du capital supérieure à celle qu'auraient les créanciers obligataires.
Le fait que nous soyons collectivement sous consortium avec une part du capital, même si elle est inférieure à 50 % mais supérieure à celle de ces créanciers devenus actionnaires, nous donnerait les garanties en participation au conseil pour que l'entreprise devienne une entreprise à mission et que les règles éthiques et de rentabilité qui sont les nôtres prévalent et que nous puissions le garantir.
C'est la ligne rouge que nous avons fixée et que nous allons rappeler à l'administratrice judiciaire et au management. Comme la situation des créanciers obligataires passera par le Tribunal de commerce, ils ont un levier, puisque la décision du Tribunal de commerce peut être soumise à appel et autres, on tente en ce moment de nous attirer vers une situation où nous viendrions tout seuls pour consolider tout cela, et donc nous serions très minoritaires face aux créanciers obligataires. En gros, notre argent les intéresse, et ce ne sont pas les seuls, mais pas l'influence que nous pourrions exercer.
Le message que nous ferons passer est que nous ne sommes pas dans cette option, donc si c'est cela, c'est sans nous. Ils pourront en trouver d'autres, ou pas. Cela peut revenir en deuxième semaine parce que cela créera un peu d'émotion, mais nous pensons que non seulement c'est contraire à nos intérêts en tant que Caisse des Dépôts, mais cela ne nous permettra pas de défendre l'intérêt général, qui est la raison pour laquelle nous pourrions nous lancer dans cette aventure, et l'intérêt des employés et des clients d'Orpea.
Une fois que nous aurons exercé cette phase qui peut être un peu difficile, soit nous en revenons au plan A, auquel cas nous allons travailler, vous tenir au courant, et éventuellement vous le soumettre si cela prospère, soit nous pensons qu'il n'y a pas de plan possible, même si à ce moment-là nous serons sans doute exposés à un peu de pression liée au fait de laisser Orpea détenu par des créanciers obligataires, dont largement des hedge funds ou des gestionnaires d'actifs situés loin de la France.
Voilà très rapidement pour ce point de situation. Encore une fois, la médiatisation n'est pas de notre fait. Nous étions plutôt défensifs là-dedans, mais la situation intéresse évidemment du monde.

M. Bascher rejoint la séance.

Mme Petel rejoint la séance.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, M. le Directeur général. J'ai deux choses à dire. La première est de vous remercier. Nous avons suivi le dossier depuis un certain temps et je me souviens en tant que néo-commissaire surveillant que vous aviez mentionné ce dossier

quand nous avons eu le séminaire. Nous avons suivi ce sujet au fur et à mesure. Dans la dernière semaine il a pris un peu plus d'ampleur dans la presse donc nous sommes contents d'avoir plus de détails sur le sujet et je pense que c'est essentiel.
Je suis très conscient que cette opération est très particulière par rapport à d'autres opérations que nous avons pu examiner par le passé, à la fois parce que le secteur est particulier, un secteur dans lequel nous avons une présence mais une présence limitée pour l'instant, et parce que le nom et l'historique de l'acteur concerné sont également particuliers dans le débat public français aujourd'hui, et la dimension est assez conséquente.
Du coup, je prends l'engagement que cette opération sera examinée en format Commission de surveillance et non en format Comité des investissements pour nous assurer que tous les commissaires surveillants puissent verser leur avis au débat puisqu'il me paraît que c'est une opération dont la sensibilité est de nature à justifier que ce ne soit pas juste validé en CDI comme cela peut être le cas sur d'autres opérations.
Cela ajoute une petite contrainte si jamais cette Commission de surveillance venait à être organisée dans le cas où les négociations se poursuivaient, dans les conditions d'un CDI, c'est-à-dire avec des délais un peu plus contraints pour s'organiser, mais avec en revanche l'avantage du distanciel puisqu'elle se fera sans doute sous format Teams pour que nous puissions arriver à trouver le quorum nécessaire pour faire avancer les choses. Du point de vue de l'organisation de la Commission de surveillance, il est très clair dans mon esprit que c'est ainsi que cela doit se dérouler.
Sur ce, nous allons éviter un grand débat mais s'il y a plusieurs personnes qui veulent prendre la parole pour évoquer des réflexions préliminaires, je leur laisse la parole.

M. Bascher :
La première chose, c'est qu'effectivement c'est un petit dossier. Même si c'était une opération d'une tout autre ampleur, dans l'opération Mandarine ou les autres, il y avait un peu de temps de travail et c'est bien que ce soit la Commission de surveillance qui donne son aval final, mais étant donné la taille, cela peut passer au débotté.
Deuxièmement, il faut se sentir extrêmement libre. Je le dis. Il est hors de question qu'il y ait une pression des uns et des autres sur la Caisse des Dépôts pour reprendre Orpea. Il faut bien faire cela dans l'intérêt général, qui est d'abord l'intérêt de la Caisse des Dépôts. Ce n'est pas le Consortium de réalisation.

Mme Bergeal :
J'ai une question très ponctuelle. La presse expose le fait que la Caisse des Dépôts a fait appel à la banque Lazard pour la soutenir dans ses analyses. Est-ce exact ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Oui, nous avons pris la banque Lazard.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Nous avons en effet pris la banque Lazard. Antoine peut intervenir. En revanche, nous avons surtout un conseil juridique important qui est Jean-Pierre Farges, parce que nous sommes dans le cadre d'une procédure nouvelle qui est la sauvegarde accélérée, une procédure très compliquée. En pratique, c'est l'administrateur judiciaire qui répartit les classes d'actifs et le Tribunal de commerce suit la progression des discussions. Avons-nous une deuxième banque, Antoine ?

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques :
Non, nous n'avons que Lazard, et Gibson Dunn comme conseiller juridique avec Jean-Pierre Farges.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
À date, c'est plus le conseil juridique dont nous avons besoin parce que d'un point de vue financier, ce n'est que depuis hier qu'Orpea a publié son plan d'affaires. Je sais que la Commission de surveillance est toujours impatiente d'avoir le dossier, et c'est normal, mais pour que vous compreniez bien, dans la thématique, nous avons bien les grandes lignes politiques du dossier, les chiffres, le plan d'affaires sur lequel nous avions nous-mêmes mis la pression sur le management en demandant quand ils auraient un plan d'affaires sur lequel ils s'engageaient.
Il est sorti hier donc il est tout chaud et nous sommes en train de le regarder, de le challenger. Ils sont entrés dans cette procédure il y a à peine dix jours. Nous avons rencontré la semaine dernière Hélène Bourbouloux pour nous expliquer le déroulement de la procédure qui est compliquée, qui est une nouvelle procédure qui vient après une procédure dont on peut dire aujourd'hui qu'elle a échoué, qui était la procédure de mai. Elle avait consisté à sécuriser les grandes banques de la place de Paris. Aujourd'hui il y a un débat mais qui n'est pas le nôtre, qui est celui d'Hélène Bourbouloux, qui est de savoir si le premier protocole transactionnel était valide ou pas.

M. Perrot rejoint la séance.

Mme Holder :
J'ai entendu hier le nouveau directeur général qui passait dans une émission à la télévision. J'ai été très déçue, parce que c'est quand même une affaire qui sent le soufre, dans laquelle il y a de la souffrance humaine. Il n'a vraiment parlé que de financier et il a dit que quand on avait autant de personnels, les maladresses pouvaient arriver. Je ne

suis pas très sûre que les familles soient satisfaites de cela.
D'autre part, il y avait 9,5 milliards d'euros de dette et on parle éventuellement de remonter une partie de cette dette en capital. Les créanciers qui sont protégés dans une procédure s'en sortent toujours un peu, mais les créanciers non protégés vont faire un lot de gens qui ne vont absolument pas s'en sortir. Ils se moquent éperdument d'avoir 0,03 % du capital. Ce qu'ils veulent, c'est leurs sous. Il y a un vrai problème, quand même.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Concernant les remarques de Françoise Holder, effectivement il y a 9,5 milliards d'euros de dette, dont 5 milliards d'euros détenus notamment par les banques françaises, qui sont sécurisés et en face desquels les banques françaises vont faire de nouveaux prêts à hauteur de 800 millions d'euros. Il y a donc environ 4 milliards d'euros non protégés.
D'abord, la dette non protégée, ce ne sont pas des petits porteurs, ce sont des professionnels. Ce sont des opérations faites sur le marché. Comme cette dette a beaucoup baissé, elle a été largement rachetée par des professionnels, d'où la présence de hedge funds.
En fait, ils sont déjà en bénéfice puisqu'en moyenne ils ont acheté plutôt à 15 %, donc avec une décote de 85 %. La question de la décote est celle de la maximisation de leur profit, qui est de savoir s'ils le multiplieront par deux ou par trois. Ils ne s'en fichent donc pas du tout, puisque s'ils ont acheté à 15 % et si on les rachète à 30 %, ils ont multiplié par 2 en 6 mois, ce qui fait un beau rendement annuel.
En revanche, le sujet est juridique, et cela relève du Tribunal de commerce sur ces deux catégories de créanciers qui auront été traitées différemment, et c'est ce qu'Olivier rappelait à l'instant.

M. Perrot :
Pardonnez mon retard. Je prends donc la discussion en route. De ce que j'entends, mais je me trompe peut-être, je comprends que nous ne sommes plus dans le « si » mais dans le « quand » et le comment ». Est-ce comme cela qu'il faut comprendre la chose ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Non.

M. Perrot :
Alors justement, c'est pour cela que je prenais cette précaution oratoire. Si nous n'en sommes pas là, j'imagine que compte tenu de l'extrême sensibilité de cette affaire, il y aura une association toute particulière de la Commission de surveillance à ce sujet, mais vous l'avez d'ailleurs dit plus ou moins.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Sur les deux points, cela a été dit, nous sommes toujours dans le « si », si jamais les conditions ne sont pas réunies. Si le « si » devenait un « quand », ce serait la Commission de surveillance qui examinerait ce dossier. Merci beaucoup pour ce point. Il me semble très important que nous ayons une grille d'analyse assez précise dans cette opération. Il y a l'opération financière, c'est une grille d'analyse un peu traditionnelle que nous avons sur toutes les opérations. Il y a l'alignement avec la stratégie de la Caisse des Dépôts. Nous avons des activités mais elles sont relativement mineures, donc ce serait un changement d'échelle.
Enfin, il y a peut-être et surtout la mission de la Caisse des Dépôts et l'intérêt général, donc je pense que sous-entendu, il y aurait une réflexion profonde à établir. Quel est le degré d'orientation et de changement managérial qu'il y a à Orpea ? Clairement, ce n'était pas le cas dans le vieil Orpea. Il serait très difficile de concilier le vieil Orpea avec l'intérêt général, donc il y a un degré de changement de management et l'encadrement du nouvel acteur. Il y a également une question d'empreinte géographique qu'il faut se poser parce que c'est un acteur international.
Cela ne se recoupe pas, mais ce sont des échanges que nous aurons lors de la Commission de surveillance et je pense qu'il est important que nous essayions d'avoir une grille d'analyse un peu précise pour savoir si on remplit les différents éléments nécessaires pour rassurer la Commission de surveillance sur la proposition qui pourrait éventuellement être faite par la Direction générale.
Sur ce, je vous propose de clore le débat et de passer à notre ordre du jour, avec quelques minutes de retard.

2 — Approbation du procès-verbal de la séance du 19 octobre 2022

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Toutes les remarques ont été prises en compte. À défaut d'une opposition, je considère ce procès-verbal comme adopté.

3 — Présentation du projet de budget 2023 de l'Établissement public (comprenant une actualisation des prévisions d'atterrissage 2022)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous commençons par la proposition de projet de budget 2023 de l'Établissement public. Il y a eu des échanges très riches et constructifs en CAR le 8 novembre avec quelques difficultés techniques. Je veux d'emblée remercier Catherine Mayenobe de cette saisie du sujet très rapidement.
Normalement, le CAR et le CFE demain se tiendront ici précisément pour qu'on réponde à ce défi technologique de la Commission de surveillance qui devrait être corrigé d'ici demain. Vraiment merci, parce que ce sont des délais extrêmement concis. Pour le coup, une semaine pour équiper une salle entière, c'est un bon délai. Je voudrais donc remercier la Secrétaire générale de s'être saisie de cette question parce qu'il est essentiel que nous ayons une salle qui puisse faire l'objet de conversations à distance de façon efficace.
Sur ce, je laisse la parole immédiatement à Evelyne Ratte, avec un élément sur lequel elle reviendra en détail mais qui me paraît important, et qui est un changement de méthodologie qu'elle amènerait et sur lequel il y a eu une demande d'approfondissement. Je propose à la Commission de surveillance de concevoir un de format de travail qui ne soit pas celui d'un comité pur et dur et que nous puissions approfondir ce changement de méthodologie dans les semaines qui suivent avec les équipes de la Direction générale. Cela concerne l'immobilier. Evelyne l'expliquera bien mieux que moi dans le rapport qui vient.

Mme Ratte :
Merci, M. le Président.
Depuis la loi PACTE, la Commission de surveillance adopte le budget de l'Établissement public, qui est ensuite proposé à l'approbation du ministre.
Le budget de l'Établissement public pour 2023 s'inscrit dans un contexte économique et financier particulier avec le retour de l'inflation notamment.
La commission de surveillance a examiné le 21 septembre dernier un premier cadrage budgétaire pour 2023, associé à des prévisions d'atterrissage budgétaire 2022. L'avis rendu comporte 2 recommandations.
D'une part, nous avons demandé que la Direction générale présente une exécution 2022 contenue dans les limites du budget initial. D'autre part, nous avions demandé de prendre en compte à la fois dans l'atterrissage 2022 et dans le projet de budget 2023 l'impact des propositions de la Direction générale dans le cadre des négociations pouvoir d'achat que le Directeur général avait engagées une semaine auparavant.
Le CAR a tout particulièrement apprécié que ces deux recommandations soient effectivement respectées.
Depuis lors, les propositions salariales de la Direction générale aux représentants du personnel ont été refusées lors du Comité unique de l'Établissement public (CUEP) le 25 octobre dernier. Il en résulte une inconnue pour le budget 2023 construit sur ces propositions salariales. Un CUEP est convoqué le 23 novembre prochain, au terme duquel les propositions seront ou non acceptées.
Ce projet de budget, avant d'en analyser les grandes composantes, se caractérise par deux changements méthodologiques qui n'avaient pas été présentés en septembre, ce qui atténue la portée de l'exercice de cadrage de septembre dernier. Le premier changement concerne la masse salariale des personnels de l'Établissement public affectés sur des projets de systèmes d'information. Il est proposé de la comptabiliser en dépense d'investissement, et non plus de fonctionnement. Cette modification qui a pour objet de permettre une meilleure mesure du coût complet de ces investissements, a été approuvée par le CAR.
Il s'y ajoute une révision à la baisse de la valorisation du jour-homme facturé par l'Établissement public à ICDC. L'impact de ces deux mesures est en réalité neutre budgétairement, puisqu'on transfère 9,3 millions d'euros de la section de fonctionnement vers la section d'investissement
Le deuxième changement est plus important dans la mesure où il concerne la gestion du patrimoine immobilier d'exploitation. La gestion des immeubles dont la Caisse des Dépôts est propriétaire et qu'elle occupe va être progressivement transférée à des SCI gérées par CDC Investissement Immobilier, filiale rattachée au métier de la gestion d'actifs, à laquelle les différents métiers de la Caisse des Dépôts verseront, à partir du 1er janvier 2023, des loyers de marché. C'est en réalité une opération d'externalisation de la gestion des immeubles d'exploitation. Elle a pour conséquence sur le plan budgétaire d'augmenter les charges de fonctionnement du montant des loyers qui seront désormais payés tous les ans. L'impact n'est pas tout à fait négligeable. Dès 2023, il est de +15 millions d'euros pour les loyers des immeubles qui seront transférés dès le 1er janvier 2023, c'est-à-dire Austerlitz 1 et 2, ce qui représente une hausse de 1,4 % des charges brutes. Au terme du projet Campus, le montant des loyers parisiens est prévu à 82 millions d'euros.
C'est un changement important, en tout cas budgétairement, puisque cela va mécaniquement entraîner, au fur et à mesure de la mise en place de la réforme, une augmentation tous les ans de la masse budgétaire des dépenses de fonctionnement avant une possible diminution à la fin des travaux de rénovation du siège du 56 rue de Lille, car cet immeuble ne répondra pas aux mêmes règles et sa récupération entraînera la fin du loyer temporaire sur Austerlitz 6.
Le CAR a insisté sur la nécessité de consacrer une réunion à la politique immobilière de la Caisse des Dépôts sous tous ses aspects, c'est-à-dire le projet Campus revu, les nouvelles modalités de gestion, la

corrélation avec la politique des effectifs. Cette réunion pourrait se tenir en février 2023.
Cette réforme aura un impact non seulement sur le budget, comme je viens de l'évoquer, mais également sur les comptes sociaux. En effet la cession des immeubles à CDC Investissement Immobilier va s'accompagner d'une valorisation de ces immeubles, faisant apparaître une plus-value de 174 millions d'euros dans les comptes sociaux. Le CAR a bien noté que cette opération serait donc soumise à l'approbation des commissaires aux comptes.
Ces différentes évolutions rendent le cadrage budgétaire présenté en septembre caduc, si bien que les comparaisons à faire pour apprécier l'évolution des grands agrégats budgétaires se feront par rapport à l'exécution 2022 (légèrement révisée en novembre) et la prévision 2022.
Le projet de budget est construit sur une hypothèse d'inflation de 4,5 % en 2023. Le niveau de charges brutes s'élève à 1,180 milliard d'euros, soit une augmentation de 7,4 % par rapport au niveau prévu pour l'atterrissage 2022. Il est à noter que le cadrage de septembre se situait à un taux de progression bien inférieur puisqu'il était à 5,3 %.
Cette évolution sensible dégrade le coefficient d'exploitation qui passe de 21,1% en 2022 à 25,2 %en 2023. Le coefficient d'exploitation est le rapport entre l'évolution des charges d'exploitation et le produit net bancaire. Même si ce niveau est loin de celui atteint en 2020 (36,5 %), il y a quand même une évolution à surveiller.
Comment évoluent les grands agrégats ?
La masse salariale, à méthodologie constante, passe de 760 millions à 807 millions d'euros, soit une augmentation de 6,2 %. Elle représente près de 70 % de l'ensemble des charges du budget de fonctionnement.
La prévision intègre naturellement l'effet en année pleine des revalorisations salariales 2022 (soit 3,5 %) la hausse du point d'indice en juillet 2022 et les mesures proposées pour la négociation pouvoir d'achat qui sont encore en suspens, ainsi qu'une provision d'un montant de 3 % (au lieu de 1,5 % en 2022) pour financer les mesures classiques d'augmentation individuelle qui permettent notamment de répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation des personnels.
Cela veut dire que ce projet de budget n'intègre aucune provision pour financer des mesures générales d'augmentation salariale qui pourraient être prises dans le contexte d'inflation de 2023. La question d'un budget rectificatif risque donc d'être posée en cours d'année. Le CAR a souhaité disposer d'une évaluation du coût pour la Caisse des Dépôts d'une augmentation de 1 % du point d'indice de la fonction publique sur l'ensemble de la masse salariale de la Caisse des Dépôts afin de mesurer le risque potentiel sur le budget qui est présenté. Une réponse a été donnée après le CAR : 4,2 millions d'euros.
Le CAR a noté que les nouveaux moyens liés à la loi PACTE et au pilotage Groupe sont intégrés à hauteur de 10 millions d'euros. Ce sujet est évoqué par le superviseur qui considère dans la revue annuelle de supervision que les effectifs du contrôle des risques à la Caisse des Dépôts sont encore insuffisants, malgré les recrutements très importants faits depuis 3 ans.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je m'excuse, je vais vous demander de conclure assez rapidement.

Mme Ratte :
Sur les autres dépenses de fonctionnement, il convient de signaler une progression 17,5 % liée à la hausse du coût de l'énergie.
Les dépenses d'investissement sont en hausse de 3 % par rapport à l'atterrissage 2022. À l'occasion de cet examen, le CAR a noté que depuis 2017, les dépenses d'investissement ont augmenté de 147 %et de 120 % pour les seules dépenses d'investissement dans les systèmes d'information. Il a pris connaissance des recommandations du prochain rapport de la Cour des comptes sur la Banque des Territoires relatives notamment à la maîtrise des coûts de distribution et de l'équilibre financier de la « plateforme BDT ».
Les crédits d'intervention sont stables, et même légèrement à la baisse conformément à la demande de la commission de surveillance.
Les effectifs augmentent de 132 ETPT, soit 2,3 %. Le CAR a demandé comment cette hausse s'inscrivait dans la trajectoire pluriannuelle des effectifs à 10 ans qui avait été présentée l'année dernière. Une réponse a été donnée après le CAR. On se situe en dessous des chiffres de la trajectoire. Le CAR demande que cette trajectoire soit actualisée tous les ans.
Le CAR a noté que les effectifs dits de « cœur de métier » de la DRH diminuent en 2023. En revanche, les effectifs rattachés à cette Direction (mission sociale Groupe, COSOG, services médicaux, etc.), augmentent en réalité de 10 unités, si bien que l'ensemble augmente légèrement.
Enfin, le dernier point d'attention du CAR porte sur les gains de productivité. Ils sont évalués pour 2023 à 25 millions d'euros, dont 16 millions sur la masse salariale. Le CAR a bien noté l'augmentation du pourcentage des départs à la retraite non remplacés, qui passe de 25 % à 35 %. En revanche, la vacance frictionnelle ne peut pas être considérée comme un gain de productivité.
Le CAR a enfin souhaité disposer de plus d'informations sur l'équilibre financier des mandats qui sont confiés à la Caisse des Dépôts. Après le CAR, les informations complémentaires transmises montrent que le type de facturation des coûts de gestion est le plus souvent le forfait, ce qui suppose donc un suivi de la réalité des coûts et éventuellement des révisions de forfait. Est-ce le cas ?
Le budget de fonctionnement de la Commission de surveillance est proposé à 2,638 millions d'euros, en progression de 365 000 euros par rapport à 2022. Il intègre notamment une revalorisation de l'enveloppe des indemnités des commissaires

surveillants rémunérés, au niveau du plafond réglementaire de 300 000 euros bruts.
Au vu de l'ensemble de ces éléments, le CAR propose à la Commission de surveillance d'adopter, au plus tard en séance du 23 novembre prochain, ce projet de budget 2023 de l'Établissement public, pour laisser ensuite le délai d'un mois au Ministre de l'économie et des finances pour l'approuver.
Si la Commission en convient, il pourrait être recommandé une plus grande vigilance sur les dépenses d'investissement dans les systèmes d'information et le suivi des projets, une maîtrise de l'évolution des effectifs dans le contexte de la demande de l'ACPR d'augmentation des effectifs de contrôle des risques, et enfin la recherche de gains de productivité réels, y compris dans la gestion des mandats.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Evelyne. J'aurai deux points de forme. Sur l'immobilier, il y a un sujet qui est un changement de méthodologie dans ce budget, donc je pense qu'une réunion de travail sera organisée pour qu'on puisse éclairer le point. Après, il y a la stratégie immobilière de la Caisse des Dépôts, que nous pourrions évoquer dans un cadre plus stratégique et formel, dans un comité notamment.
Le deuxième point porte sur le budget de la Commission de surveillance. Le changement de plafond est à entendre dans le contexte de l'évaluation de la Commission qui a été menée, qui a produit un certain nombre de conclusions en ce qui concerne les rémunérations des personnalités qualifiées, qui nous seront présentées le 23. Il se trouve que le budget sera pour adoption au 23 novembre après cette discussion, donc c'est pour anticiper d'éventuels changements que nous serions amenés à faire suite à cette évaluation de la Commission de surveillance, ce qui explique ce changement de plafond qui reste évidemment le plafond du décret qui est à 300 000 euros.
Je passe la parole à Jean-Yves Perrot puis à Jean Pisani-Ferry et à Catherine Bergeal, en demandant à chacun d'être très concis, puisque nous avons pris un retard considérable sur l'ordre du jour.

M. Perrot :
Merci, M. le Président. Très brièvement, nous notons beaucoup de progrès méthodologiques sur lesquels je ne reviens pas, qui se sont inscrits au fil des années. J'ai une question et une observation.
La question porte, dans le cadre de la philosophie de facturation de l'immobilier, sur le sort particulier qui est réservé au siège, qui fait figure d'exception par rapport à la règle si j'ai bien compris. Or, je n'ai pas bien compris pourquoi cette exception. Est-ce un choix purement philosophique ? Est-ce que cela se heurte à des problèmes de faisabilité particuliers que je ne vois pas ? Du point de vue de l'exemplarité, je ne suis pas sûr que ce soit très heureux. Je pose donc cette question que j'ai déjà posée lors de phases antérieures. Elle n'est pas capitale, mais elle n'est pas non plus dénuée d'une certaine importance.
Mon observation porte sur les mandats. Je vais ajouter un petit mot à ce qu'a dit Evelyne et que je partage totalement. Le risque est d'une part que l'amortissement des investissements liés à ces mandats ne soit pas totalement intégré dans les coûts facturés. Le risque est d'autre part une certaine tendance, voire une certaine facilité, à être un tout petit peu moins exigeant — certains diraient « encore », mais je ne le dis pas — que sur les autres postes en matière de productivité.
Cette tendance n'est d'ailleurs pas forcément imputable entièrement à la Caisse des Dépôts mais elle est un peu liée à la force des choses dans la manière dont fonctionnent ces mandats, même si la Caisse des Dépôts nous a montré à quelques reprises sa capacité à dire non, ce qui est tout à fait normal et à son honneur.

M. Pisani-Ferry :
Mes questions portent sur le même point, c'est-à-dire sur l'incidence des changements de méthodologie. Est-ce que cela fait partie d'une politique générale de vérité des coûts ? Où en sommes-nous dans cette évolution ? Y a-t-il de prochaines étapes, etc. ?
Deuxièmement, un peu pour faire écho directement à ce que disait Jean-Yves, même si c'est évidemment une opération qui se traduit avec d'un côté des coûts et de l'autre des revenus et qui est donc neutre, ce n'est pas neutre quand on raisonne au niveau des entités. Typiquement, une entité qui a beaucoup plus d'immobilier en province va voir sa charge immobilière baisser par rapport à une entité qui a surtout des locaux à Paris. Comment pensez-vous gérer cela ? Imaginez-vous les neutraliser, etc. ?

Mme Bergeal :
Sur l'immobilier, notre rapporteure nous a dit qu'il y avait une plus-value de 174 millions d'euros dans les comptes sociaux. N'y a-t-il pas un coût fiscal dans l'opération qui vient d'être faite ? Cette plus-value est-elle nette ou brute ? Si coût fiscal il y a, quel est-il ?
La deuxième question porte déjà sur les mandats. Nous avons bien reçu la liste des mandats de la Caisse des Dépôts, merci. On nous l'a envoyée au moment où nous avons examiné la question des commissaires-enquêteurs. Nous avons une liste exhaustive et nous y avons découvert des choses assez bizarres mais historiques manifestement.
Par ailleurs, nous venons effectivement de recevoir, après le CAR, les modalités de calcul des rémunérations perçues par la Caisse des Dépôts et il y en a de trois types. En revanche, nous n'avons pas de recoupement entre les deux. C'est-à-dire qu'en réalité, et je crois que c'est ce que nous attendions, nous ne savons pas à quelle case appartient chacun des mandats, d'une part, donc quel est son type dans les trois types de rémunération, et d'autre part le montant que cela représente. Merci.

M. Dessenne :
Je dis quelques mots parce que si j'ai bien compris, le vote aura lieu la semaine prochaine. Je pense que vous vous y attendez un peu, nous aurons des difficultés, en tant que représentants du personnel, à approuver ce budget qui entérine en définitive une baisse de pouvoir d'achat sur 2022 et 2023 étant donné les chiffres, surtout parce qu'il n'y a pas eu d'accord.
Il y aura peut-être un accord le 23, mais à l'heure actuelle, nous avons cru comprendre que la totalité des organisations syndicales n'avait pas réussi à trouver un compromis avec la Direction de la Caisse des Dépôts. Je pense que Béatrice fera une courte déclaration la semaine prochaine pour expliquer notre vote, parce que globalement nous partageons le rapport d'Evelyne sur tous les autres points et il ne nous pose pas vraiment de souci, mais ce point nous en pose un fondamentalement. Un autre point nous gêne. Nous avons eu ce débat en CAR. On prévoit 4,5 % d'inflation. C'est l'État qui a mis 4,5 %, mais pour beaucoup d'économistes, c'est légèrement supérieur, à 4,6 %, 4,7 % et peut-être plus. Nous trouvons dommage de ne pas mettre dans le budget qu'il pourrait y avoir un budget rectificatif et une discussion en fonction du taux d'inflation constaté en 2023, ce que nous aurions d'ailleurs souhaité avoir pour notre part en 2022 avant l'ouverture des négociations sur les rémunérations afin que le Directeur général puisse bénéficier en 2022 d'un budget complémentaire pour trouver un accord avec les organisations syndicales.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais traiter le sujet de la comptabilité analytique, Catherine va traiter le sujet du siège et Virginie celui des conséquences fiscales de l'apport.
Ce que suggère Jean Pisani-Ferry est exactement ce que nous voulons faire. C'est-à-dire que nous voulons que la comptabilité analytique donne les bonnes incitations aux responsables. Il est clair que quand on est dans une situation où un immeuble amorti ne coûte rien, cela n'incite pas à économiser les mètres carrés. Un immeuble neuf est plus coûteux parce qu'il doit être amorti. De toute façon, nous sommes en train de passer vers des immeubles neufs, mais tout cela ne donne pas les bonnes incitations. Par ailleurs, le fait d'apporter les immeubles à des sociétés que nous détenons à 100 %, donc de façon neutre économiquement, permet d'alimenter par les loyers de quoi entretenir les bâtiments. Nous le faisons de toute façon, mais c'est financé de façon plus lisible.
Nous n'entendons donc pas compenser la réalité des coûts qui seront imputés aux directions. C'est-à-dire que la logique est qu'un bâtiment ancien qui doit être rénové chaque année dans le VIIe arrondissement coûte plus cher qu'un bâtiment neuf dans le XIIIe arrondissement, et encore plus qu'un bâtiment ancien à Angers ou à Bordeaux, même s'il est tout neuf depuis quelques jours. Cela vaut aussi pour les mètres carrés. Les mètres carrés utilisés seront imputés aux directions. La politique d'utilisation des mètres carrés fait l'objet de réflexions dans le cadre de différents groupes de travail et sera également échangée avec les partenaires sociaux, mais de ce côté il y aura aussi une incitation.
Ce mouvement vers la comptabilité analytique à la Caisse des Dépôts est un processus entamé depuis longtemps, qui avance lentement parce qu'il y a beaucoup de choses à modifier dans les remontées et culturellement dans la façon de traiter avec les uns et les autres, mais pour revenir à la question de Catherine Bergeal, je souhaite effectivement que mandat par mandat, les coûts soient alloués, notamment pour la Direction des politiques sociales.
Nous avons encore devant nous un travail qui n'est pas achevé pour savoir combien coûte la gestion du mandat Ircantec par rapport à celui de la CNRACL, de la Banque de France, etc., en sachant que nous avons déjà fait un travail bien documenté entre les charges qui relèvent vraiment des mandants parce que ce sont les charges directes et indirectes qui relèvent de nos contrats, et une partie de charges liée à des charges générales du Groupe et qu'il serait compliqué d'affecter aux mandants, même si dans la vision interne nous allons bien l'affecter à la DPS parce qu'il n'est pas question que ce soit imputé à d'autres activités.
Nous sommes vraiment dans ce processus, de même qu'à l'intérieur de la Banque des Territoires Olivier avance pour que nous ayons une vision des coûts chargés métier par métier, ce qui inclut évidemment les développements informatiques qui doivent être basés eux aussi sur les coûts réels de développement et d'amortissement. Tous ces chantiers avancent. Ils avancent moins vite que nous le souhaitons collectivement, mais ils avancent et font d'ailleurs l'objet de rapports réguliers de Virginie, qui en a la charge, devant le Comité exécutif. C'est d'ailleurs à ce niveau que nous effectuons ces arbitrages ; désormais les clefs sont plus rigoureuses et approuvées au plus haut niveau.
Je donne la parole à Catherine Mayenobe sur le 56 rue de Lille.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Comme l'a indiqué le Directeur général, nous sommes en train de faire apparaître la deuxième plus grosse ligne de nature de charge, qui n'apparaissait pas dans le budget, puisque l'endroit où il était le moins cher de positionner ces équipes était dans le VIIe arrondissement, au 56 rue de Lille. Nous voyons que ce n'était pas intuitif et que cela ne contribuait pas à donner de bons signaux.
Aujourd'hui, notre objectif est que tout le parc immobilier, que ce soit un parc immobilier d'exploitation ou d'investissement, soit conforme à la trajectoire de 1,5 degré Celsius à horizon 2030. Pourquoi anticipons-nous le transfert de deux immeubles à Austerlitz II dans le dispositif de cession ? C'est pour que CDC Investissement

Immobilier, en temps masqué, commence à préparer des travaux de rénovation et de mise aux normes environnementales de ces bâtiments que nous allons libérer en 2026.
Pourquoi ne le faisons-nous pas pour le 56 rue de Lille ? C'est parce que nous allons nous-mêmes procéder, à partir de 2026, à ces opérations de réhabilitation, parce que le 56 rue de Lille n'a pas vocation à basculer, à l'issue de ces réhabilitations, dans le parc privé et parce que CDC Investissement Immobilier n'a pas les compétences pour opérer des travaux dans le cadre juridique qui s'impose à l'immobilier d'exploitation de la Caisse des Dépôts, qui est le cadre des règles de passation des marchés publics.
Nous avons cette expérience, nous sommes en train de réfléchir au montage selon lequel nous allons faire ces travaux dans ce site très particulier, mais ce n'est pas une expertise qu'ont nos collègues. C'est nous qui avons l'expertise dans ce domaine. Cela ne préjuge pas du fait qu'à l'issue du chantier de rénovation, nous penserons peut-être qu'il est rationnel de le transférer. Là, nous sommes à l'horizon de 2031-2032 si tout va bien.
En tout état de cause, cela ne fausse pas la vision économique puisque pour le 56 rue de Lille, nous aurons bien la charge des amortissements des investissements qui seront réalisés.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je donne la parole à Virginie Chapron-du Jeu sur l'impact fiscal des opérations.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Le montant qui vous est donné en estimation sur la plus-value qui serait réalisée quand nous ferons la cession des immeubles à la SCI est bien de 174 millions d'euros avant impôt. Si on tient compte des impôts, en estimation, et je dis bien en estimation, nous serions plutôt à 130 millions d'euros.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Avez-vous un commentaire sur la discussion du budget et les négociations salariales ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Sur les questions salariales, nous n'avons effectivement pas pu avoir de négociation puisque l'intersyndicale avait une position qui était de ne pas bouger. Il est un peu compliqué de négocier avec quelqu'un qui ne veut pas bouger. Je le regrette, dont acte.
J'attire d'ailleurs l'attention de nos amis qui représentent les salariés sur le fait que s'il y a un refus unanime de vote, ou un vote défavorable unanime au prochain Comité unique, cela reportera la décision. D'abord, il y a des choses qu'on ne peut pas proposer en unilatéral, notamment l'augmentation du versement transport. Nous l'avions prévue, mais il faut un accord pour la faire. S'il y a un vote défavorable unanime, cela reportera la décision unilatérale. Nous pourrons le faire quand même, mais cela ne tombera pas fin novembre, soit tardivement par rapport aux fêtes de Noël. Cela a été bien partagé avec les partenaires sociaux, ils le savent et chacun prendra ses responsabilités, mais nous agissons dans le cadre du droit.
Sur l'exercice de cette année, je ne partage pas l'avis de vos collègues, puisque nous avons attribué une enveloppe d'augmentation individuelle de 2,1 % en début d'année dans le cadre des campagnes managériales, ce qui est quand même une distribution de pouvoir d'achat. Je ne prends pas en compte la prime d'intéressement, qui est relative à l'année précédente. Nous aurons, en intégrant la revalorisation du point d'indice de juillet, augmenté la rémunération fixe de l'ensemble des personnels de 3,5 % à compter d'octobre 2022, c'est en tout cas ce qui avait été négocié et sur le pourcentage d'augmentation nous étions d'accord avec les partenaires sociaux. Nous avons également attribué une prime de partage de la valeur pour les plus faibles rémunérations, donc il me semble que cela couvre l'inflation.
Pourquoi ne prévoyons-nous pas de couvrir l'inflation dans le projet de budget ? Nous ne pouvons pas parler d'inflation réalisée en 2023 puisque nous ne la connaissons pas encore. L'engagement que j'ai pris et que je répète est de faire ce que je voulais faire cette année, c'est-à-dire une clause de revoyure en fin d'année 2023 en fonction de l'inflation constatée.
L'inflation peut être moindre que prévu, ce qui est bien pour tout le monde, et elle peut être aussi plus élevée que prévu. Je propose de maintenir l'engagement que j'avais pris en 2022 et qui est, en tout cas pour nos collègues les moins bien rémunérés, de les protéger a minima de l'inflation qui sera constatée à la fin de l'année 2023, en sachant que nous avons déjà un processus de « voiture balai » pour être certains que tous les quatre ans nous vérifiions bien que l'inflation soit couverte. Je préfère que nous le fassions dans cette phase tous les ans. J'espère que l'année prochaine nous pourrons avoir un dialogue nous permettant d'aboutir à un accord.
En tout cas, l'idée qu'il y ait une revoyure en fin d'année est quelque chose que nous proposerons aux partenaires sociaux parce qu'encore une fois, que l'inflation soit plus importante ou moindre, les 3 % qui sont dans la NAO, qui seront engagés au début de l'année 2023, ne suffiront probablement pas.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je pense qu'il est bien que les commissaires surveillants soient conscients de la négociation qui a lieu entre les organisations syndicales et la Direction générale, mais ce n'est vraiment pas le lieu d'ouvrir le débat et d'avoir la négociation ici. Si c'est pour avoir un échange de perspectives, il faut le réserver à la négociation.

Mme Ketelaere :
Nous ne faisons pas partie de la négociation. Nous sommes représentants à la Commission de surveillance. Je ne négocie pas la NAO. Ce sont d'autres personnes qui le font. Je tiens juste à dire que ce qui est compliqué, c'est qu'il y a un jeu de ping-pong que nous ne comprenons pas. La Direction générale dit « on n'a pas alloué le budget nécessaire au titre de la Commission de surveillance », et la Commission de surveillance répond « la Direction générale n'a pas présenté de budget rectificatif ». Je tiens à dire que vous êtes les deux parties prenantes à ce budget.
En septembre, il avait été demandé au niveau du Secrétariat général 8 millions d'euros supplémentaires pour couvrir l'inflation de 2022. Le CAR n'a pas souhaité proposer ce budget rectificatif au motif que jamais au niveau de la Caisse des Dépôts il n'y avait eu de budget rectificatif proposé. Je tiens à le dire, soit nous le prévoyons tout de suite dans le budget 2023, soit, en tant que représentants à la Commission de surveillance, nous ne prendrons pas le risque d'un deuxième refus en CAR d'un budget rectificatif demandé lié à une augmentation de l'inflation.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je suis désolé de reprendre la parole, si vous le permettez, Président. La négociation pouvait se poursuivre. D'une part, il y a des mesures qui ne nécessitaient pas de budget rectificatif, notamment les mesures sur les rémunérations fixes, qui portaient surtout sur 2023. D'autre part, de toute façon, quand on ouvre une négociation, on ne sait pas quel est son aboutissement. C'est vrai que vous n'êtes pas partie à la négociation, mais depuis deux mois, l'intersyndicale a posé un ultimatum en mettant des propositions à prendre ou à laisser qu'effectivement je ne voulais pas présenter à la Commission de surveillance parce qu'elles me paraissaient excessives. Le sujet était celui-là.
Dès lors que les négociations s'ouvraient avec une position qui n'était pas un ultimatum, je ne sais pas comment elles auraient abouti, mais en deux mois nous aurions pu avancer. Je regrette le fait que précisément il n'y ait pas eu d'espace de négociation. Je l'ai regretté à maintes reprises devant vos collègues en Comité unique. Je le redis. Nous avions d'autres moyens d'avancer que de demander un budget rectificatif, me semble-t-il. Dont acte.
L'année prochaine, Evelyne Ratte a déjà dit que nous aurions probablement besoin d'un budget rectificatif et je pense que ce sera dans les minutes de cette réunion. En tout cas, je maintiens l'engagement d'avoir une clause de revoyure, et, s'il faut un budget rectificatif, évidemment de le proposer à la Commission de surveillance pour autant que ce soit toujours votre serviteur, mais faisons l'hypothèse que cela peut engager mon successeur ou ma successeure si ce n'est pas moi.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Avant de passer au prochain sujet, je veux juste poser une dernière question sur les dépenses d'investissement. Elles augmentent de près de 150 % depuis 2017. C'est le chiffre qui est dans le rapport. Même si je suis absolument convaincu de la nécessité d'investir dans les développements informatiques, etc., je suis obligé de prendre en compte ce que la Cour des comptes a dit, et dans une certaine mesure, la question que je pose est la suivante.
Comment arrive-t-on à quantifier les gains qui sont faits de ces investissements ? Il y a de l'obsolescence, il y a des gains de productivité, et il y a les nouveaux marchés ou la croissance. Est-on en mesure de dire ce que ces investissements considérables dans des projets informatiques vont générer comme croissance ou comme gains de productivité ou est-ce quelque chose qui n'est pas chiffrable pour l'instant ?
Je sais qu'elle s'équilibre dans la trajectoire pluriannuelle, mais si jamais cette croissance venait à se confirmer dans les années qui viennent, ce sont des chiffres qui nécessitent à un moment une justification. Je suis à nouveau persuadé qu'ils sont nécessaires au vu de ce qui est dit d'autre part sur l'obsolescence par la Cour des comptes elle-même et par l'ACPR. Je suis assez curieux de savoir comment la Direction générale réfléchit à la chose pour s'assurer que nous avons une façon tangible de voir quels gains de productivité on en tire.
M. Pisani-Ferry quitte la séance.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Catherine, c'est une question qui est vraiment de ton niveau compte tenu de sa complexité.

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Nous sommes dans un contexte où, comme l'a rappelé le Président, nous sommes dans un secteur d'activité où les dépenses informatiques, que ce soit des dépenses de fonctionnement ou des charges d'amortissement liées aux investissements, augmentent. Tous les référentiels nous disent que dans la finance, on est entre 5 % et 6 % d'augmentation annuelle, d'où le fait que nous ayons assumé une trajectoire dynamique d'investissements, ce qui va nous permettre d'affronter le mur de la dette technique que nous n'avions pas pris au bon niveau jusqu'aux observations récentes de l'ACPR.
Nous avons une catégorisation de nos dépenses informatiques en ce qui ne crée pas de valeur, au titre de la dette technique, même si cela en crée d'une certaine façon parce que c'est de la continuité d'activité, et ce qui crée de la valeur métier, qui représente l'essentiel de nos investissements. Là, M. le Président, nous avons des difficultés méthodologiques objectives à le valoriser puisque les gains de productivité sont rarement liés à la partie SI elle-même. C'est tout le processus qu'il faut réinterroger.

L'expérience que nous en avons est qu'on s'y prend généralement à plusieurs fois pour arriver à tirer tous les bénéfices, en termes de gains de productivité, d'un développement de système d'information en matière d'automatisation des contrôles ou de simplification des processus. Nous avons une recommandation d'audit sur ce point qui est excessivement difficile à mettre en œuvre. Nous ne sommes donc pas en mesure de pouvoir mettre, en face des millions d'euros d'investissement, des gains de productivité même si c'est une préoccupation permanente et un challenge sous la responsabilité des métiers, qui sont responsables de l'engagement de leur budget.
Je ne sais pas si cela répond à votre préoccupation, mais c'est en tout cas une préoccupation qui est la nôtre, avec un engagement de notre part de persévérer à valoriser les gains de performance associés à ces investissements informatiques. Il y a aussi la sécurité informatique. Il faut que nous veillions à avoir un certain pourcentage de notre budget alloué à ces dépenses de sécurité informatique, qui ne créent pas de la valeur, sauf que nous savons que le risque majeur auquel nous sommes exposés est celui de la cybersécurité.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Pour compléter ce que dit Catherine, dans ce qu'on appelle la dette technique, il y a la dette technique de nos systèmes d'information et il y a aussi la dette technique de certaines activités qui n'étaient pas informatisées. Je pense notamment à l'activité de consignations, qui effectivement s'exerçait très bien au XIXe siècle sans informatique mais moins bien aujourd'hui, ou tout simplement à la Direction des investissements de la Banque des Territoires, qui n'était pas informatisée. Il y a maintenant 7 milliards d'euros d'investissements et nous sommes passés à 2 milliards par an, donc c'est mieux d'avoir un système d'information pour suivre tout cela et il n'y en avait pas. C'est l'une des choses qu'il a fallu rattraper.
Par ailleurs, il y a la mise en place de systèmes d'information notamment sur les données de pilotage des risques et des finances à l'échelle du Groupe tel qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire 1 300 milliards d'euros de bilan, le grand pôle financier public. Là, nous sommes sur des charges et des revenus qui, si nous regardons au plan économique, devraient intégrer le Groupe consolidé et non pas les seules charges de l'Etablissement public, parce que là nous jouons un rôle de tête de Groupe, et quand nous faisons aujourd'hui par exemple un lac de données, comme on le dit en français, ou un data hub pour les données de risques et de finances, nous devons intégrer l'ensemble des éléments du Groupe parce que c'est ce qui nous permet d'agréger les données de risques, et demain d'agréger les données de risques climatiques et les nouvelles catégories de risques qui sont en train d'apparaître.
De ce côté, nous avons un rattrapage aussi lié aux exigences de l'ACPR mais qui franchement sont professionnellement nécessaires. Nous avons sur ce point un rattrapage plus important que d'autres institutions financières qui sont depuis plus longtemps dans ces schémas ou dans cette organisation.
Avec Catherine, aussi pour des raisons de faisabilité et de maîtrise en volume, nous nous sommes dit qu'il fallait que nous limitions le montant d'investissement annuel, quitte à avoir des lotissements sur des périodes plus longues. Nous nous sommes dit que 200 millions d'euros par an serait plus logique, ce qui représente 20 % des frais généraux.
Je crains que nous soyons un peu au-delà de ce chiffre, mais il est clair que nous ne pouvons pas, en tout cas en dépense annuelle, être sur des augmentations qui continuent à ce rythme, parce que cela pose aussi un problème de gestion par les équipes du nombre de chantiers. Si les choses ne sont pas bien maîtrisées, cela pose aussi le problème d'avoir des impacts sur la complexité. C'est-à-dire que nous devons aussi maitriser des sujets sur ce que l'on appelle l'urbanisation de nos systèmes. Tout cela doit nous pousser à avoir une évolution beaucoup moins dynamique dans les années à venir, et c'est ce que nous avons en tête.

Mme Pappalardo :
Je suis désolée, je réagis un peu avec retard mais je voudrais juste vérifier si j'ai bien compris. Avec l'opération immobilière en comptabilité analytique, on sait ce qu'on a et on sait ce qu'on paie, c'est très bien. Mais, en résultat, cette année, cela nous fait payer plusieurs dizaines de millions d'euros d'impôts que nous n'aurions pas payés si nous n'avions pas fait l'opération ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
En même temps, on crée aussi des fonds propres dans l'Établissement public, dont on va distribuer une partie à l'État.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Quand on fait du résultat, en effet on paie des impôts. Etant sur le bilan social de la CDC, ces charges d'impôt vont rentrer dans le calcul de la CRIS que nous payons. Il y a bien un effet d'impôt car nous réalisons des gains.

Mme Pappalardo :
Nous sommes d'accord, je ne critique pas l'opération. Je dis juste qu'on n'avait pas clairement fait apparaître cette conséquence non négligeable jusqu'à présent. Il y a un coût fiscal de plusieurs dizaines de millions d'euros à cette opération. Je ne dis pas que c'est mal. Je voulais simplement qu'on en soit conscient.

Mme de Ketelaere :
Il ne faut quand même pas oublier que quand vous passez de l'immobilier d'exploitation à l'immobilier

de rapport, globalement, là où vous ne pouvez pas récupérer la TVA sur l'immobilier d'exploitation, vous allez la récupérer sur l'immobilier de rapport notamment dans l'investissement pour réduire le coût énergétique.

Mme Pappalardo :
Si c'est le cas, j'aimerais bien avoir un tableau avec les plus et les moins, parce que tout cela n'est pas très clair pour le moment.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y a un autre nom à ces opérations. Cela s'appelle des réévaluations d'actifs. Cela permet d'avoir un bilan qui représente mieux la réalité économique. En fait, c'est juste un impôt payé d'avance parce qu'à part le siège du 56 rue de Lille, les autres actifs sont destinés à être vendus à l'extérieur un jour ou l'autre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je donne la parole à Jérôme Bascher et ensuite nous clôturons vraiment le débat, parce que nous avons maintenant près de trois quarts d'heure de retard sur notre agenda, avec six points restants à l'ordre du jour.

M. Bascher :
Ce que j'avais demandé sur cette partie immobilière, c'est que de toute façon il faut faire un suivi parce que nous serons regardés par la Cour des comptes. Evelyne l'a dit dans son rapport. C'est très clair. C'est un sujet qui doit être totalement suivi avec un rapport très clair, et évidemment la partie fiscalité en est partie intégrante.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous demanderons le tableau requis, qui me paraît assez simple à faire. Je vous propose que nous passions au prochain sujet.

4 — Avis sur le reporting semestriel du contrôle interne (rapport semestriel de la Direction du contrôle permanent et de la conformité et de la Direction des risques du Groupe, suivi des recommandations d'audit au 30 juin 2022)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai oublié de le dire dans le propos liminaire, mais nous sommes en train de nous organiser avec la Direction générale et le Secrétariat général pour organiser les flux lors des comités pour que les intervenants ne soient pas trop nombreux et mieux cadrer le débat. C'est un travail qui est en cours et qui arrivera à sa conclusion à temps pour les CAR de demain matin.
Sur ce, je passe la parole à Michèle Pappalardo, en la suppliant de rester concise dans sa présentation.

Mme Pappalardo :
Elle l'était déjà beaucoup en CAR, donc je vais continuer. Le rapport a été fait en essayant de faire ressortir uniquement les faits importants. Je rappelle que c'est en fait un rapport qui porte sur les synthèses faites par trois directions, DCPC, DGAU et DRG, en plus d'un ensemble de documents très précis, très riches et très intéressants, très denses qui leur sont associés.
Tout cela nous donne une vision d'ensemble tous les six mois de l'activité du contrôle interne avec globalement, si je résume d'un mot, un approfondissement de ces activités et surtout un gros travail d'homogénéisation progressive dans le Groupe, même s'il y a encore des trous ; cette évolution correspond à ce que l'ACPR et la Commission de surveillance souhaitent régulièrement, avec des augmentations des moyens humains affectés. Je ne reviendrai pas spécialement sur les chiffres des effectifs.
Une attention particulière a été portée ce semestre aux risques opérationnels et aux risques informatiques.
Commençons avec le contrôle permanent et la conformité, et d'abord avec la conformité, pour laquelle je ne vais citer que quelques points importants.
Le risque de non-conformité transverse bancaire et financière, qui requiert bien sûr une attention particulière parce que l'ACPR entre autres se préoccupe particulièrement de ce travail, fait l'objet de deux grands chantiers ce premier semestre.
Il s'agit d'une part du pilotage LCB-FT au sein du Groupe avec un chantier dont nous parlons depuis deux ans, qui a été lancé en 2020 et qui va se poursuivre encore jusqu'à 2023, et cela m'étonnerait qu'on s'arrête là. Il y a des progrès dans le partage d'informations, qui est vraiment un point important du sujet, ainsi que dans tout ce qui concerne l'automatisation et l'identification de la remontée des alertes pour que tout cela soit le plus fluide et rapide possible, ainsi que dans la production d'indicateurs consolidés du Groupe. Il y a des progrès tout à fait notables sur tous ces points.
En particulier, La Banque postale a bien travaillé sur ces sujets, même s'il lui reste encore des travaux à faire sur la remédiation des dossiers de ses clients, mais il faut dire qu'elle a beaucoup de clients. C'est encourageant, mais ce n'est pas la fin de leur tâche sur ce sujet.
Le dernier point que je relèverai est le fait que l'ACPR voulait faire une mission sur ce sujet LCB-FT et l'avait annoncé en 2021. Nous ne l'avons toujours pas vue. Cela permet pendant ce temps de faire des progrès et ce sera encore mieux quand l'ACPR arrivera, puisque nous aurons plus de choses intéressantes à lui montrer.

Le deuxième grand chantier est celui des prestations de services essentielles externalisées. En clair, ce sont les prestations, qui, comme on le voit ce semestre, prennent une place grandissante dans les travaux de la DCPC, avec un nouveau dispositif de pilotage du risque de non-conformité du Groupe. Il reste encore trois contrats qui sont au statut « défaillant », mais on était à quatorze la dernière fois, donc c'est un progrès. Nous verrons au prochain semestre où nous en sommes. On peut noter aussi le fait que ce sujet est pris en compte dans la renégociation du contrat avec la DGFiP.

Un thème nouveau important est le RGPD. Il est important parce que le sujet du RGPD est central, mais globalement, on ne semble pas avoir beaucoup de difficultés sur ce point. En tout cas, pour le moment, on a peu de plaintes. Le traitement semble satisfaisant. Je reste prudente, nous verrons bien comment cela va évoluer, mais en tout cas le sujet a été traité spécifiquement.

Un point faible est celui des formations de e-learning, dont le volume a marqué le pas au premier semestre. Il va donc falloir faire un effort au deuxième semestre. J'ai vu dans le rapport que c'était ce qui était prévu. C'est un point important. Nous n'avons pas parlé en CAR-CFE des problèmes de fraudes, et notamment nous n'avons pas reparlé de Mon Compte Formation et des fraudes sur Mon Compte Formation. il me semble que nous ne recevons plus le reporting trimestriel sur cette fraude. Je ne sais pas si c'est volontaire ou si c'est un oubli. Je l'avais relevé, mais nous n'en avons pas parlé en CAR, donc je reprends ce point.

Après la conformité, passons au contrôle permanent, avec les contrôles de niveau 1 et de niveau 2. La structuration du dispositif de contrôle permanent sur les contrôles de niveau 1 se renforce dans les directions opérationnelles, y compris en matière d'outil informatique. Nous revenons un peu sur des sujets que nous avons traités tout à l'heure.

En ce qui concerne la campagne de contrôle de niveau 2, qui est un sujet important sur lequel il y a de gros efforts de faits, la campagne est très bien engagée. On pourrait s'inquiéter d'une petite augmentation du pourcentage de contrôles avec un résultat insatisfaisant, à 12 %, mais tout cela est en grande partie dû au fait que l'on cible mieux les contrôles. Forcément, si on les cible mieux, notamment sur les achats, dont je vous ai dit précédemment que l'on travaillait aussi sur leurs problèmes de conformité, on dégrade un peu les résultats. Nous verrons dans la durée si cela se maintient ou si au contraire on arrive à améliorer la situation.

Pour les filiales, nous notons aussi la structuration d'une fonction de contrôle indépendante au sein du groupe La Poste, qui jusqu'à présent, en contrôle de niveau 2, faisait de l'autocontrôle. Il est important que La Poste soit en train — mais ce n'est pas encore complètement fait si j'ai bien compris — de structurer cette fonction.

En revanche, je vais parler pour la première fois de La Compagnie des Alpes, mais vous verrez que nous en parlons à chaque page du rapport ou à peu près. Il y a des moyens humains dédiés aux fonctions de contrôle chez Transdev et à La Compagnie des Alpes qui semblent un peu insuffisants pour faire ce travail comme on souhaiterait le faire de manière homogène au niveau du Groupe.

Un point mérite également d'être noté concernant les recommandations du top 10 que la DGAU élabore tous les trimestres et que nous voyons tous les semestres. Il y a une recommandation qui concerne la DCPC dont l'échéance est passée. Elle était à fin juin. Ce n'est pas très grave, simplement la demande de report est un peu éloignée, me semble-t-il, puisqu'elle est à la fin 2023. Nous n'avons pas trop eu le temps d'en parler non plus en CAR. Il s'agit d'une recommandation sur le renforcement du cadre de contrôle permanent du Groupe : ce renforcement est en cours, nous sommes d'accord. Est-ce que cela veut dire qu'en 2023 on aura vraiment complètement terminé ? J'avais une interrogation sur cette date.

Le deuxième rapport est celui de la DGAU, donc de l'audit. Je ne reviens pas sur la consolidation des effectifs, mais elle est certaine. Le dossier dit que l'on se rapproche du ratio cible de 1 % des effectifs de l'Établissement public. En revanche, je ne sais pas exactement combien cela fait. En tout cas pour le moment nous sommes à 46 auditeurs superviseurs.

Nous avons surtout ce semestre la création de deux nouveaux départements, l'un sur les politiques sociales et l'autre sur les systèmes d'information, qui en six mois a déjà huit personnes. Cela illustre le fait qu'il y a un vrai besoin, une vraie urgence et un vrai travail fait, notamment quand on connaît les difficultés de recrutement dans ces secteurs.

L'animation du réseau d'audit interne se poursuit, je n'y reviens pas. Nous allons regarder plutôt le suivi des recommandations d'audit et du superviseur. Concernant le suivi des recommandations d'audit, à fin juin nous avons 36 % des recommandations du Groupe que l'on considère fortes qui sont en retard de plus de six mois. Ce qui est intéressant, c'est de voir que nous avons des chiffres très différents en ce qui concerne l'Établissement public et les filiales, puisque pour l'Établissement public nous sommes à 28 %, ce qui est quand même notable, mais à 43 % pour les filiales, donc un chiffre important qu'il faudrait réduire, c'est bien évident.

Je note, si je ne me trompe pas et je suis prudente sur ce ^point, que dans l'indicateur de suivi de l'appétit aux risques, aujourd'hui, on tient compte des résultats de l'Établissement public. Par conséquent, quand l'Établissement public dépasse 25 % de retard, cela entre dans l'indicateur. En l'occurrence, ce n'est pas le cas pour les filiales. Or, comme ce sont les filiales qui ont le chiffre le plus mauvais, je m'interroge sur cette situation. Il n'y a pas d'urgence particulière, mais cela mériterait de faire l'objet d'une réflexion, ou en tout cas que l'on explique pourquoi on n'a pas pris en compte les chiffres concernant les filiales.

Nous notons deux retards particulièrement importants sur ces recommandations, à savoir La

Compagnie des Alpes et CDC Habitat, puisqu'ils sont à 75 % de retard sur ces recommandations fortes, et l'objectif est que bien entendu nous puissions reparler de ces sujets en Comité stratégique, notamment au Comité stratégique que nous avons bientôt sur La Compagnie des Alpes.
Sur les recommandations des superviseurs, qui sont donc un autre type de recommandations, nous avons des résultats qui ont l'air très bons pour des raisons un peu conjoncturelles quand même, il faut le dire ; Tout d'abord les recommandations des superviseurs en stock pour l'Établissement public ont une source qui s'est tarie. C'est la source des recommandations qui passaient par la Commission de surveillance. Il n'y en a plus, vous les avez toutes éteintes, donc c'est parfait. Les nouvelles, donc celles de l'ACPR qui vont arriver directement à la Caisse des Dépôts, n'ont pas encore été comptabilisées parce que conjoncturellement il n'y en avait pas encore d'ouvertes. Cela va donc forcément se dégrader, nous le verrons ultérieurement.
Pour les filiales, nous avons un taux de retard qui peut paraître faible, de 14 %, mais nous savons aussi que c'est en partie parce que nous avons un effet d'assiette. Nous avons Bpifrance et La Banque postale qui ont de nombreuses recommandations qui viennent d'arriver de la BCE, ce qui globalement fait baisser le pourcentage par rapport à celles qui sont en retard.
Je fais trois remarques sur les nombreux sujets abordés par le rapport de la DGAU. Il y a un sujet qui est une question de ma part. Dans le chronogramme de suivi des demandes de mesures correctives, donc les recommandations de l'ACPR, il semble que l'ACPR demande une transmission des procès-verbaux des commissions de surveillance dans lesquelles les lettres de suite définitives de l'ACPR sont abordées. Jusqu'à présent nous n'abordons pas les lettres de suite définitives. Nous pouvons en parler, mais nous ne les inscrivons pas systématiquement à l'ordre du jour de la Commission de surveillance. Est-ce que cela pose un problème ? Faut-il l'expliquer à l'ACPR ? Faut-il le faire de manière systématique ? Je ne sais pas, mais en tout cas il y a un petit point à regarder.
Sur le top 10 des recommandations d'audit à suivre prioritairement, il y en a quand même cinq, donc la moitié, qui ont plus de deux ans de retard, ce qui fait quand même beaucoup. Il y en a une concernant la Banque des Territoires qui porte sur la doctrine et le bilan de la filière tourisme qui a 5,8 années de retard. Je pense que soit ce n'est pas une bonne recommandation, ce qui est possible, soit on la modifie, soit on l'abandonne, mais cela fait un peu désordre. Je ne dis pas que c'est particulièrement important, mais cela fait bizarre. Je pense que même pour l'ACPR, cela peut poser un problème.
Concernant la certification, l'année dernière, de la DGAU par l'IFACI, , elle a donné lieu à une première visite de progrès en juin qui a montré quelques progrès, puisqu'il y avait dix non-conformités mineures et il n'y en a plus que six. Cela veut dire qu'en fait, tout va bien à 94 %. C'est une façon plus positive de dire les choses. L'objectif est que tout cela s'arrange en juin 2023 et qu'on soit à 100 %.
Je dis rapidement quelques mots sur le dernier rapport, le rapport d'activité de la DRG du premier semestre, avec quatre points d'attention. D'abord, il y a un gros travail fait pour mieux traiter les risques opérationnels, avec la création d'un département spécifiquement sur ce sujet, et l'élaboration d'une feuille de route très complète. Au premier semestre, c'était le temps de la mise en place de la gouvernance. Au deuxième semestre, nous devrions avoir les premiers livrables, dont une cartographie des risques opérationnels majeurs qui sera certainement très intéressante, ainsi que le premier reporting des incidents majeurs Groupe et la préparation des évolutions de l'outil informatique.
Le deuxième sujet est celui des risques climatiques, puisque nous avons une feuille de route qui a été élaborée pour les risques climatiques autour d'une structuration classique autour de quatre piliers, avec une animation et un réseau des risques climatiques Groupe, des stress tests organisés en interne par l'Établissement public, des travaux d'intégration des risques ESG dans la cartographie des risques Groupe et de certaines filiales ;il y aura un livrable au second semestre normalement, avec là aussi quelques filiales comme La Compagnie des Alpes qui ne sont pas encore visiblement outillées pour travailler sur ce sujet.
Nous n'avons pas été plus loin que ces quelques remarques, nous ne sommes pas entrés dans le détail. Nous nous sommes dit qu'il fallait encore que nous regardions un peu plus précisément ce sujet des risques climatiques dans une prochaine réunion. Ce sera certainement très intéressant de le faire en CAR.
Le troisième point est le renforcement du lien fonctionnel avec les filiales. C'est un point important puisque c'est un point d'attention très particulier de l'ACPR, avec des actions spécifiques sur la régularité des échanges entre la DRG et chaque filiale, sur la remontée des informations en cas de risque de crise (avec un cas d'application concernant l'Ukraine), sur l'harmonisation des pratiques, et notamment une déclinaison du cadre d'appétit aux risques du Groupe ; ce dernier point est extrêmement important pour avoir une vision globale, collective, cohérente, des risques de l'ensemble du Groupe.
Nous constatons que les filiales bancaires et financières, qui sont obligées de le faire, , le font bien entendu, mais nous avons aussi quelques filiales industrielles, qui a priori n'ont pas de contrainte réglementaire sur ce point, comme Transdev, La Poste et CDC Habitat, l'ont fait ou sont en train de le faire.
Nous avons demandé lors du comité une note sur la déclinaison filiale par filiale de ce dispositif et nous l'avons reçue, je vous en remercie.
Dans le cadre des travaux pour mieux outiller et optimiser les processus, le dernier point important est la structuration numérique du SI risques, le data

hub, le « lac de données » comme on dit. Là, le travail a déjà commencé depuis un certain temps et se poursuit avec l'objectif d'une livraison d'une première capacité de suivi consolidé des risques de crédit de l'ensemble du Groupe à la fin de l'année, même si certains éléments de ce premier livrable de suivi reposent en partie sur des dispositifs temporaires pour certaines filiales qui sont en train de revoir leur système informatique en même temps que le data hub se met en place. C'est notamment La Banque postale et Bpifrance, donc ce ne sont pas des petits sujets.
En 2024, nous devrions avoir la même chose pour les risques de marché, traités également par le data hub. Le Comité avait également demandé un détail un peu plus grand en termes de calendrier, considérant que c'était aussi un sujet très important pour l'ACPR, et nous avons reçu une note qui me paraît très claire. Merci beaucoup pour ces éléments également.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Michèle. J'ai des questions sur le point sur les recommandations fortes qui ne sont pas suivies. Premièrement, les recommandations fortes sont-elles tout en haut dans la hiérarchie ? Y a-t-il des recommandations impératives au-dessus ? On me dit que c'est le « top ». D'accord. C'est juste pour vérifier.
Est-ce un problème pour la Direction générale ? La Direction générale considère-t-elle que c'est un problème d'avoir un taux de recommandations fortes aussi élevé ? La deuxième question qui en découle est la suivante. Quels sont les moyens d'action de la Direction générale et quels sont les moyens pour essayer de stimuler les filiales qui sont les plus récalcitrantes ou les plus lentes, si jamais il y a une raison ? Que se passe-t-il ?
Y a-t-il un dialogue qui s'engage avec la filiale ? Comment cela se passe-t-il ? Globalement, on arrive à la conclusion qu'il y a certaines filiales qui en ont encore beaucoup. Comment les administrateurs le portent-ils au Conseil d'administration ? S'agit-il de choses qui au bout d'un moment sont demandées sous peine de ne pas participer à d'autres activités ? Quelles sont les conséquences pratiques d'un tel retard sur les recommandations fortes ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous pouvons demander à Arnaud Freyder, le Directeur de l'audit, d'en dire un mot. Éventuellement je compléterai.

M. Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts :
Merci de vos questions. Je précise qu'il y a deux niveaux de recommandation. Il y a les recommandations dites fortes, à savoir la criticité la plus importante, et des recommandations dites standard. Les recommandations fortes peuvent être des recommandations pour l'Établissement public qui ont une criticité particulière, ou il peut s'agir de recommandations sur les filiales qui peuvent d'ailleurs être émises par les filiales et que nous re-cotons nous-mêmes en recommandations « fortes groupe » parce qu'elles ont une portée pour l'ensemble du groupe Caisse des Dépôts. Nous avons ces deux niveaux de cotation.
Sur le suivi des recommandations, il faut peut-être juste remettre en perspective le fait que depuis trois ans, il y a eu un apurement très significatif, parce que le taux de 36 % aujourd'hui constaté était à 72 % au 30 juin 2019. Il y a eu un très gros effort de la part de la Direction de l'audit, mais surtout de la part des audités, que ce soit les filiales ou les directions métiers, pour apurer la situation au point d'ailleurs que nous avons pu, à date, clôturer toutes les recommandations dites « superviseur », les ex-délibérations de la Commission de surveillance.
Il y a quand même une tendance tout à fait favorable sur ce point et sur laquelle je veux insister pour rendre hommage au travail de l'ensemble des audités en la matière.
Il n'y a pas de recommandation forte qui ne soit pas suivie ou laissée de côté dans notre suivi des recommandations. Si des plans d'action tardent à être effectivement mis en œuvre, cela peut aussi tenir à notre niveau d'exigence élevé puisque le superviseur nous demande d'avoir des éléments probants pour justifier le fait que nous avons des avancées des plans d'action. C'est un élément sur lequel nous sommes évidemment très attentifs. C'est là aussi pour pondérer un peu les 36 %.
Il y a une situation assez différente entre l'Établissement public et les filiales, comme cela a été bien noté par le rapport et par M. le Président. Dans ce cadre, il est important de dire que nous avons un dialogue extrêmement nourri avec chacune des filiales pour faire baisser les recommandations en retard. On a cité deux filiales, La Compagnie des Alpes et CDC Habitat sur des sujets assez variables, mais leur situation renvoie à la difficulté, parfois, de certaines filiales dites industrielles à suivre des niveaux d'exigence parfois plus familiers à des établissements bancaires et financiers.
Il faut voir que l'on est sur des échantillons assez réduits, donc, avec une ou deux recommandations clôturées, on change assez fondamentalement le pourcentage puisque pour les deux filiales nous sommes à huit recommandations fortes sur le stock et six en retard. Ce ne sont pas des échantillons qui sont importants. Ils recouvrent des sujets de conformité qui sont néanmoins bien embarqués. Je prendrai l'exemple de CDC Habitat. Ce qui est en retard, ce sont des recommandations autour de la mise en œuvre de la loi Sapin 2 sur le dispositif anticorruption, sur lequel nous sommes d'ailleurs actuellement en train de finaliser un audit : il montre que la filiale prend à bras le corps le sujet, mais avec des délais un peu plus longs qu'escompté initialement.
Parfois, cela renvoie également à notre propre capacité collective à se donner des délais du côté des audités qui soient réalistes pour que nous puissions aboutir dans des délais compatibles avec

la capacité à faire. Sur les sujets de conformité, je le dis sous le contrôle de ma voisine, nous sommes extrêmement vigilants.
On a parlé aussi d'une recommandation qui porte sur la Foncière Rénovation Montagne. C'est une recommandation qui est effectivement assez ancienne. Nous avons beaucoup travaillé avec Olivier Sichel et ses équipes pour faire en sorte de fixer la doctrine. Vous savez que c'est une foncière qui travaille sur les «lits froids» et la recommandation visait schématiquement à bien définir le devenir de la Foncière Rénovation Montagne.
Je ne vais pas en faire un point de débat maintenant, mais je peux confirmer qu'il y a des positions qui ont été prises au cours de ce semestre. Il y a eu longtemps un environnement législatif assez incertain pendant un certain temps sur cette problématique très spécifique qui a amené aussi la Banque des Territoires à ne pas prendre position trop rapidement, même si je conviens du fait que les délais sont effectivement longs.
En tout cas, nous avons très bon espoir, en lien avec le plan d'action que nous travaillons avec les équipes, que ce soit clôturé au 31 décembre, mettant un terme à cette recommandation.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je fais deux commentaires supplémentaires. Nous traitons cela sur rapport d'Arnaud Freyder en Comité exécutif régulièrement, tous les trois mois, de façon extrêmement sérieuse. Nous considérons que quand il y a un délai élevé et pas d'explication, c'est un souci que nous devons traiter. Nous exerçons sur les patrons des filiales, quand ils sont récalcitrants, les pressions que nous pouvons exercer.
Nous n'avons pas été jusqu'à ne pas renouveler un patron ou une patronne pour cela, parce qu'ils prennent cela au sérieux aussi, mais il est clair que quand ce sont des sujets de conformité qui ont un impact important, nous leur demandons de le traiter rapidement et ce sont des injonctions fortes que nous avons tout à fait les moyens d'exercer. Elles expliquent d'ailleurs que nous soyons sur une pente d'amélioration continue sur ces dernières années que nous avons naturellement bien l'intention de poursuivre.

Mme Pappalardo :
Je n'avais pas repris le chiffre de 72 % parce qu'il date de 2019, et je n'ai pas retrouvé le chiffre du dernier semestre. De combien était-il ?

M. Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts :
Au dernier semestre, c'était à peu près équivalent. Il y a eu une légère dégradation, nous étions à 25 % à l'Établissement.

Mme Pappalardo :
C'est bien ce que je pensais, nous sommes quand même sur une légère dégradation, mais ce n'est pas une grosse critique. On stagne un peu après un gros travail et un gros résultat. Il y a encore un palier à passer.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons un sujet culturel qui est éternel. Les audités sont trop optimistes sur les délais. Peut-être que l'audit est parfois exigeant, mais je pense surtout que les équipes pensent que cela peut se traiter rapidement. Or, c'est toujours long, cela demande parfois des développements informatiques. C'est aussi vieux que les directions d'audit dans les établissements financiers.

M. Bascher :
Il y a quand même une culture relativement récente de tous ces sujets et du fait de devoir les suivre. La Caisse des Dépôts vivait un peu en dehors du monde. Dorénavant il y a notamment la Cour des comptes, mais on sait ce que l'on peut faire des rapports de la Cour des comptes, les uns et les autres. On les lit avec attention, on y pense, et parfois certains attendent le suivant, ce qui n'est pas bien.
Sur les rapports d'audit, notamment sur la conformité et sur la loi Sapin 2, c'est catastrophique. Je suis obligé de le dire comme je le pense. Il y a un temps d'acculturation. La loi s'applique aussi au groupe Caisse des Dépôts, et il y a là un vrai sujet d'acculturation. Cela peut paraître complètement dingue quand on vient d'un autre monde, mais ce Groupe a quand même encore quelques freins. Il a fallu des années incroyables pour que la lutte anti-blanchiment devienne un sujet pour tous. C'est comme cela. Ce n'est pas satisfaisant.
Pour reprendre la remarque de Michèle Pappalardo, la vraie question est de savoir quel va être le pourcentage frictionnel, puisqu'il est tout à fait logique qu'à un moment une partie des recommandations soit en retard, sinon nous serions dans une vie tout aussi idéale que la façon dont vivait la Caisse des Dépôts auparavant. Là, il s'agit grosso modo de savoir quel sera le temps frictionnel et quelle est un peu la cible vers laquelle on pourrait tendre.

M. Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts :
Nous nous sommes donné un objectif dans le profil de risque sur le stock de recommandations frictionnelles en retard qui peut paraître élevé, d'une certaine façon, mais il est à 25 % pour les recommandations d'audit et à 20 % au niveau superviseur. C'est à partir du moment où on entre dans la tranche où on a plus de six mois de retard pour la mise en œuvre d'une recommandation. Nous avions fait des comparaisons pour faire en sorte de vérifier si c'était à peu près la pratique ailleurs et nous avons plutôt trouvé ces éléments comme étant ceux de la place.
Cela me permet de spécifier, en réponse à une question d'un rapporteur, que c'est bien sur le périmètre combiné que nous appliquons ce ratio. Il y a une petite coquille dans le support, que vous

avez bien relevée. Nous avons mis « Établissement public » en titre, mais dans le profil de risque c'est bien sur le périmètre combiné, c'est-à-dire l'Établissement public et les filiales, que nous calculons le ratio que j'évoquais à l'instant.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Vu qu'il n'y a pas d'autre prise de parole, j'en profite pour poser une dernière question. Ensuite, nous passerons au sujet suivant. J'ai bien compris l'explication et elle est très claire. Dans les recommandations fortes telles qu'elles sont, sont-elles toutes dans un cadre où il ne s'agit que d'un temps d'adaptation ou y en a-t-il pour lesquelles il y a une différence d'appréciation sur le fond avec la filiale, c'est-à-dire où de façon consciente — et je ne dis pas qui a tort ou raison — il y a un refus de mettre en œuvre une recommandation ?

M. Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts :
Je n'identifie pas de divergence sur le fait de mettre en œuvre une recommandation de l'audit, puisque quand on émet un rapport définitif, il y a les recommandations que l'audit pose et en face on met directement les plans d'action que les audités nous ont proposés avec les délais, d'où le fait, évoqué tout à l'heure par Éric Lombard, que parfois des filiales ou des directions sont un peu trop optimistes sur les délais, ce qui fait que nous nous retrouvons ensuite avec des taux de retard.
En tout cas, théoriquement et même dans la pratique, je n'ai pas identifié de filiales nous disant « nous ne voulons pas suivre ces recommandations », à moins qu'elles aient joué un jeu de rôle au moment de l'émission du rapport définitif, ce que je n'ai pas noté. Nous sommes par ailleurs capables nous-mêmes de réinvestir la manière dont un plan d'action a pu être libellé si cela nous paraît justifié pour ne pas nous arc-bouter sur des formulations qui ne seraient plus pertinentes.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Normalement, effectivement, les recommandations sont acceptées. Il y a donc normalement un accord, et normalement il peut y avoir un désaccord. Dans ce cas, cela remonte en arbitrage, ce que je n'ai pas vu depuis que je suis à la Caisse des Dépôts.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Sauf s'il y a d'autres prises de parole, je vous propose de passer au point suivant.

5 — Avis sur le profil de risques à fin juin 2022

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il s'agit de l'avis sur le profil des risques à la fin juin 2022. Je passe la parole à Jean-Yves Perrot, le rapporteur.

M. Perrot :
Merci, M. le Président. Ce que nous allons examiner peut-être sera à la fois très important, puisque nous sommes au cœur des compétences de notre Commission de surveillance, et très relatif parce que nous sommes au 30 juin. C'est la raison pour laquelle je me focaliserai d'une part sur les points essentiels de vigilance et d'autre part sur les progrès méthodologiques qui, eux, s'inscrivent dans la durée.
Nous sommes saisis du profil de risques à fin juin 2022, à l'exception des risques de modèle et des risques RSE, puisque ceux-ci ne sont actualisés qu'une fois par an, et ce sera en fin d'année. Nous aurons donc l'occasion d'y revenir. Le profil de risques qui nous a été soumis n'a pas non plus de mise à jour sur le risque global de taux à ce stade, pas plus que sur le risque d'actifs du Fonds d'épargne. Nous avons là-dessus aussi un rendez-vous en fin d'année avec l'actualisation de la prévision quinquennale.
En revanche, et cela fait partie des progrès méthodologiques qu'il faut saluer, pour la première fois ce profil de risques intègre un indicateur sur le risque de change, dont l'actualisation sera semestrielle. Je m'y attarde un instant. Le Groupe s'internationalise de plus en plus, notamment au travers du groupe de La Banque postale et de La Poste. Il est donc particulièrement important que ce risque soit suivi, même s'il concerne aussi le Fonds d'épargne, mais d'une manière moins importante.
L'examen de ce profil, nous le savons tous, intervient dans un contexte marqué par trois caractéristiques. La première est la montée en puissance progressive mais continue de l'élargissement des risques retracés, aussi bien aux bornes du Groupe, pour lequel il y a un processus de digestion qui prend du temps et qui est normal, qu'en termes de risques suivis. Sur ces deux axes, cette évolution positive correspond à des demandes exprimées à la fois et successivement par la Commission de surveillance et par l'ACPR. Jusqu'à présent, l'ACPR ne nous a pas fait de découvertes exceptionnelles. La plupart des sujets évoqués par l'ACPR, dans des termes qui sont les siens et sur lesquels reviendra sans doute Evelyne tout à l'heure, sont des sujets que nous connaissons.
Le deuxième élément est que justement, le dialogue que nous avons avec l'ACPR gagne en maturité. Les attentes de l'ACPR portent aujourd'hui sur :

- le rythme de progression du suivi des risques consolidés, qui est un vrai sujet qui n'est pas simple ;

- le degré d'information de la Commission de surveillance, peut-être inégal selon les sujets, nous y reviendrons ;
- le degré d'effectivité de la maîtrise des risques par la DRG sur les risques liés aux filiales.

Ce dernier aspect est un point extrêmement sensible sur lequel je ne m'attarderai pas parce qu'il fera l'objet d'échanges ultérieurs, et je crois que la dernière réunion d'entretien de surveillance rapprochée nous a permis de nous mettre d'accord sur les termes du débat, ce qui est déjà une bonne façon d'avancer, puisqu'une fois qu'on est d'accord sur les termes du débat, on a une chance d'arriver à des solutions qui pourront, je l'espère, être convergentes.

Le troisième élément, sur lequel bien sûr je n'insisterai pas, est l'extraordinaire volatilité du contexte macroéconomique en particulier sur le marché actions, et c'est là qu'évidemment les informations au 30 juin sont assez défraîchies. Nous savons que l'impact du marché actions est croissant sur les résultats, aussi bien pour le Fonds d'épargne, potentiellement y compris sur ses besoins en fonds propres, que sur l'ensemble du Groupe. Sur ce point, bien entendu, il faut relativiser ce qui est dit notamment en termes de résultats prévisionnels, puisque nous avons des exercices d'actualisation qui nous permettront de rafraîchir et de refroidir, sans mauvais jeu de mots, le contenu de certaines lignes de cet aspect des choses.

Par contre, du point de vue méthodologique, ceci conduit à évoquer la nécessité que nous ressentons et que l'ACPR reprend, d'accélérer dans toute la mesure du possible le processus de rafraîchissement des informations disponibles pour coller au plus près à l'évolution observée. C'est un sujet très difficile. Il faut concilier la capacité des équipes à travailler sérieusement avec la nécessité malgré tout d'un pilotage plus rapproché qu'impose ce contexte dans lequel nous évoluons.

Nous avons un rapport de 83 pages, une note de synthèse produite un peu tardivement, ce que je note sans malice, et surtout, et j'insiste davantage, plusieurs documents complémentaires, tous demandés, tous fournis, tous satisfaisants. Je dirai un mot de chacun d'entre eux sans reprendre ce que Michèle a déjà évoqué sur certains des points.

Premièrement, nous avions demandé à être éclairés sur les actions managériales qui seraient envisagées en cas de franchissement des seuils de risque en matière de solvabilité pour la section générale notamment, dans le scénario de krach obligataire. Nous étions déjà éclairés dans le profil de risques tel qu'il nous a été soumis pour le Fonds d'épargne, mais nous l'étions un peu moins sur le reste.

La note qui nous a été fournie est intéressante parce qu'elle dit noir sur blanc ce que nous anticipons, mais elle le dit. Elle évoque le transfert partiel d'investissements prévus d'une classe d'actifs risqués et fortement consommateurs de besoins en fonds propres vers une classe d'actifs moins risqués. Elle évoque également la baisse de certaines enveloppes, la cession d'actifs éventuelle, et bien entendu une discussion avec l'État sur les modalités du versement qui lui est dû. Cette note est satisfaisante et je salue le fait qu'elle ait pu être produite.

Le deuxième sujet est à caractère plus méthodologique. Il s'agit de savoir si la métrique de référence qui est utilisée pour apprécier le risque global de taux de la section générale, c'est-à-dire la marge nette d'intérêt, est pertinente pour la Caisse des Dépôts. Il y a un débat, il est ouvert. Il est clair que cette métrique n'a pas le même degré de pertinence pour la Caisse des Dépôts que pour l'ensemble du système bancaire. C'est la raison pour laquelle la note qui nous a été fournie et que je salue également indique clairement qu'il y a un débat. Aujourd'hui, le produit net bancaire au niveau de la section générale est de 15 % alors que la moyenne dans le secteur bancaire est d'environ 48 % en 2021. Nous voyons qu'il y a un sujet. Nous voyons qu'il faut élargir cette notion.

On nous signale qu'en effet des réflexions sont en cours, en lien d'ailleurs avec la mission ALM de la section générale de l'ACPR, qui avait déjà recommandé de clarifier la définition de la marge nette d'intérêt sur une partie du sujet, à savoir les trois filiales financières régulées. Nous avons un rendez-vous en 2023. Je pense que nous irons vers une utilisation plus large de la notion de marge financière. Nous aurons l'occasion d'y revenir. Là aussi, la note qui nous a été fournie est parfaitement satisfaisante.

Nous avions relevé, non pas pour nous en étonner mais pour bien les comprendre, les différences importantes sur les taux de provision et de garantie appliqués dans le profil de risques à la section générale, à Bpifrance, à La Banque Postale, à la Sfil, etc. La note qui nous a été fournie indique très clairement que ceci répond aux écarts de taux de défaut prévisionnel. Ce n'est pas la même chose quand on est à La Banque postale, que l'on a des personnes physiques sur des crédits à la consommation ou sur le crédit immobilier, et quand on est à Bpifrance et qu'on a des PME ou des ETI, ou encore quand on est avec des collectivités locales avec la Sfil. Je passe les différents détails. La note qui nous a été fournie est éclairante et justifie parfaitement la compréhension de ces écarts.

Je n'insiste pas sur la déclinaison par les filiales du dispositif d'identification et d'encadrement des risques. Non pas que le sujet ne soit pas important, il est même essentiel, et Michèle en a dit un mot. En résumé, les choses progressent. Il y a des rendez-vous qui sont prévus. Les choses progressent à un rythme qui est nécessairement différent selon les composantes du Groupe. Ce que je retiens c'est qu'à fin 2022, un certain nombre de travaux sont finalisés et que la feuille de route est parfaitement claire. Nous aurons à la suivre. Ce n'est pas l'objet ce soir d'y entrer de façon trop détaillée, surtout à cette heure-ci.

Nous avions demandé aux équipes du Fonds d'épargne une fiche sur l'exposition, qui a crû, du Fonds d'épargne au Royaume-Uni. C'est une affaire d'encours de swaps de taux liés à l'activité du Fonds d'épargne, qui sont quand même assez importants, à +2,2 milliards d'euros, mais c'est tout

à fait logique dans la gestion du Fonds d'épargne sur ce type de ligne.
Au vu de ces précisions, le comité a pris note, et là je reviens un peu plus sur le fond des choses, de l'absence à ce stade de préoccupations relatives à la liquidité du Groupe. Ce n'est pas un scoop, nous le savions, mais c'est bien qu'on nous le redise. En revanche, nous avons vu qu'au vu des résultats au 30 juin, la trajectoire de solvabilité du Groupe respecte bien les limites de l'appétit aux risques, mais qu'une vigilance s'impose, en fonction de l'exécution des plans à moyen terme des métiers, et bien sûr de l'évolution de la situation des marchés financiers, en particulier du marché actions.
S'agissant du Fonds d'épargne, la limite de l'appétit aux risques pourrait être franchie rapidement en matière de solvabilité dans les scénarios dégradés. Le seuil d'alerte pourrait être franchi dès 2023 en cas de scénario en L et le seuil limite en 2026. Le seuil d'alerte et le seuil limite pourraient être franchis dès 2023 en scénario KO, qui est évidemment le pire des scénarios, mais il est important de le noter et de le savoir.
Un audit est prévu pour un PSEE jugé défaillant sur des questions de conformité bancaire et financière, je n'insiste pas. On nous rappelle, et cela a été l'occasion pour nous de poser des questions un peu exigeantes sur ce sujet, que dans l'hypothèse de la mise en application — qui va finir par arriver et qui s'approche, même si elle est encore lointaine — de Bâle III révisé, des travaux opérationnels importants devront accompagner cette mise en application qui suppose une bonne anticipation, d'autant plus que Bâle III révisé est susceptible d'entraîner malgré tout, selon la version finale, une dégradation des indicateurs prudentiels à la fois du Groupe et du Fonds d'épargne. Nous avons bien pris note, en réponse à une question que nous avons posée, que sur ce point, les scénarios qui sont retracés par DRG intègrent à ce stade les hypothèses les plus exigeantes pour la Caisse des Dépôts, aussi bien en termes de délai de mise en œuvre qu'en termes de conséquences possibles.
Le CAR invite en conséquence notre Commission à reprendre ces points dans son avis pour exprimer très clairement sa volonté de suivre ces sujets avec une vigilance particulière.
La synthèse de l'appétit aux risques a fait apparaître un franchissement du seuil d'alerte au titre des risques d'actifs pour la section générale et le Groupe, compte tenu des investissements réalisés au titre du plan de relance et dans le cadre de l'opération Concorde, qui est l'intégration à 100 % de la CNP par La Banque postale, je le rappelle. Ce seuil d'alerte serait déclenché sous l'hypothèse d'un niveau de CAC à 4 000 points. Nous en sommes encore très loin, Dieu merci.
L'ensemble de ces données fait donc apparaître que s'il n'existe pas pour l'instant de sujet de préoccupation majeure à caractère immédiat au niveau du Groupe et de la section générale, un suivi particulièrement attentif s'impose plus que jamais sur le suivi de l'ensemble des risques, qui doit être assorti d'une capacité à mettre en œuvre au besoin rapidement les actions managériales d'ajustement qui pourraient s'avérer nécessaires, à l'image d'ailleurs du plan d'action qui a été validé en juillet dernier en CTGB à propos des risques d'actifs de la section générale pour lesquels.
Sur ce dernier point, le CAR a pris note que des échanges sont en cours avec DRG, ce qui veut dire que le sujet continue d'être travaillé, avec notamment un enrichissement en cours de l'indicateur concerné, à savoir un choc en pourcentage et non plus par rapport au seul niveau absolu du CAC 40, comme jusqu'ici suivi. Il faudra naturellement que nous suivions tout cela.
En ce qui concerne le Fonds d'épargne, le CAR invite notre Commission à réitérer, compte tenu des sensibilités observées dans ce profil de risques notamment en matière de solvabilité, sa demande en faveur d'une progression de la réflexion sur l'évolution du modèle même du Fonds d'épargne. En effet, il y a deux sujets. Il y a les risques et la manière dont ils sont suivis et il y a la question du modèle même du Fonds d'épargne. Nous ne les confondons pas, mais nous ne pouvons pas non plus complètement les détacher.
Au vu de l'ensemble de ces éléments, il est suggéré à notre Commission de prendre acte de ce profil de risques, de souligner les points de vigilance majeurs que nous retenons et de réitérer nos principales attentes, y compris en termes d'évolutions sur le rythme et le type de suivi de certains risques.
Voilà, M. le Président, pour le panorama général et des focus thématiques. Nous allons traiter de l'un des seuils tout à l'heure dans le rapport suivant. Merci beaucoup.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Yves, pour ce rapport très clair. Je donne la parole à Jérôme Bascher.

M. Bascher :
Merci, M. le Président. Merci à Jean-Yves pour ce rapport qui reprend fidèlement ce que nous avons dit. Je voudrais insister sur deux points. Dans le profil de risques, il y a le risque de solvabilité, qui a été longtemps l'alpha et l'oméga du risque. Je crois beaucoup plus, même si la Caisse des Dépôts a cet avantage par rapport à d'autres banques, au risque de liquidité en ce moment. Nous l'avons bien examiné il y a quelques semaines et c'est bien sur cela qu'il faut effectivement être extrêmement vigilant. Il est extrêmement important que la Commission de surveillance ait bien en tête que les risques actuels sont des risques de liquidité.
Le *trade-off*, c'est ce qu'il y a de pire et c'est ce qui peut parfois créer des problèmes et des inquiétudes sur les marchés. On peut aussi du coup ne pas trouver les produits dont on pourrait avoir besoin. Je pense notamment au Fonds d'épargne, grand demandeur en termes d'ALM de produits indexés sur l'inflation qui sont aussi recherchés par d'autres. Cela crée forcément des coûts supplémentaires si on veut les acquérir. Tout cela

est à regarder avec beaucoup de vigilance, donc j'invite beaucoup la Commission de surveillance, mais aussi la Direction générale, à nous transmettre les informations qui vont bien.
J'ai bien conscience du professionnalisme supérieur au mien des équipes, il n'y a pas de doute. Cependant, dans le rôle de la Commission de surveillance et en tant que jeune président du CAR, j'invite à être vraiment vigilant à la fois sur la liquidité et la solvabilité. Comme on le disait tout à l'heure pour d'autres sujets, la Caisse des Dépôts a maintenant bien l'habitude de la solvabilité, elle manque peut-être encore d'habitude sur la liquidité.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je partage parfaitement cet avis. Je dirai deux choses pour l'information de la Commission de surveillance, puisque tout le monde n'était pas présent dans les différents CAR-CFE qui ont eu lieu, et notamment dans l'entretien de surveillance rapprochée avec l'ACPR.
Il y a une chose, suite aux conversations que nous avons eues avec l'ACPR dans l'entretien de surveillance rapprochée, qu'organisera le Secrétariat général avec l'ACPR. C'est un travail sur les scénarios de stress. L'ACPR a émis des avis sur les scénarios de stress, et je lui ai donc demandé de venir et d'organiser une session avec les commissaires surveillants pour vous dire un peu ce que l'ACPR considère comme étant un bon scénario de stress, quelle combinaison de risques il faut faire, comment il faut le pondérer. C'est un peu de la « formation » qui est proposée. Vu de l'œil du régulateur, cela me paraît être de bon aloi.
Il y a une deuxième chose, liée à ce que Jérôme vient de dire et qui me paraît très juste, et liée à une des recommandations de l'ACPR dans sa dernière lettre de suite. Vu le changement des circonstances dans lesquelles nous sommes, il s'agit de façon systématique et automatique, quand un seuil de profil de risques est passé, qu'a minima les présidents des comités CFE et CAR et le Président de la Commission de surveillance soient immédiatement et automatiquement informés.
Ensuite, libre à eux d'informer le Comité ou la Commission dans leur ensemble selon le jugement porté, mais cela me paraît être une bonne mesure dans la mesure où la question de la temporalité de l'examen va toujours nous préoccuper dans les mois qui suivent.

M. Bascher :
Le sujet de la temporalité est essentiel parce que nous examinons le profil de risques à juin en novembre, et il se trouve que la volatilité telle qu'elle nous a été exprimée assez largement par les équipes de la Caisse des Dépôts et par tout le monde depuis septembre et que nous observons tous oblige à une rapidité. On est un investisseur de long terme dans lequel on peut mourir à court terme.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Sur la liquidité, dans le profil de risques vous avez vu qu'il y avait déjà de nombreux indicateurs, et d'ailleurs davantage sur ce risque que sur les autres indicateurs qui vous sont remontés. Nous avons également un tableau de bord spécifique sur le suivi opérationnel piloté par les deux directions financières que nous avons d'ailleurs intégré dans l'annexe du support de la formation que nous vous avons dispensée le 3 novembre dernier.
Nous pourrons revenir sur ce tableau de bord à l'occasion si vous le souhaitez pour vous montrer que c'est un risque qui est évidemment suivi de près. Par ailleurs, la Direction du Fonds d'épargne réfléchit à d'autres sources de liquidité que celles qui sont dans son bilan actuellement dans le cas où surviendrait un problème de liquidité, notamment la titrisation des créances.
Sur le délai, ici nous présentons le profil de risques à fin juin. Effectivement il est tardif parce que nous avons le mois d'août qui s'insère au milieu et qui pénalise la production. Les trois autres vous sont produits dans un délai de trois mois. C'est trop long, j'en conviens. Nous avons déjà réduit ce délai de deux à trois semaines environ. Nous allons essayer de faire encore plus. Le data hub va nous permettre de réduire la mise à disposition d'un certain nombre de risques, et en particulier le risque de crédit et le risque de marché, qui sont potentiellement ceux qui sont à surveiller de plus près, et notamment le risque d'actifs parce qu'il est plus volatil. Nous allons essayer de produire l'ensemble des indicateurs de manière plus rapprochée dans tous les cas.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je veux juste profiter de l'occasion pour ajouter une question sur Bâle III révisé concernant la dégradation et l'ampleur de la dégradation qui est anticipée. Je sais que c'est le début du travail, mais dans quel ordre de grandeur sommes-nous pour l'instant ?

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Sur le Groupe, cela pourrait dégrader le ratio de 40 points de base et sur le Fonds d'épargne de 200 points de base. Le Fonds d'épargne pourrait donc passer de 13,8% à 11,8,% quand on se base sur le ratio de fin 2021. Sur le Groupe, on passerait de 16,9% à 16,5%. Sur le Fonds d'épargne, c'est plus impactant que sur le Groupe.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je me tourne vers nos amis de la Direction générale du Trésor parce que sur les fonds d'épargne, le débat est celui du risque collectivités locales et du logement social garanti par les collectivités locales qui, dans notre vision du monde, est à la fin un risque État, donc un risque nul. Ce débat est effectivement très structurant pour le Fonds d'épargne. Je ne suis pas un expert en application

des réglementations mondiales et européennes, mais il est probablement à l'intérieur des marges d'adaptation que le régulateur national peut appliquer aux règles qui descendent du Comité de Bâle.

M. Perrot :
Nous l'avons évoqué et je ne l'ai pas repris dans mon rapport, mais nous sommes tous bien conscients qu'il va falloir que nous consacrions un Comité stratégique un peu sérieux et bien préparé par les services, comme ils le sont tous, à la question du Fonds d'épargne et notamment à ce type de sous-questions.

M. Cumenge :
Juste pour rebondir très rapidement sur le point d'Éric, il y a un sujet qui est de savoir quelle norme Bâle III on prend en compte. Je rappelle que le Comité de Bâle est une instance informelle, qui ne produit pas de norme en tant que telle. La norme applicable est le droit, fait en Europe par les colégislateurs, donc par le Conseil de l'Union européenne et le Parlement européen, et sur un certain nombre de points il sera probablement un peu différent du texte du Comité de Bâle lui-même. À ce stade, pour l'exercice de pilotage stratégique et de surveillance des risques par la Commission de surveillance, il n'y a pas mieux à faire que de prendre le projet de texte proposé par la Commission européenne d'octobre 2021, qui est j'imagine ce que vous avez pris comme point de référence. Il a relativement évolué plutôt dans un sens plus favorable pour chacune des entités du groupe Caisse des Dépôts dans la version adoptée il y a dix jours par le Conseil Ecofin, i.e. par les ministres des finances, et nous attendons la copie du Parlement européen qui devrait arriver en janvier-février (ils prennent du retard).
Nous aurons ensuite des trilogues. Le texte définitif de Bâle III appliqué en Europe pour les banques de droit commun arrivera probablement quelque part à l'automne 2023 si tout va bien. Ensuite, nous aurons une norme francofrançaise qui s'appliquera au groupe Caisse des Dépôts, c'est-à-dire à l'Établissement public, puisque pour le coup, Sfil, La Banque postale et Bpifrance sont des banques avec agrément d'établissement de crédit soumises au texte qui sortira à l'automne 2023, mais pour ce qui sera appliqué au Groupe et au Fonds d'épargne, ce sont des compétences purement nationales et réglementaires à la main du Gouvernement.
Comme vous le savez, sur un point précis qui est majeur pour le groupe Caisse des Dépôts, qui est la manière dont la détention longue sous forme d'actions est considérée, il y a un confort politique qui a été écrit par le Ministre. Je vous confirme qu'il n'y a pas de changement d'intention de ce point de vue. C'est sans préjudice du fait que potentiellement, il faudra que l'on adapte d'autres points aux spécificités de la Caisse des Dépôts.

M. Perrot :
Je dis juste un mot. L'automne 2023, c'est demain matin, à plus forte raison dans le contexte très volatil et très embrouillé dans lequel nous sommes. Je pense que tout ce que nous disons doit conduire à faire en sorte que le Comité stratégique Fonds d'épargne intervienne assez rapidement. J'entends tout à fait les informations rafraîchies que nous donne la Direction générale du Trésor et nous l'en remercions. En même temps, il y a encore beaucoup d'incertitudes et nous ne savons pas dans quel état vont retomber les particules. Je maintiens donc, et d'ailleurs personne n'a dit le contraire, que les hypothèses les plus pessimistes doivent être celles que nous intégrons.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
C'est très clair. Il faut que le Fonds d'épargne s'y penche. Si nous avons la position au moins du Parlement européen pour avoir les trois positions de départ, ce sera utile. Je vais remercier le représentant de l'État d'avoir rassuré un peu la Commission de surveillance et me féliciter du fait que ce soit au procès-verbal de cette réunion.
Je ne sais pas s'il y a d'autres prises de parole, mais je vous propose que nous passions au point suivant.

6 — Avis sur les risques climatiques

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je repasse la parole à Jean-Yves Perrot.

M. Perrot :
Je vais essayer d'être bref. Je le serai d'autant plus que nous n'avons pu traiter que l'un des trois focus thématiques des risques. Nous reviendrons, puisque notre ordre du jour en CAR, comme aujourd'hui, était trop chargé, pour examiner le risque global de taux et les risques liés aux systèmes d'information et de cybersécurité.
Le CAR-CFE a procédé à l'examen du suivi des risques climatiques en termes à la fois d'identification, de mesure et de gestion de ces risques, ce qui est évidemment très important à un moment où l'accélération des conséquences de ces phénomènes est à la fois de plus en plus visible et de plus en plus sensible.
Le CAR-CFE a relevé avec beaucoup d'intérêt les travaux méthodologiques et conceptuels auxquels le groupe Caisse des Dépôts prend une part très active sur la place de Paris et dans le contexte européen, et l'évolution de ces risques exige désormais un suivi plus particulier qu'il faudra partager entre le CAR-CFE, qui a une part de responsabilité importante, et le nouveau Comité éthique et RSE récemment créé selon un mode coopératif dont il nous faudra bien préciser l'articulation.
En ce qui concerne le CAR-CFE, nous notons que les travaux en cours portent à la fois sur une

meilleure identification des risques, aussi bien des risques physiques que des risques de transition, sur une meilleure appréciation de leurs conséquences financières pour le Groupe, et ce dans le cadre d'une feuille de route qui a été adoptée en février de cette année et qui est copilotée par les deux directrices qui sont avec nous, la Directrice des risques du Groupe et la Directrice financière.
Dans le cadre des missions et du périmètre qui est le sien, le CAR-CFE a d'abord pris connaissance de la prise en considération par le Groupe, et c'est bien le moindre, des obligations renforcées de reporting autour de ces risques issus à la fois de l'article 29 de la loi énergie-climat et des directives européennes NFRD et CSRD. Il a bien sûr salué cette prise en considération qui par nature ne peut être que progressive.
Il a pris note de la participation de la Caisse des Dépôts à des exercices de stress test qui ont été menés tant avec l'ACPR en juillet 2020 qu'avec la BCE de manière plus récente, cette année, dans le cadre d'une feuille de route des risques climatiques qui est en cours de complément. Il a noté les enseignements mais aussi les limites qui sont tirés à ce stade de ces exercices.
Il a noté parallèlement qu'au titre du pilotage des risques, l'intégration des risques climatiques dans les indicateurs et dans les processus figure aujourd'hui dans la rubrique « travaux en cours », ce qui est bien normal, au même titre que le développement de scénarios internes sectoriels et que la définition des métriques de suivi pour apprécier la manière de suivre l'évolution des risques climatiques. Tout cela est tout à fait normal.
Le CAR-CFE a émis naturellement le souhait que notre Commission soit tenue informée de l'avancement de ces travaux dont il souhaite, sans s'en dissimuler les difficultés méthodologiques, qu'ils puissent être accélérés.
En l'état actuel de ces travaux, on note déjà que les risques portent, et c'est bien de les avoir identifiés, pour les activités bancaires principalement sur les postes infrastructures et immobilier, et pour les activités non bancaires principalement sur les postes immobiliers et concessions. S'agissant de l'Établissement public, ils portent principalement sur les postes immobilier, risques souverains et les postes entreprises et infrastructures.
Le CAR-CFE a pris note et a approuvé la réévaluation des risques ESG qui sont passés de risques majeurs à risques critiques dans la cartographie du Groupe. Il a noté avec intérêt des travaux qui ont d'ores et déjà permis une première qualification de la sensibilité de ces différents actifs à ce type de risques, ainsi que du degré de maturité du Groupe en face de ces risques.
Il a pris note également avec satisfaction de l'annonce par la DRG, avec un calendrier assez précis, que des progrès sont annoncés sur tous ces points dès la prochaine cartographie des risques du Groupe qui viendra devant notre Commission le 25 janvier prochain. Le CAR-CFE a noté que compte tenu des limites des exercices pilotes qui ont été menés avec l'ACPR, dont les caractéristiques méthodologiques ne sont pas complètement adaptées aux spécificités et à la diversité des portefeuilles de la Caisse des Dépôts, ce qui n'est pas très étonnant, le Groupe a participé en 2022 à des exercices menés à l'initiative de la BCE.
Ce qui ressort déjà de ces travaux, c'est que l'appréciation de la BCE sur l'ensemble du secteur financier européen conduit à qualifier de « moyen-bas » le degré de maturité aujourd'hui atteint. Le CAR-CFE a relevé avec d'autant plus d'intérêt dans ce contexte l'élaboration de tests de sensibilité internes à l'Établissement public menés en 2022, aussi bien en termes macro que micro, aussi bien pour le groupe Caisse des Dépôts que pour le Fonds d'épargne, qui visent évidemment à compléter ces tests externes et à les adapter le mieux possible aux caractéristiques propres de la Caisse des Dépôts.
Le CAR-CFE salue ces efforts d'autant plus qu'ils ont permis, même si naturellement elle est relative, une première estimation des besoins supplémentaires en fonds propres actions du Groupe à l'horizon 2050 pouvant aller, selon les scénarios et l'évolution des risques, de 0,3 milliard à 1,3 milliard d'euros, scénario dit désordonné. Il faut prendre ces chiffres pour ce qu'ils sont, mais ils ont le mérite d'exister. Il s'agit d'une augmentation de besoin de fonds propres à ce stade au maximum de +4,4 %, ce qui peut paraître faible, mais je pense que quand nous allons progresser dans le chemin, le chiffre va certainement croître et embellir.
Il est clair que le groupe Caisse des Dépôts a une vocation à contribuer à l'amélioration du cadre méthodologique des scénarios de référence, y compris au niveau européen, y compris dans le cadre du NGFS, réseau dont la Caisse des Dépôts ne fait certes pas partie et qui regroupe sur une base volontaire des banques centrales et des superviseurs, mais dont elle est, pourrait-on dire, toute proche.
Le programme de travail très dense qui est annoncé sur ces sujets pour 2023 et 2024 par la Direction des risques doit permettre des progrès significatifs. Le CAR-CFE propose donc à notre Commission de suivre avec toute l'attention requise ce programme de travail qui vise notamment :

- à élargir les tests de sensibilité à de nouvelles classes d'actifs, notamment l'immobilier dont nous avons vu l'importance dans les différents portefeuilles de la Caisse des Dépôts ;
- à décliner des scénarios sectoriels adaptés au Groupe et à intégrer à l'horizon 2024 les risques climatiques dans le dispositif intégré de gestion des risques en cours de développement afin notamment d'intégrer dans les modèles de risques les provisionnements et besoins en fonds propres liés à l'appréciation de ces risques.

C'est la continuité logique de ce qui est fait pour l'instant à l'état de test et qui ensuite aura vocation à être systématisé, et on imagine le travail considérable que représentent ces quelques mots que je viens d'évoquer très rapidement.

Le CAR-CFE souligne évidemment qu'il s'agit là d'un enjeu majeur dans l'évolution de l'appréciation du suivi des risques du Groupe. Les progrès attendus devront porter en particulier sur l'enrichissement de l'appétence aux risques, mais aussi sur une intégration plus complète et la plus complète possible des risques climatiques dans le dispositif intégré de gestion des risques, ainsi que sur la validation formelle, qui est annoncée pour mars prochain, des nouvelles grilles ESG d'appréciation des engagements du groupe Caisse des Dépôts, ce qui là aussi constitue quand même une étape tout à fait majeure et significative.
Le CAR-CFE invite donc notre Commission à être particulièrement attentive à ces travaux et au rythme le plus rapide possible de ces évolutions.
Je fais un tout petit commentaire. La Caisse des Dépôts, nous le savons tous, a une vocation à l'exemplarité sur ces sujets. Elle a un effet de dynamique certainement sur la place de Paris. Je pense que compte tenu de la qualité de ses équipes, elle a une vraie vocation à contribuer de la façon la plus efficace possible à la définition du cadre méthodologique. Il y a ici des experts, et Claude n'est pas avec nous ce soir, mais Michèle est là.
Bien évidemment, je pense que nous aurons à regarder avec toute l'attention requise ces sujets, sans doute pas seulement dans les CAR-CFE et pas seulement en Commission de surveillance, mais dans des formations adaptées. C'est une suggestion que je fais mais que je n'avais pas écrite. Nous pouvons peut-être imaginer une réunion commune du CAR-CFE et du nouveau Comité RSE là-dessus. J'en profite pour saluer le travail remarquable des équipes sur ces sujets.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Yves. Jérôme ?

M. Janaillac quitte la séance.

M. Bascher :
Je peux confirmer l'implication des équipes là-dessus, pour les avoir auditionnées dans un autre cadre, cette fois-ci comme rapporteur. Je n'ai pas de doute sur la prise en compte et les progrès qui sont faits sur cette prise en compte du risque climatique, au-delà du « verdissement » de la partie portefeuilles.
J'ai bien dit « la partie portefeuilles », et il se trouve que la Caisse des Dépôts a aussi des entreprises plus de type industriel, et ce n'est pas exactement la même chose, sur lesquelles le risque climatique n'est pas de long terme, n'est pas dans la transition, mais dans l'actualité. Je pense à La Compagnie des Alpes évidemment au premier rang, mais aussi à La Poste assez clairement, et de manière mondiale pour La Poste. C'est donc parfois compliqué aussi. Il y en a encore bien d'autres. Il y a évidemment la Société Forestière, CDC Biodiversité. C'est le cœur du business, donc il y a un sujet.
Il faut donc bien faire attention dans ce risque climatique, même si c'est bien pris en compte. Je n'invente pas l'eau tiède. Nous avons bien une partie financière regardée par la BCE, sur laquelle elle appelle toute la place financière européenne à aller de l'avant, et la Caisse des Dépôts avance, de mon modeste point de vue, mais nous avons aussi le risque d'exploitation tout bête lié aux risques climatiques d'aujourd'hui, ce qui n'est pas tout à fait du même ordre. Il faut bien avoir toujours ces deux éléments en tête. Je n'ai pas de doute que la Direction générale du groupe Caisse des Dépôts l'a en tête, mais il faut bien que nous veillions au fait d'avoir ici ou là des incidents et donc des poches pour compenser les incidents.

M. Perrot :
Je dis juste un mot. Je pense la même chose que ce que vient de dire Jérôme, mais nous aurons un Comité stratégique bientôt sur l'une des sociétés les plus directement impactées rapidement avec le Comité stratégique sur La Compagnie des Alpes.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Si je peux ajouter une chose, dans mon esprit il y a deux sujets. Un sujet est le risque. C'est le sujet de n'importe quel organisme bancaire. Il faut qu'on regarde où on a de l'argent, que ce soit dans des equity ou dans de l'immobilier sur la côte ou dans les montagnes et que l'on regarde où il y a des risques. C'est purement ce qu'on appelle du devoir fiduciaire.
Il y a un deuxième sujet qui est la capacité d'entraînement de la Caisse des Dépôts et la question de savoir si la Caisse des Dépôts doit être proactive et à l'avant-garde de ce combat, parce que c'est un combat auquel nous adhérons et auquel le plan stratégique de la Caisse des Dépôts entend participer parce que la Caisse des Dépôts a une responsabilité propre pour accompagner les politiques publiques de l'État dedans.
Ces deux choses ne sont pas tout à fait les mêmes. L'une est absolument essentielle et est un peu le service minimum, le service essentiel pour nous, le cœur de la raison pour laquelle nous sommes là, mais je pense que l'une des raisons pour lesquelles nous sommes là également est d'alimenter la deuxième partie, qui est la partie de fer de lance de l'industrie financière en la matière et même au-delà à travers la participation à NGFS, mais aussi à plusieurs autres alliances d'investisseurs dans lesquelles la Caisse des Dépôts peut être à beaucoup de titres.
Elle peut l'être en tant que promoteur immobilier. Elle peut l'être en tant qu'acteur financier. Elle peut l'être en tant qu'investisseur. Elle peut l'être en tant que *private equity*. Il y a quasiment des alliances pour chaque activité de la Caisse des Dépôts et à mon avis il faut comprendre ces deux choses, et elles sont toutes les deux essentielles, mais il faut bien les scinder dans l'esprit de chacun parce que ce sont deux éléments essentiels de ce que nous devons conduire ici.

Mme Pappalardo :
Je partage tout à fait ce qu'a dit Jean-Yves sur la qualité et l'importance du travail fait et sur tout ce qu'il reste à faire. C'est bien parti. Plus nous avançons et plus nous voyons la difficulté et la complexité de ces travaux. Derrière tout cela il y a des problèmes de données, des problèmes de mesures. Il y a une somme immense d'opérations auxquelles la Caisse des Dépôts participe activement, c'est clair.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je voudrais rebondir sur ce qu'a dit le Président pour y souscrire. Nous devons évidemment avoir une position de Place en avance sur les autres opérateurs sur ces questions, d'abord parce que nous sommes la Caisse des Dépôts donc nous sommes attendus, et surtout parce que dans la stratégie que nous sommes en train de développer et notamment à la Banque des Territoires, l'idée d'adaptation est en train de prendre une place croissante.
Même si nous n'abandonnons pas l'objectif de 1,5 degré, même si nous considérons qu'il faut se battre, et ce n'est pas parce que tactiquement cela semble compliqué qu'il faut lâcher, nous voyons bien malgré tout que le dérèglement produit des effets croissants. Dans notre rôle de financeur des collectivités locales, de l'immobilier, de l'économie française, l'adaptation est un élément qui va prendre de plus en plus d'importance, auquel on va consacrer des budgets de plus en plus importants.
L'adaptation, c'est bien faire face aux risques qui se matérialisent, et si nous voulons bien avoir une planification adaptée, cela veut dire que nous devons anticiper et comprendre ces risques de façon à ce que les remédiations ou les adaptations que nous proposons soient les plus opportunes et les plus efficaces. Il faut absolument que nous soyons en avance sur ce point.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
De la même façon qu'à un moment pour Action cœur de ville nous avions financé des managers de commerce pour la revitalisation des commerces en centre-ville, et de la même façon qu'aujourd'hui nous finançons des chefs de projets dans les Petites villes de demain pour conduire les projets de développement des petites villes, nous envisageons, mais ce n'est pas encore passé en Comité d'engagement et c'est une mesure que nous élaborons avec l'Association nationale des élus du littoral, des chefs de projet auprès des communes du littoral pour essayer d'anticiper et de prendre en compte le risque climatique.
C'est le genre de choses extrêmement concrètes que nous ferons pour faire comprendre et commencer à voir ce que cela signifie, pour une commune du littoral, que d'être exposé aux risques climatiques, que ce soit l'érosion ou la submersion.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Comme Jean-Yves l'avait dit, malheureusement nous n'avons pas eu le temps d'examiner deux sujets très importants, à savoir le risque global de taux et le risque SI. Nous allons essayer de les réorganiser le plus rapidement possible, avec une préférence pour réorganiser le risque global de taux en premier et le risque SI en deuxième, d'autant plus que nous avons toute une partie sur le risque cyber qui va arriver dans le courant de l'année prochaine.
Avec le Secrétariat général nous essayons de les réorganiser de façon à ce que nous puissions à la fois les examiner en détail et ne pas accumuler un retard qui nous amène à avoir le même genre de problème de façon systématique tout au long de l'année prochaine.

7 — Avis sur le plan de relance (bilan à 2 ans)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Sur ce, je vous propose de passer au prochain point qui est le plan de relance, avec un rapport de Françoise Holder et un échange sur lequel j'ai beaucoup réfléchi. La conversation m'a poussé à m'interroger précisément sur ce que j'essayais de retirer de l'examen que nous avons fait en Comité stratégique et de la difficulté de savoir précisément à quelles questions nous essayons de répondre collectivement.
Je pense qu'une question est de savoir si la Caisse des Dépôts est capable de se mobiliser rapidement dans de tels cas. La réponse est très claire et elle a été prouvée. C'est que dans des temps absolument record, dans des conditions de travail très difficiles avec des surprises en cascade, la Caisse des Dépôts a été capable de le faire. Je pense que c'est un enseignement important à en tirer vu l'incertitude dans laquelle le monde est.
Ensuite, je reviens à la question qui est la mienne. J'essaie toujours de savoir ce que nous pouvons tirer comme enseignements de la crise. Je dois dire que c'est un sujet sur lequel j'ai eu du mal à trouver une problématique précise sur laquelle je sois satisfait de la réponse que j'essaie d'en tirer.
Je passe la parole à Françoise, qui a le dur travail de rapporter sur le sujet.

Mme Holder :
Je pense que c'est un sujet « inrapportable ». Nous allons gagner du temps. Il y a tellement de choses que c'est très difficile de le résumer. Je vais essayer d'être super concise, surtout vu l'heure.
Il s'agit d'un plan de relance qui au départ était un plan d'investissement sur une période 2020-2024, qui est un plan d'investissement de 23 milliards d'euros auquel a été ajouté un effort supplémentaire face à cette crise de 3,3 milliards d'euros, et un effort absolument massif sur la

période 2020-2022 qui à elle seule concerne 80 % de la PFP.
La Banque des Territoires y contribue très fortement, à hauteur de 65 %. L'accent est porté sur l'intérêt général et sur les projets de territoires.
Le premier bilan qui avait été fait en novembre 2021 portait un taux de réalisation à 40 %. Aujourd'hui, à fin 2022, l'objectif de la Caisse des Dépôts est de porter ce taux de réalisation à 80 %, ce qui peut sembler ambitieux, mais ce qui prouve justement combien la Caisse des Dépôts a été présente dans ces moments difficiles entre 2020 et 2022.
Nous tenons donc à saluer la mobilisation et l'effort sans précédent qui a été fait. Ce n'est pas de la flagornerie, c'est la vérité. La Commission de surveillance considère que la Caisse des Dépôts a su insuffler une dynamique certaine dans les territoires dans ces moments difficiles.
Sur la situation en juin 2022, les données sont que 20,2 milliards d'euros ont été engagés sur les 26 milliards, soit un taux de réalisation de 77 %. Nous sommes donc près du fameux taux objectif de 80 % pour le bilan à deux ans. Environ 12 milliards d'euros ont été engagés sur les 20 milliards par la Banque des Territoires, qui confirme son rôle moteur et stratégique dans cette relance. La gestion d'actifs est le second métier contributeur au plan de relance et il y a eu à peu près 4,4 milliards d'euros engagés sur les 20 milliards avec notamment un développement important du côté des assureurs sur les fonds de place sectoriels que sont la santé, le tourisme, pour couvrir des besoins de fonds propres et des dettes pour toutes les PME et ETI qui ont été touchées par cette crise Covid.
Nous observons des focus pertinents sur les plans thématiques qui traduisent les disparités en termes de réalisation :

- 75 % sur le plan habitat ;
- 78 % sur le plan commerce ;
- 71 % sur le plan industrie ;
- seulement 39 % pour le plan très haut débit ;
- seulement 41 % pour le plan TEE.

Ces disparités s'expliquent par des facteurs exogènes à la Caisse des Dépôts et par des difficultés propres qui sont surtout que plus on a de petits projets, plus c'est difficile à sortir, et ce sont souvent ces petits projets qui nécessitent des ressources.
Sur la situation à juin 2022 qui a été longuement passée en revue par le Comité stratégique, la lecture des chiffres s'est révélée peu aisée entre l'enveloppe d'investissements sur les ressources propres de la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire les 26,3 milliards d'euros, et les différents plans thématiques qui conjuguent à la fois des investissements et des prêts. Nous aurions aimé avoir un tableau de passage. Nous avons débattu très longuement là-dessus et il est vrai que la lisibilité est un peu complexe.
La Commission de surveillance fait part, dans son avis du 24 novembre 2021, de demandes d'empreintes extra-financières dont nous avons parlé très longuement, notamment des visions plus territoriales, plus fines, des granularités de projets d'investissements qui soient un peu moins financières et qui puissent globalement être intégrées, parce que nous sommes un peu restés sur notre faim sur ces sujets.
Le Comité stratégique considère en effet que tous les indicateurs extra-financiers sont importants, aussi importants que les volumes financiers investis, et que c'est à travers eux que l'on mesure l'empreinte de la Caisse des Dépôts dans les territoires, l'efficacité de son offre, et in fine le bien-fondé de sa raison d'être.
Le Comité stratégique mesure bien sûr la difficulté de l'exercice, mais relève la nécessité de cette exigence collective. Dans le PSMT qui a été présenté en septembre dernier, la raison d'être se déclinait sur quatorze engagements, vingt indicateurs. Aurait-il été possible d'illustrer ce plan de relance à l'aune de ces engagements et de ces indicateurs de manière à ce que nous ayons une espèce de suivi plus facile pour nous ?
En conclusion, et vous voyez que cela va être court, le Comité stratégique reconnaît et salue l'effort des équipes de Paris et des régions. Le Comité relève cependant que ces efforts de la Caisse des Dépôts auraient pu être appréciés à l'aune de l'effet de levier généré dans les territoires, avec comme je l'ai dit la granularité des projets et le fait de trouver un juste milieu entre l'information très fine et très dense dont disposent les équipes de la Caisse des Dépôts, qui aurait permis à l'instance de gouvernance de se faire une opinion la plus éclairée possible sur l'impact réel de la Caisse des Dépôts en matière de relance.
La discussion a néanmoins permis de faire ressortir les points forts de ce plan, la capacité à mobiliser des ressources financières importantes dans un laps de temps très court, une capacité managériale à mobiliser, à motiver les collaborateurs dans un environnement de travail excessivement dégradé par le confinement et le télétravail, une capacité à tenir des objectifs, des thématiques d'investissements qui ont plutôt bien marché, comme le plan habitat, le plan industrie, la mobilité verte.
Le Comité stratégique considère que cet examen était utile, qu'il est important de faire le bilan des priorités du plan de relance que l'on retrouve dans le PSMT, notamment sur le développement des énergies renouvelables, les rénovations thermiques des logements, la construction des logements et la santé.
Néanmoins, si le plan de relance est derrière nous, l'effort porté par la Caisse des Dépôts dans le cadre du PSMT 2023-2027, qui sera d'une enveloppe de 27,5 milliards d'euros, est tout aussi intense et doit inviter la Commission de surveillance et la Direction générale de la Caisse des Dépôts à converger vers un même niveau d'exigence méthodologique en matière de suivi des PSMT à travers notamment les fameux quatorze engagements et la vingtaine d'indicateurs de mesure de ce PSMT.
Merci beaucoup.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Françoise. Y a-t-il des commentaires particuliers ? Il faut savoir que ces dossiers ont été examinés en Comité stratégique, ce qui recoupe par définition beaucoup la composition de la Commission de surveillance. Beaucoup de sujets ont été purgés en amont. Je vais passer la parole à Olivier Sichel.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Merci beaucoup pour l'avis qui est très positif. Nous prenons bien en compte les points d'amélioration, notamment sur l'extra-financier, avec une précision que je n'avais pas faite en Comité stratégique qui est que la collecte des indicateurs extra-financiers est certes très pertinente, parce qu'elle permet de mesurer l'impact réel dans les territoires, mais derrière cette collecte d'indicateurs extra-financiers, il y a quand même le client qui doit la faire.
Derrière, si nous voulons des choses précises, il y a parfois une réticence forte du client. Quand je rénove une école et que je dis qu'il serait bien d'avoir les mètres carrés rénovés thermiquement, et que dans le projet de rénovation de l'école il y a la refonte de la cour de récréation, puisque par exemple en ce moment nous voyons beaucoup de désimperméabilisations, je vais dire au client « merci de m'indiquer exactement le nombre de mètres carrés rénovés et séparés du projet global ». Vous voyez que juste à travers cet exemple, quand il va s'agir de la rénovation du gymnase, quand il va s'agir de la rénovation de la piscine, avec aussi la plomberie qui est faite et la question de savoir si on la met dedans ou non, Béatrice le sait très bien, nous allons avoir beaucoup d'exaspération de la part des clients, qui vont se demander ce que c'est que cette usine à gaz que nous leur demandons dans les rénovations.
Je vais prendre un autre exemple que nous choisissons, puisque nous avons beaucoup d'impacts extra-financiers. Par exemple, sur les mobilités vertes, nous nous occupons beaucoup de savoir si nous sommes capables de passer sur des mobilités vertes. Nous avons pris un indicateur qui est le nombre de places vertes financées. Pourquoi ? C'est parce que nous finançons aussi bien Cityscoot, qui sont des véhicules électriques une place, que les taxis Hype, qui sont des taxis à hydrogène deux places, que des bus de 80 places. Cela veut dire que derrière, nous demandons à la RATP, quand nous avons financé toute leur rénovation, « merci de nous indiquer le nombre de places de bus ». Vous imaginez quand même le côté de la RATP, qui va dire « quelle bureaucratie épouvantable à la Banque des Territoires, rendez-vous compte de ce qu'ils me demandent ». Chaque fois que nous demanderons des indicateurs extra-financiers, nous nous heurterons à cela. C'est à nous de trouver le bon équilibre dans les indicateurs que nous vous remontons.
Sur la matrice de passage, je vais peut-être laisser Sarah développer un peu parce que c'est une question un peu plus technique.

Mme Lacoche, Directrice du département chargé des finances au sein de la Banque des Territoires :
Sur la matrice de passage, nous avons été transparents avec vous sur la méthode. Effectivement, il faut se remettre dans le contexte, nous avons fait tout cela dans l'urgence en étant confinés, en six semaines, donc nous avons essayé de nous coordonner autant que possible, mais nous avons parfois eu des approches méthodologiques différentes.
Côté Banque des Territoires, nous avons voulu nous mettre en lien avec la vision de nos clients, c'est-à-dire une vision opérationnelle, de l'engagement, des approches par thématique. Par exemple, si on parle de la construction d'un établissement de santé, nous voulions à la fois que ce soit pris comme quelque chose de l'habitat, mais aussi que ce soit comptabilisé dans le domaine de la santé. Nous avons donc assumé de dire que nos financements pouvaient contribuer dans quelques cas à plusieurs thématiques.
Nous avons aussi tenu compte des financements en termes de prêts du Fonds d'épargne. Nous avons aussi fait le choix de faire des focus sur des thématiques nouvelles sur lesquelles nous étions en train de changer l'ordre par des mesures particulières et nous n'avons pas cherché à présenter l'intégralité de ce que faisait la Banque des Territoires. Il y a des choses que nous considérions comme étant des « business as usual » et nous n'avons pas mis l'accent dessus dans les plans thématiques, alors que l'approche Caisse des Dépôts est vraiment une vision complètement exhaustive, qui encore une fois est plus bilancielle et qui fait le focus sur les ressources de la section générale.
Du coup, disons qu'il aurait été très technique et pas forcément facile de rendre compte de façon synthétique des clefs de passage. Nous avons quand même essayé de vous mettre les informations et de vous présenter les deux angles. Par contre, il est vrai que nous sommes en train de refaire notre plan stratégique en tenant compte du nouveau PSMT, et je pense que nous allons vraiment avoir un dispositif de suivi beaucoup plus intégré. C'est aussi quelque chose dont nous tiendrons bien compte.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Si j'en tire un enseignement personnel sur notre fonctionnement interne, puisque je pense que nous sommes aussi ici pour cela, c'est que je pense que nous devons faire un effort collectif du côté de la Direction générale et du côté de la Commission de surveillance pour que quand nous avons un Comité stratégique nous ayons au moins une idée précise des questions auxquelles nous essayons de répondre. Je pense que dans le cas inverse, c'est un travail très difficile pour la Direction générale de produire

précisément ce qu'elle veut et cela rend le résultat très insatisfaisant, puisque nous ne trouvons pas la réponse à la question que nous ne nous posions pas.
Je pense que quand nous choisissons nos thèmes pour les comités stratégiques, il faut que nous ayons bien à l'esprit la problématique que nous nous posons et les conclusions que nous pourrions en tirer, évidemment sans les avoir, pour guider à la fois les travaux de la Direction générale et les interrogations de la Commission de surveillance.

Mme Pappalardo :
Je rebondis sur ce que disait Olivier et qui était tout à fait vrai sur le risque d'avoir une usine à gaz de demandes d'informations que l'on ne pourra même pas agréger parce que les acteurs n'auront pas rempli les lignes et les colonnes de la même manière. C'est un sujet général, mais c'est vrai que vous faites massivement des opérations. Avez-vous, sur certains sujets, essayé de travailler sur des systèmes par échantillon ?
Dans ce cas, on choisit un échantillon dans une masse de projets réalisés, et on fait faire le travail de recueil des informations par quelqu'un d'autre. C'est-à-dire que ce n'est pas le client, comme vous l'appelez, qui le fait, mais quelqu'un d'autre. Cela peut être la Caisse des Dépôts ou des conseillers ou spécialistes extérieurs qui vont faire les calculs.
Par exemple, à l'ADEME où nous avions quelques difficultés pour mesurer notamment les résultats des travaux d'efficacité énergétique. Il n'y avait pas d'autre manière que d'essayer d'avancer ainsi. Ensuite, collectivement, les « clients » sont très contents d'avoir des informations sur les résultats des opérations financées. Donc il faut arriver à trouver des solutions sans avoir des usines à gaz pour collecter les données, notamment si, en plus, elles ne marchent pas.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
La réponse est « assez peu ». Dans la page que nous avions donnée, la page 5, pour répondre à la question du Comité stratégique précédent sur le plan de relance que nous avions fait il y a un an, quand je prends tous ces indicateurs, le nombre de mégawatts d'énergies renouvelables financés, le nombre de foyers approvisionnés par la Banque des Territoires, le nombre de logements sociaux renouvelés, le nombre de bornes IRVE, les locaux raccordables en fibre optique, c'est de l'exhaustif. Quand vous faites l'extraction, vous allez trouver 4 482 253 dans le nombre de rapportés. À date, la grande majorité de nos indicateurs sont du réel absolu mesuré, engagé.

Mme Pappalardo :
Si on cherche à mesurer le nombre de logements que l'on a financés, c'est très bien. Quand on commence à s'interroger sur le gain que l'on a fait en termes d'efficacité, ce qui est quand même une question que l'on se pose depuis longtemps, cela ne peut pas se faire ainsi. Ce sont les mesures a posteriori, de vraie efficacité, qui sont nécessaires, , notamment sur le climat, mais cela peut être sur d'autres sujets, qu'il faudrait essayer de mesurer les résultats obtenus à partir d'un travail sur des échantillons.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais passer la parole à Jean-Yves puis je vous la repasserai. Ensuite nous clôturerons le débat parce que nous avons encore tout le logement social à traiter.

M. Perrot :
Je vais être extrêmement bref. J'ai été assez critique pendant le Comité stratégique. Je dois dire que les explications orales qui nous ont été données pendant le Comité stratégique et celles qui viennent de nous être données aujourd'hui me conduisent à une appréciation plus nuancée, d'abord parce que l'exercice qui consiste à monter à une échelle en même temps qu'on la construit, ce qui est en gros ce que vous avez fait sur le plan de relance, est un exercice dont le degré de simplicité est très relatif, et je crois que tout le monde peut le comprendre et en donner acte.
Deuxièmement, je pense que ce qui est plus important maintenant, c'est de se tourner vers l'avenir. Au fond, le plan de relance appartient presque virtuellement au passé, et je crois que c'est ce que nous sommes en train de faire en évoquant des pistes sur lesquelles il faudra que nous revenions, à l'occasion notamment de l'exercice d'évaluation collective de l'organisation de nos travaux, parce que je crois que le Comité stratégique est un très bon outil, nous en avons eu quelques illustrations formidables sur le Groupe, sur le logement, d'autres qui étaient plus difficiles et qui donc ont été un peu moins bonnes, mais je crois que nous avons une vraie capacité commune et collective à améliorer la méthodologie de travail autour du Comité stratégique.

Mme Lacoche, Directrice du département chargé des finances au sein de la Banque des Territoires :
Je voulais juste apporter un complément. Au-delà de la collecte d'indicateurs, nous avons développé au sein de la Banque des Territoires une fonction d'évaluation extra-financière, et là effectivement nous pouvons procéder par thématique et par échantillon. Par exemple, en 2021, nous avons fait l'évaluation du dispositif de l'Eco-prêt. Là, ils sont effectivement allés chercher des échantillons de prêts, et maintenant nous rendons publiques ces évaluations. C'est typiquement le genre de travaux que nous essayons de faire.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions au logement social, qui est le deuxième Comité stratégique qui a eu lieu, en passant directement la parole à Viviane.

Mme Artigalas :
Ce dossier est davantage rapportable pour plusieurs raisons. Le dossier qui nous avait été donné était très riche et très facile d'accès, et nous avons eu, pendant le Comité stratégique, les explications qui nous ont été fournies par Kosta Kastrinidis et par Olivier Sichel, qui nous ont permis de mieux comprendre encore ce qu'il se passait. Surtout, toute la discussion d'après m'a permis de bien problématiser ce sujet que je connais bien, et vos interventions m'ont aidée à mettre le point sur les choses essentielles.
Le logement social français est un modèle généraliste qui a fait ses preuves et qui doit être préservé. Il a fait ses preuves et il doit être préservé parce qu'il répond aux difficultés d'accès au marché du logement et parce qu'il joue un rôle d'amortisseur social. Un tiers des Français est éligible au logement social. C'est un investisseur de long terme au poids économique majeur, entre 15 et 19 milliards d'euros par an et 294 000 emplois ETP induits. C'est un modèle économique qui se fonde sur le réemploi systématique et total des fonds dégagés par le locatif, mais aussi par les cessions.
C'est enfin un modèle de financement qui repose très largement sur le prêt à long terme du Fonds d'épargne, qui détient 80 % de la dette à long terme des bailleurs sociaux. En conclusion, c'est un secteur qui doit continuer à investir dans la construction pour répondre à la demande. Plus de 2,2 millions de ménages sont en attente d'un logement social.
Le premier point est qu'une conjonction de facteurs a impacté cet écosystème depuis 2017 environ. La RLS, la rareté et la cherté du foncier ainsi que la baisse des subventions ont fragilisé les fonds propres des bailleurs et ralenti la construction. C'est -22 % en 2021 par rapport à 2017, loin des 250 000 logements du plan Wargon. La Caisse des Dépôts a accompagné le secteur via les plans logement et le réaménagement des dettes par la Banque des territoires.
Une recomposition du secteur a eu lieu aussi à la suite de la loi Élan, qui présente un mouvement de rationalisation inachevé. On est passé de 700 à 500 bailleurs, mais on a créé 60 SAC. La Caisse des Dépôts a accompagné cette recomposition avec des prises de participation, particulièrement en outre-mer, qui était dans une situation très difficile. Si cette recomposition a eu un impact favorable en termes de risque financier, la question se pose de l'apport stratégique des SAC sur le secteur.
Si le parc social constitue pour les locataires une étape vers l'accession à la propriété, ce parcours résidentiel est désormais plus long, voire en panne, notamment par manque de constructions. La situation financière des bailleurs est globalement saine. J'ai tenu à préciser qu'elle était saine avec des inégalités importantes selon les organismes de logement social et selon les territoires.
Est apparue récemment une nouvelle conjoncture qui laisse augurer de nombreuses difficultés à venir et nous ne devons pas les cacher, mais au contraire les appréhender rapidement. Le secteur est confronté à un choc inflationniste d'ampleur. L'augmentation du TLA qui s'ajoute à la RLS va impacter grandement la capacité d'autofinancement des bailleurs. La situation financière du bloc communal est tendue car l'inflation impacte aussi les finances des collectivités. La loi climat et résilience, avec d'une part la baisse de 50 % de l'artificialisation des sols prévue en 10 ans, va encore augmenter la raréfaction du foncier et provoquer une inflation des coûts.
D'autre part, cette même loi fixe des objectifs pour éradiquer progressivement les logements énergivores suite au rapport Sichel. Le risque d'attentisme est un point d'inquiétude majeur car le contexte va contraindre les capacités d'investissement des bailleurs, avec un risque d'arbitrage entre réhabilitations contraintes par la loi et constructions neuves. Le problème prégnant de la crise du logement est la disponibilité et le prix du foncier.
Le Comité stratégique a souligné l'importance de maintenir une dynamique du secteur et de relancer la construction. Le prêt seconde vie de la Caisse des Dépôts et de Consignations qui est proposé vise à aller vers de la régénération plutôt que de la déconstruction et reconstruction, qui étaient les préconisations de l'ANRU à un moment. Là, pour essayer d'économiser le foncier, on est vraiment plutôt sur de la régénération. Cela va peut-être permettre de répondre en partie à cette question du foncier, parce que cela ne va pas créer de l'artificialisation, mais cela ne crée pas de nouveaux logements et nous l'avons souligné dans le Comité stratégique.
Le fait de considérer le parc ancien comme du neuf doit être intégré, à notre avis, dans le pacte de confiance. Cela ouvrirait la porte à d'autres avantages accordés actuellement au neuf pour les bailleurs, notamment fiscaux.
Une des idées de la Caisse des Dépôts est aussi d'étaler la charge foncière, ce que vous faites déjà je pense, sur 80 ans pour les bailleurs et les organismes de foncier solidaires. 60 organismes de foncier solidaires sont agréés et financés par la Caisse des Dépôts. Cela peut permettre aussi de travailler sur la cherté du foncier.
La Caisse des Dépôts propose aussi un Eco-prêt pour la réhabilitation, qui fonctionnera mieux si les subventions de l'État sont corrélées aux prêts. C'est ce qui a été souligné aussi pendant ce Comité stratégique. Il faudra quand même trouver aussi des dispositifs ou continuer sur des dispositifs qui vont permettre d'aider les bailleurs sociaux à

relancer la construction. Il faut que la réhabilitation et la construction aillent de pair.
Sur les points de vigilance que nous devons avoir et que nous avons soulignés, la Caisse des Dépôts doit contribuer, en mobilisant ces différents leviers, à l'augmentation de la production de logements pour relancer entre autres le parcours résidentiel. Le besoin est là et ce qui n'est pas construit maintenant manquera plus tard. Le niveau de production actuel de logements génère un niveau de prêts qui ne permet pas d'équilibrer le modèle du Fonds d'épargne. Cela rejoint la préconisation de faire rapidement un Comité stratégique sur le Fonds d'épargne pour voir comment on peut régler ce problème ou essayer de le diminuer.
La Caisse des dépôts et consignations est duale. Elle doit trouver, proposer et défendre auprès de l'État des emplois pour sa ressource réglementée, c'est-à-dire équilibrer le Fonds d'épargne, mais c'est aussi un outil de politique publique et la question centrale est bien celle de l'équilibre dans cette dualité. La politique de requalification du patrimoine existant ne doit pas se faire au détriment de l'accroissement du parc de logements sociaux.
Le maintien des capacités d'autofinancement des bailleurs est fondamental car une décorrélation entre le niveau des charges et des recettes peut entraîner un stress durable du modèle du logement social, notamment pour les bailleurs, qui ne pourront ou ne voudront pas répercuter l'IRL au plafond.
Pour la réhabilitation des logements, les financements sont là même si les prêts sont en retrait car elle ne bénéficie pas des mêmes avantages fiscaux que la construction neuve. Le problème est davantage dans l'opérabilité avec une filière constituée de multiples artisans et dans l'accompagnement des ménages. Sur ce dernier point, la Caisse des Dépôts ne peut résoudre seule ce problème. La solution ne pourra venir que de la profession elle-même.
En conclusion, la Caisse des Dépôts ne porte pas seules les réponses, mais elle doit continuer à être force de proposition auprès des pouvoirs publics dans le secteur du logement social. Une clause de rendez-vous avec la Commission de surveillance est souhaitable sur les propositions qui pourraient être portées par la Caisse des Dépôts dans le cadre du pacte de confiance entre l'État et les collectivités ou dans un autre cadre.
Je vous remercie.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour cet exposé, Viviane. Jean-Yves ?

M. Perrot :
Je ferai quelques observations très rapides, d'abord pour dire que nous nous retrouvons tout à fait dans le rapport de Viviane, très clair et très exhaustif. Deuxièmement, je l'ai dit avant que les services concernés soient là et je le dis maintenant qu'ils sont là pour saluer la qualité de ce Comité stratégique sur le logement que nous avons tous apprécié, d'autant plus que nous sommes au cœur des compétences historiques et contemporaines de la Caisse des Dépôts, et c'est là-dessus que je voudrais maintenant concentrer mon propos.
J'ajoute un élément à ce qu'a dit Viviane. Je suis de ceux qui pensent que la politique du logement social est en panne depuis vingt ans. Ce n'est pas une opinion, c'est une constatation. Les gouvernements successifs annoncent des objectifs chiffrés que personne ne tient. Il doit donc y avoir des raisons assez profondes sur lesquelles il serait urgent un jour de se pencher. Cela suppose la Caisse des Dépôts et cela la dépasse. Je le dis quand même parce que la Caisse des Dépôts a aussi une capacité à influencer le débat intellectuel et méthodologique là-dessus.
Deuxièmement, nous avons très bien vu que nous avons devant nous deux questions stratégiques majeures. La première est l'équilibre, dans la manière dont la Caisse des Dépôts va assumer ses compétences dans ce domaine, entre ses besoins propres du point de vue de ses emplois et de ses ressources et de la question du Fonds d'épargne, et la réalité du fait qu'elle est aussi un instrument essentiel au service d'une politique publique. Il faut qu'elle arrive à concilier ces deux notions et il n'est pas toujours évident de le faire.
Le deuxième débat, que Viviane a également très bien exposé, mais sur lequel je vais redire un petit mot, est que nous voyons bien qu'il y a un risque de cannibalisation aujourd'hui, la ressource étant limitée, en faveur de la rénovation thermique et climatique du parc existant et au détriment peut-être de la construction de logements supplémentaires. Il y a plein de raisons qui vont dans ce sens. C'est un point de vigilance tout à fait majeur.
Par rapport à cela, je pense que nous ne pouvons que saluer les outils que la Caisse des Dépôts est en train d'essayer de mettre en œuvre. Notamment, je pense que cet outil « prêt deuxième vie », à condition de bien en inventer un bon mode d'emploi, est extrêmement intéressant parce qu'il est tous territoires, contrairement aux outils de l'ANRU plus ou moins comparables, et il répond à un certain nombre des contradictions de cette politique.
C'est un sujet dont il faudra que nous reparlions, à la fois quand nous allons reparler du Fonds d'épargne, parce que c'est une question essentielle, Olivier Mareuse et Kosta Kastrinidis le savent très bien. Nous avons eu l'occasion d'en parler déjà ensemble et nous l'aurons à nouveau. Il y a la partie logement et ce que peut faire le Fonds d'épargne sur ce sujet très important, et pour le reste, comme l'a dit Viviane, je crois que c'est vraiment un sujet qu'il faut que nous suivions de très près et que nous retravaillions, parce que là aussi la Caisse des Dépôts a une responsabilité particulière.

M. Bascher :
Tout d'abord, je voudrais présenter mes excuses pour mon absence lors de cet excellent Comité stratégique, sauf que je posais une question

d'actualité au gouvernement et ce Comité stratégique avait lieu pendant les questions d'actualité, ce qui n'est pas souhaitable, je le redis très clairement ici pour l'avoir déjà dit plusieurs fois.
Se pose la question de la raréfaction des prêts. Quand on dit qu'on construit moins, le modèle du Fonds d'épargne va aussi de pair avec une croissance des prêts eu égard à la croissance des dépôts de nos amis épargnants, dont je suis. Ceci étant dit, ce sujet de la modélisation de la raréfaction ou de la diminution, de la baisse de ces prêts pour le modèle Fonds d'épargne m'inquiète, parce que c'est le cœur du business et nous sommes au cœur du sujet.
Je le constate d'autant plus qu'aujourd'hui, si on est un maire investisseur avisé, ce qui fait déjà beaucoup de choses, on ne doit plus construire de logement social. Évidemment, heureusement, les maires ont d'autres perspectives que celle d'un investisseur avisé, mais le maire investisseur avisé ne doit pas construire de logement social. Cela ne lui rapporte rien, cela lui coûte, et il consomme du foncier y compris pour son intercommunalité, qui n'en veut pas parce qu'elle veut faire pendant le même temps une zone d'activité, désartificialiser autrement. A la limite, ce ne sont plus ses habitants donc ce n'est pas grave, il exporte plus loin le sujet, d'où d'autres sujets.
Quel est derrière le modèle ? Tu l'as dit, on a rassemblé un peu nos offices de HLM pour soi-disant avoir une plus grande force, une plus grande stabilité pour pouvoir absorber et mettre plus de fonds propres dans les opérations, et en l'occurrence on met plus de fonds propres dans les opérations parce que le foncier est plus cher et pas du tout parce que cela va permettre de faire plus ou de le faire de manière plus sûre.
Nous avons finalement de la consommation du capital qui est autrement plus forte, beaucoup plus intensive, pour une même opération. C'est quand même un sujet au moment où le capital commence à devenir vraiment cher. Cela pouvait n'être pas grave au moment où le capital était donné, mais il ne l'est plus. Là, j'ai un sujet de modèle de ce point de vue pour les bailleurs. Faut-il qu'ils grossissent encore ? Peut-être est-ce une recommandation.
Enfin, il y a le troisième acteur dont on n'a pas parlé, la nouvelle administration publique, nos amis d'Action Logement. C'est bien que vous en ayez parlé, je ne vais pas y revenir. C'est ma faute, je n'avais qu'à être là. Celui-là, vous le savez peut-être tous, vient d'être considéré comme une administration publique. Il s'agit d'Action Logement Services, pour être précis. C'est dorénavant de la dette, et de la dette publique. Dorénavant, il va être beaucoup plus regardé, et c'est une des raisons initialement pour lesquelles nous avions fait en sorte que RFF ne soit pas une administration publique avant les années 2000, pour qu'il puisse s'endetter au maximum, afin que ce ne soit pas dans les APU. À partir du moment où cela rentre dans les administrations publiques c'est beaucoup plus regardé et c'est beaucoup moins un facteur de développement.
Là, je vois plutôt un alignement de planètes qui n'est pas très favorable sans changement de paradigme pour les organismes de logement social. Sinon, je ne vois pas comment on construit et donc je ne vois pas la croissance cette fois-ci pour les fonds d'épargne.

M. Cumenge :
J'évoquerai juste quelques points sans refaire la discussion assez nourrie et assez riche du Comité stratégique. Sur l'arbitrage qu'il serait préférable d'éviter d'avoir à faire et qu'il serait préférable que les bailleurs n'aient pas à faire entre le rythme des constructions nouvelles — au rythme qui est celui des dernières années, puisque de ce point de vue je pense que les travaux analytiques de la Caisse des Dépôts sur la capacité de construction du secteur ne sont remis en cause par personne, et nous avons un décalage effectivement entre le réalisé et les objectifs qui ont pu être affichés — et la rénovation, qui va être un effort nouveau en plus, il y a effectivement un enjeu de politique publique qui est global, puisqu'il faut faire les deux. Nous sommes bien d'accord là-dessus.
Je pense quand même que vu de l'État, il y a un rôle particulier pour le groupe Caisse des Dépôts du fait de la double casquette. Je ne sais pas dans quelle mesure c'est une réponse, mais les regroupements issus de la loi Élan n'ont que pour partie donné des résultats, pour l'instant, en termes de capacité de mobilisations nouvelles.
La question est de savoir si le secteur va arriver à transformer l'essai là-dessus. De ce point de vue, je pense que ce qui est fait autour de CDC Habitat est quand même quelque chose qu'il faut regarder. Jérôme a raison, nous avons par ailleurs le sujet de savoir ce que devient Action Logement en tant que plus gros bailleur du secteur.
Cela a été dit par Jérôme, mais ce que l'Insee a requalifié en APU est bien la partie financière et services du groupe Action Logement, pas le bailleur, donc pas Action Logement Immobilier. Par rapport à cela, il y a quand même un enjeu et de ce point de vue, côté État, nous serons très preneurs d'impulsions et de propositions de la Caisse des Dépôts dans ses deux capacités, en tant que financeur principal du secteur et en tant qu'un des plus gros bailleurs, sur la façon d'aller plus loin en termes de regroupements et sur les montées en capacité d'investissement, ou en tout cas de préservation de la capacité d'investissement du secteur suite à la loi Élan. Il y a effectivement un jeu de contraintes qui n'est pas très positif dans les années qui viennent.
Après, je ne reviens pas sur le modèle du Fonds d'épargne et les nouveaux emplois en prêts. Vous savez que côté État, nous partageons la problématique. Nous avons commencé à nous en dire un mot lors du Comité stratégique. Il y a une diversification des possibilités de prêt du Fonds d'épargne, et notamment, de ce point de vue, tout ce qui est adaptation aux changements climatiques du secteur public local, il y a probablement un gros travail à faire sur lequel il y a une volonté du gouvernement de recevoir des

propositions de la Caisse des Dépôts. Il y a une articulation à trouver entre les dispositifs d'État et ceux de la Caisse des Dépôts, mais clairement, le logement social reste le cœur de métier, et d'ailleurs le cœur de métier légal du Fonds d'épargne.
De ce point de vue, il y a un gros effort à faire et c'est pour cette raison qu'il ne faut pas qu'il y ait d'arbitrage entre le financement de constructions nouvelles et le financement de la rénovation énergétique, parce que si on veut augmenter les prêts annuels faits par le Fonds d'épargne, il va bien falloir faire les deux.
Cela m'amène à une remarque de détail par rapport à ce qui a été présenté par Viviane Artigalas sur le dispositif seconde vie pour mettre un tout petit peu plus de prudence dans la manière dont on le présente à ce stade. Les discussions sont loin d'être terminées, et je ne peux évidemment pas donner de position, sur la question de savoir dans quelle mesure, quand on réhabilite de manière lourde un logement, on considère que c'est l'équivalent d'une construction neuve ou pas. Derrière, un des sujets sera celui du type de traitement fiscal pour l'opération.

M. Perrot :
Cela ne passe pas le périphérique, je suis désolé de vous le dire.

M. Cumenge :
Oui, mais vous avez quand même une question. Par rapport à l'ensemble de la dépense fiscale sur le secteur qui est importante, où est-elle positionnée ? Je m'adresse à des parlementaires qui votent la loi de finances. Là-dessus, c'est pour cela qu'à mon avis le dispositif seconde vie est intéressant et l'idée initiale, et en tout cas c'est ainsi que nous l'avions comprise de la part de l'USH et dans les travaux avec la Caisse des Dépôts est l'alternative à la démolition/reconstruction. En fait, le gain n'est pas tant sur l'artificialisation. Il est sur le gain en CO2, en impact carbone.

M. Perrot :
Ce n'est plus un sujet de logement social.

M. Cumenge :
Je suis d'accord, Jean-Yves, c'est un sujet qui existe par ailleurs très au-delà du logement social mais c'est clairement aussi un sujet de logement social. C'est un débat à poursuivre. C'était juste un point de détail, mais je vais m'arrêter là parce que j'ai été trop long.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Non, au contraire, c'est fascinant. Il y a deux choses. Il y a eu un échange, et Jean-Yves l'a dit de façon très claire, mais je vais y revenir. La première chose porte sur l'organisation des comités stratégiques. Je suis absolument désolé pour la date du Comité stratégique. Il se trouve par contre que l'ensemble des dates prévues en 2022 ont été prévues en 2021 et circularisées en Commission de surveillance en 2021, donc l'ensemble des dates jusqu'à 2023 ont déjà été prévues, y compris celles de ces deux comités stratégiques prévus à cette date qui correspond en effet à des journées parlementaires.
Ce n'est pas le cas, comme vous l'avez vu, sur la programmation 2023 qui vous est proposée, d'autant plus que j'ai fait le choix que je partage ici avec l'ensemble des commissaires, mais qui me paraît naturel de ne pas présélectionner tous les sujets de Comité stratégique un an à l'avance étant conscient que ceci va arriver au fil de l'eau, au fil de nos conversations et au fil des événements. Je préfère que nous ne soyons pas enserrés dans une programmation un peu trop rigide.
Sur le sujet du logement, nous en revenons un peu à l'échange que nous avons eu. Il y a un double rôle. Il y a un rôle de par la particularité de la Caisse des Dépôts comme financeur des collectivités, mais aussi d'interactions régulières avec l'État, comme étant composée de parlementaires à la Commission de surveillance, etc., c'est-à-dire qui est générateur d'idées pour essayer de résoudre des problèmes de politique publique. C'est le problème du logement social et c'est le problème de la rénovation thermique à échelle parce que pour l'instant, la rénovation thermique à échelle est un vœu, mais nous n'y sommes pas tout à fait. Même si on met des moyens considérables dessus, par rapport à la trajectoire de la SNBC en termes de rénovation thermique, nous sommes très, très loin du compte.
Il y a la deuxième chose qui est le Fonds d'épargne, et qui pour le coup est très clairement au cœur du mandat de cette Commission et de la mission qui est confiée à cette Commission par la loi. Je pense que nous avons un rôle de réflexion et de contribution au débat public parmi beaucoup d'autres acteurs, et par contre nous avons un rôle dont nous sommes le seul responsable, qui est de nous assurer que le Fonds d'épargne est équilibré. Cela demande peut-être des évolutions législatives, mais dans le cadre dans lequel nous sommes aujourd'hui, où les perspectives en termes de construction de logements ne sont pas particulièrement brillantes, où la rénovation thermique est potentiellement un peu différente, nous avons des utilisations du Fonds d'épargne différenciées.
Nous avons parlé de l'adaptation, il y en a d'autres sur la génération d'énergie, mais la réalité aujourd'hui, concrètement, est que nous n'avons pas d'alternative et que nous avons une ressource qui croît et qui n'arrête pas de croître et une sortie qui décroît, ou qui en tout cas se stabilise et n'a pas l'air d'aller dans le bon sens. Pour le coup, je pense que nous avons une responsabilité à la fois d'essayer de générer pour essayer de résoudre les problèmes fondamentaux et structurels, mais nous avons aussi l'impératif de faire du scénario si jamais les choses ne se passent pas comme prévu, ce qui pour le coup est notre raison d'être ici dans la Commission de surveillance. Si jamais le logement ne reprend pas, si jamais la rénovation ne reprend

pas, si jamais il continue à y avoir une croissance de la ressource Livret A, que fait la Caisse des Dépôts ?
Il est très clair que sur les deux premières problématiques, nous avons une influence, mais nous n'avons pas de capacité décisionnaire. Cela revient aux parlementaires, donc j'en ai un cinq cent soixante-dix-septième, mais ce n'est pas une capacité décisionnaire propre, et je pense que c'est important de scinder le sujet en deux et de vraiment approfondir le sujet en faisant du scénario dans le cas où les choses ne vont pas tel que nous souhaitons qu'elles aillent. C'est ce qui me paraît essentiel dans ce débat.

M. Bascher :
Il faut juste penser que cela raccourcit aussi la transformation de nos prêts, quand on fait de la réhabilitation, dans la duration du modèle. Il y a aussi ce point.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est vrai que le Comité stratégique était orienté logement social, donc c'est bien par l'angle du logement social que nous l'avons pris, mais le Fonds d'épargne est bi-face. J'aimerais vous rassurer parce que dans le ratio prêts et placements, nous avons une longue histoire dans le Fonds d'épargne et nous ne sommes pas dans une phase extrêmement critique. Peut-être qu'Olivier peut rappeler un peu l'histoire.

M. Mareuse, Directeur de la gestion d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
C'est vrai. La part du portefeuille dans les actifs du Fonds d'épargne a remonté ces dernières années, mais elle partait d'un point bas. Même si cela nous paraît très loin, nous avons eu une décollecte importante en 2016-2017, donc une baisse de la taille du bilan, et le logement social a continué à produire, nous avons continué à produire des prêts, donc la taille du portefeuille s'est en réalité beaucoup réduite et elle a touché un point bas, puis elle est remontée ces dernières années pour retrouver un étiage qui était, sur la très longue période, à peu près une moyenne. Nous ne sommes donc pas à des points extrêmes de taille du portefeuille aujourd'hui. Nous sommes à quelque chose qui n'est pas très loin de la moyenne.
D'autre part, il faut aussi le rappeler, le portefeuille est une composante nécessaire du modèle du Fonds d'épargne, qui ne s'équilibre pas par les seuls prêts, pour des questions évidentes de liquidité, de rentabilité, de génération des fonds propres. Le fait d'avoir un portefeuille important est ainsi nécessaire à l'équilibre du système même si je confirme évidemment qu'aujourd'hui, la stabilité de l'encours de prêts que nous constatons, ou sa légère croissance, est insuffisante par rapport à la croissance du bilan actuelle et même par rapport à une croissance que l'on peut projeter en régime de croisière avec quelque chose qui progresserait à peu près comme le revenu des ménages avec une stabilisation de la part de marché de l'épargne réglementée dans le revenu des ménages, ce qui est une hypothèse relativement neutre. À ce moment-là, nous aurions quand même une croissance tendancielle de l'encours qui appelle une croissance à peu près parallèle des prêts.

Mme Holder quitte la séance.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je comprends parfaitement, mais la seule chose que je dis, c'est qu'au point où nous sommes aujourd'hui, les tendances qui sont devant nous déséquilibrent davantage le modèle à parts égales, sans changement législatif, sans bouleversement, etc. La réalité est que si nous regardons aujourd'hui la production de logements, l'épargne des Français, toutes les tendances qui sont projetées aujourd'hui par des acteurs neutres suggèrent que les tendances vont continuer. Je n'ai aucun doute sur la stabilité du Fonds d'épargne, etc. J'ai un doute sur son utilité.
Comment maximise-t-on son utilité ? Je pense que là, nous sommes au cœur de la mission de cette Commission de surveillance. Je suis parfaitement conscient qu'il faut l'équilibrer avec le portefeuille, et cela ne me pose aucun problème, mais la question qui se pose est de savoir comment on optimise la ressource. Si jamais il faut engager une diversification de l'utilisation de la ressource, ce qui a été évoqué, il faut s'assurer qu'elle se concrétise, d'une part. D'autre part, si elle ne se concrétise pas, il faut trouver d'autres débouchés, parce que si nous regardons devant nous, c'est la tendance qui compte.
Après, on peut espérer que la tendance s'inverse, et ce sera formidable parce que ce sera « mot compte triple ». La tendance sur le logement s'inverse complètement et si tout d'un coup nous retrouvons plein de débouchés, c'est formidable, nous serons tous d'autant plus satisfaits, mais la question que nous devons quand même nous poser en responsabilité est de savoir ce qu'il se passe si les tendances se confirment.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ajoute peut-être quelques réflexions. D'abord, je suis d'accord avec ce que dit le Président, et je pense que c'est même pire que cela. Nous sommes face à un sujet extrêmement grave, parce que les causes sont multiples et s'additionnent, et extrêmement complexe. Il ne faut pas se le cacher.
Après, si on essaie de le simplifier, je ne suis pas très inquiet sur la rénovation thermique, d'abord parce que le rythme est assez bon. Il faudrait faire 120 000 logements par an, on est plutôt à 110 000, mais c'est moins compliqué, c'est politiquement moins impactant, il y a une volonté partagée, et l'augmentation du prix de l'énergie va nous aider. C'est affreux, mais c'est ainsi.

Je pense donc que notre problème grave est sur la construction neuve. Là, le problème est très grave. Il est d'autant plus grave que je ne crois pas que les regroupements d'organismes vont nous aider. On l'a fait dans la loi Élan et la réalité est que les offices ne se regroupent pas pour des raisons politiques, et ses éléments les plus faibles et les ESH sont déjà pas mal regroupées. De toute façon, il y a pour le secteur plus de moyens. Les financements sont abondants, nous l'avons dit et nous le savons, et les fonds propres aussi. Là où il y a besoin de fonds propres, entre Action Logement, le groupe BPCE, CDC Habitat et la Banque des Territoires, on peut mettre des fonds propres supplémentaires et ce n'est pas le point bloquant.

Les points bloquants, nous les avons vus et ils sont très compliqués à surmonter. Il y a effectivement le fait que pour les maires, bien qu'ils ont un mandat d'intérêt général, cela coûte cher de construire du logement social parce qu'il y a de nouveaux habitants qui arrivent pour lesquels il faut construire la crèche, l'école, le gymnase, les services publics. C'est un sujet extrêmement profond.

Il y a un sujet de foncier, puisqu'on est logiquement engagé dans la ZAN, mais dont la conséquence n'est pas tellement de faire monter le prix du foncier, puisque cela peut encore se gérer, mais de raréfier le foncier. Effectivement, avec ce que nous venons de dire, les élus font aussi venir des entreprises pour lesquelles il peut y avoir des avantages. Par ailleurs il ne faut pas se cacher qu'il y a un recroquevillement de la société qui fait que dans beaucoup d'endroits, pas partout, il y a la volonté de ne pas construire.

Ces facteurs sont extrêmement profonds et compliqués à traiter.

En revanche, et je conclurai par-là, je ne suis pas inquiet pour le Fonds d'épargne parce que d'abord, comme l'a dit Olivier, du fait que les taux remontent il y a des liquidités et c'est plutôt quelque chose de logique. Les collectivités locales vont réemprunter chez nous parce que la remontée des taux fait que les banques commerciales sont en train de se retirer, et depuis le début de l'année nous voyons que cela remonte. Les collectivités locales vont donc réemprunter chez nous ce qui tombe bien, puisque cela peut être des volumes importants. Par ailleurs,, nous avons les réflexions sur le nucléaire, qui est une nouvelle affectation sur laquelle nous avons devant nous un programme important.

Si nous résumons, la question est la construction neuve et de savoir comment nous participons au déblocage de ces sujets profondément politiques et sociaux. Nous sommes au cœur d'une complexité. Nous avons vu récemment la Présidente de l'ANRU, qui est par ailleurs une grande élue locale, Catherine Vautrin, avec Anne-Claire Mialot. Nous partageons tout à fait ses interrogations. Nous l'avons reçue avec Olivier, elle a eu la gentillesse de venir ici et il y a une absence un peu d'idées neuves sur la question.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Le mot de la fin est pour le rapporteur.

Mme Artigalas :
Je suis d'accord. Je ne suis pas inquiète sur la réhabilitation des logements, particulièrement des logements sociaux, parce que beaucoup de choses sont déjà faites. Je suis plus inquiète sur la réhabilitation chez les petits propriétaires privés qui ont des difficultés. Là, nous aurons un travail, mais France Rénov' va sans doute essayer d'améliorer un peu ce qu'il faut sur ce sujet. Je ne suis pas inquiète sur le logement social. Je suis d'accord avec Olivier sur le problème de la construction neuve.

Je dirai une dernière chose sur l'emploi du Fonds d'épargne. Il a été prévu par la loi pour le logement social. Effectivement, que l'on aille vers d'autres choses parce que d'autres secteurs d'intérêt général en ont besoin est important aussi, je trouve. Par contre, si à un moment nous arrivons, avec la Caisse des Dépôts et d'autres acteurs, à relancer cette construction du logement social, je crois qu'il faut absolument que le Fonds d'épargne puisse y mettre tout ce qu'il faut. C'est la priorité. J'y tiens beaucoup.

Enfin, nous devons réfléchir parce que ce que vous avez fait sur la réhabilitation avec l'Eco-prêt et d'autres choses fonctionne bien. Cela va prendre son ampleur, mais je rejoins aussi ce que dit Gabriel par rapport aux avantages fiscaux qu'il pourrait y avoir et qui pourraient être identiques dans la régénération, la seconde vie, et dans la location neuve. Il faut réfléchir au fait que cela peut avoir un impact aussi sur la construction de logements. Si jamais ce sont exactement les mêmes avantages entre la régénération et la construction neuve, tout cela se réfléchit bien. Nous comptons sur Bercy et le Trésor pour réfléchir à ces sujets.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. C'est un sujet sur lequel nous reviendrons.

9 — Avis sur le projet de décret relatif à l'approbation de la délibération du comité national de prévention et de santé au travail du conseil d'orientation des conditions de travail fixant les modalités de mise en œuvre du passeport de prévention et de sa mise à disposition de l'employeur (par circularisation

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais abuser de votre patience avec une dernière chose. Il n'y a pas de rapporteur, c'est une circularisation, donc il faudra juste l'approuver. Il y a un avis à rendre sur le projet de décret relatif à l'approbation de la délibération du Comité national de prévention et de santé au travail du Conseil d'orientation des conditions de travail fixant les modalités de mise en œuvre du passeport de prévention et de sa mise à disposition de l'employeur.
Vous avez tous reçu ce projet de décret ainsi que la note l'accompagnant. Est-ce qu'un commissaire surveillant s'y oppose ou a des commentaires à faire sur ce projet ?
Je le considère comme adopté.
Ce projet a été circularisé. On va étudier la façon de traiter ces points par circularisation hors séance sauf si un commissaire-surveillant souhaite que cela soit inscrit à l'ordre du jour de la séance de Commission de surveillance.

La séance est levée à 19 heures 48.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 68

COMMISSION DE SURVEILLANCE
12eme séance - Année 2022
23 novembre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 23 novembre 2022, à 15 heures 30, la Commission de surveillance s'est réunie au 56, rue de Lille à Paris et en visio via Teams®.

Assistaient à la réunion :
M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Le Fur, Bascher, Cumenge, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Olivier Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point liminaire) ; M. Vincent Rigaudière, Directeur de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 5) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (points 4 et 5) ; M. Jérôme Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 4) ; Mme Julie-Agathe Bakalowicz, Directrice adjointe des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 4) ; Mme Anne Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité (point 5) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 5) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; M. Benoît Parizet, Directeur du département de la transformation numérique de l'Etablissement public et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires au sein de la Banque des Territoires (point 6) ; ; M. Kosta Kastrinidis, Directeur des prêts au sein de la Banque des Territoires (point 8) ; M. Nicolas Chung, Directeur de la mission mandats et investissements d'avenir (point 9) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Emeric Lepoutre, Cabinet Lepoutre (point 1) ; Mme Pascale Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre (point1)

***

La séance, présidée par M. Holroyd, est ouverte à 15 heures 33.

1 — Évaluation de la Commission de surveillance (point hors Direction générale)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à toutes et à tous. Il nous manque encore quelques personnes, mais je sais qu'il y a des petits problèmes de trafic en retour du congrès des maires, probablement aidés par la visite du Président de la République. Nous avons un ou deux retardataires mais je vous propose que nous commencions d'emblée pour échanger sur le sujet très important de l'évaluation de la Commission de surveillance suite à la remise du rapport de M. Lepoutre et de Mme Apparu, que je remercie vivement de leur présence parmi nous et de leur travail au cours des trois derniers mois.
Nous sommes tous ravis de vous avoir ici pour nous restituer un peu l'esprit de vos travaux puis pour avoir un échange sur les conclusions que nous devrions en tirer avant de commencer la Commission de surveillance proprement dite avec la Direction générale sur les sujets qui nous occuperont pendant le reste de l'après-midi.
Je propose de vous passer la parole pour que vous nous présentiez vos conclusions pendant environ quinze minutes de présentation pour que nous ayons le temps d'échange le plus long possible avec les commissaires surveillants présents et en visioconférence.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Merci, M. le Président. Puisque nous avons quinze minutes, nous allons vous faire grâce des 22 pages qui sont au milieu de notre rapport et que vous avez tous lues, j'imagine.

Pascale et moi allons, pendant ces quinze à vingt minutes, tenir quelques propos liminaires qui contextualiseront l'exercice de l'évaluation, puis nous déclinerons directement les vingt recommandations qui composent les huit dernières pages du rapport, ce qui fait que l'ensemble du rapport pourra faire l'objet d'un débat que j'espère animé à la fin de ces quinze minutes par des questions et des réponses.

Tout d'abord, merci. Je salue d'abord ceux qui sont en visio. Merci à tous les commissaires pour leur disponibilité et leur temps durant ces 23 entretiens. J'expliciterai le chiffre de 23 tout à l'heure. Pendant chacun de ces entretiens, la parole a été haute, la parole a été libre, la parole a été constructive. Il n'y a pas eu de langue de bois, non sans humour d'ailleurs de votre part pour certains qui, lorsqu'il s'agissait d'essayer de définir cette maison, sont partis de l'animal atypique qu'est la Caisse des Dépôts, et parfois même allant plus loin dans le vocabulaire zoologique en parlant d'un éléphant qui peut en cacher un autre ou d'une pieuvre à trois têtes avec une forme de schizophrénie entre l'État, la Caisse des Dépôts et la Commission. Nous y reviendrons plus tard.

Pour certains d'entre vous, cela vous a également amenés à conclure, parfois peut-être trop rapidement, que vous étiez devenus un vrai conseil d'administration alors que d'autres considéraient que vous étiez une chambre d'enregistrement. J'espère donc que cet exercice d'évaluation, les 50 heures que nous avons passées à vous, les 23 entretiens, nous permettront pendant ce débat de mettre le curseur au bon endroit entre la question de savoir si vous êtes un conseil d'administration ou une chambre d'enregistrement.

Vous aviez déjà fait l'exercice il y a 12 et 24 mois, si je ne me trompe pas. Vous aviez procédé à une évaluation interne grâce à l'aide du Secrétariat général, dont nous avions eu les conclusions, et vous avez décidé cette année de mettre en place une évaluation externe avec l'aide d'un cabinet indépendant. Cela nous a conduits à avoir 23 entretiens, ce dont je vous parlais tout à l'heure.

Je vais expliquer pourquoi il y a eu 23 entretiens alors que vous êtes 16. Ensuite, je passerai la parole à Pascale pour commencer à évoquer nos recommandations. Nous avons vu douze d'entre vous. Sachez qu'au moment où nous avons eu ces entretiens, en septembre-octobre, certains d'entre vous voyaient leur mandat arriver à sa fin et avaient quitté la commission, et d'autres nouveaux entrants n'étaient pas encore là.

Nous avons donc passé deux heures avec chacun de ces douze commissaires, et nous y avons ajouté l'ancienne Présidente, ce qui nous a semblé parfaitement normal puisqu'elle avait exercé un mandat de quatre ans. Nous y avons aussi ajouté le nouveau Président, qui malgré le fait qu'il n'était là que depuis un mois avait déjà un retour et des réflexions. Un ancien commissaire, Gilles Carrez, a tenu à participer à l'exercice et nous avons bien évidemment accepté parce qu'il porte aussi une partie de la mémoire de la Commission.

Cela ne nous fait pas arriver à 23. Nous sommes à 23 parce que la Direction générale nous a aussi demandé de nous entretenir avec le Directeur général et cinq membres de son comité. Ce n'est pas forcément habituel, mais lorsque cela arrive, nous l'acceptons. Cela ne change rien à l'exercice, je tiens à être très clair là-dessus. C'est-à-dire que l'éclairage que nous a apporté la Direction générale était très complémentaire de l'éclairage que chacun d'entre vous nous a apporté, mais l'exercice reste une autoévaluation de la Commission. Ce qui ressort de ce rapport est ce que vous, commissaires surveillants, avez bien voulu partager avec nous.

Enfin, pour arriver à 23, nous avons aussi eu des entretiens avec deux membres du Secrétariat général, en l'occurrence Béatrice Gau-Archambault et Antoine Clos, qui vous aident au quotidien à mettre en place ces séances.

Nous allons en arriver après aux recommandations, mais vous êtes assez rapidement arrivés à la conclusion, après deux heures d'entretien pour chacun et chacune d'entre vous, que la gouvernance de la Commission était satisfaisante pour une grande majorité, mais perfectible, d'où la vingtaine de recommandations que nous avons.

C'est d'autant plus remarquable que vous veniez de passer trois années assez difficiles avec la loi PACTE de 2019 mise en place pendant votre mandat, qui impactait à la fois la composition de la Commission et ses missions, avec la période Covid qui a impacté chaque société, privée ou publique, mais qui a quand même impacté l'organisation et la mise en place de vos séances, et avec enfin, parmi certaines opérations structurantes, notamment l'opération Mandarine, qui a eu pour résultat de multiplier par deux le spectre d'activité de la Caisse des Dépôts.

Vous avez traversé ces trois événements et vous en concluez tous que depuis deux ans, et j'insiste sur cette période, la gouvernance s'est nettement améliorée. Cela veut donc reconnaître qu'elle était perfectible avant ces deux années. Pourquoi deux ans ? C'est d'abord parce qu'il y a eu la valeur ajoutée des nouveaux arrivants de 2019. Il y a ensuite eu l'apport des nouveaux arrivants de 2020. Il y a eu la présidence de Mme Errante, nous y reviendrons tout à l'heure, qui a présidé selon une grande majorité d'entre vous de façon assez ouverte et consensuelle. Il y a eu la création d'un nouveau comité, le Comité RSE et éthique. Il y a eu le travail en commun sur de nombreuses opérations structurantes. J'ai cité Mandarine, mais il y en a eu quatre ou cinq autres très importantes. Il y a enfin le soutien du Secrétariat général de la Commission de surveillance.

Tout ceci vous amène à nous dire à chaque fin d'entretien, pour la plupart des seize d'entre vous, que la gouvernance est satisfaisante mais perfectible, et vous espérez tous que 2023 sera, je vous cite, « l'année de transition ».

Je ne suis pas ici en train de vous dire que les recommandations que nous allons émettre devront être mises en place en 2023, mais on peut déjà commencer à y travailler et y réfléchir.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
J'en arrive à la liste un peu longue des recommandations. Nous avons effectivement établi une vingtaine de recommandations. C'est un peu plus que les évaluations que nous faisons habituellement en sachant que certaines recommandations auraient pu être réunies, mais nous avons préféré identifier chacun des points sur lesquels on peut avancer.
La première concerne le règlement intérieur. À la lumière des entretiens et des possibilités identifiées d'améliorer le mode opératoire de la Commission de surveillance ainsi que sa gouvernance, on pourrait envisager un travail de relecture et de réécriture du règlement intérieur, évidemment non pas via une loi PACTE 2, mais par voie d'amendements ou de réécriture simple en créant un comité ad hoc composé d'un membre de chaque comité qui pourrait travailler sur des sujets méritant d'être affinés, précisés ou créés. Il s'agirait notamment, mais pas exclusivement, de :

- travailler le sujet des ordres du jour, qui sont toujours très lourds, versus les actuelles obligations légales ;
- redéfinir de façon plus précise les prérogatives, rôles et pouvoirs de la Commission, puisque cela engendre encore des débats au sein même de la Commission ainsi qu'entre la Commission et la Direction générale, voire entre la Commission, la Direction générale du Trésor et la Direction juridique de la Caisse des Dépôts ;
- décrire le calendrier des périodes de transition, qui sont non prévues par les textes actuels ;
- fixer un plafond du nombre de commissaires qui doivent composer les comités, et le chiffre de quatre ou cinq membres nous semble être le plus raisonnable ;
- revoir une règle, afin de la restreindre, ouvrant la possibilité à des commissaires non membres de participer à d'autres comités ;
- le cas échéant, revoir législativement la durée du mandat pour le porter à quatre ou cinq ans au lieu de trois ans, ce qui relève de l'article du Code monétaire et financier, alors que la période d'adaptation selon la grande majorité est de 18 mois, ce qui fait que ce mandat paraît assez court ;
- ajuster la rémunération à la hausse si cela était décidé.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Là, nous parlions des textes qui pourraient être modifiés et nous avons bien conscience qu'il y aurait des difficultés. Nous lançons le débat sur certains sujets, ensuite il faut voir s'il est possible d'ajuster le débat et de modifier certains textes. Je comprends bien que certaines des dispositions sont des dispositions législatives. Les autres relèvent du domaine réglementaire.
La gouvernance, ce ne sont pas que des textes. C'est aussi beaucoup de l'humain. Le deuxième point sur lequel nous souhaitions insister, qui constitue les points 2, 3, 4 et 5 de nos recommandations, est votre contribution à chacun. Comment faire pour apporter plus à la Commission que ce que la Commission m'apporte ? Comment faire pour capitaliser sur le nouveau binôme, si tant est que le binôme soit confirmé en décembre, avec un nouveau président de Commission et un futur directeur général qui serait l'actuel ou pas ?
Pourquoi posons-nous la question ? C'est parce que quasiment l'ensemble d'entre vous nous a répondu, à la question « que pensez-vous de votre propre contribution ? », qu'elle était satisfaisante. À la deuxième question, « que pensez-vous de la contribution de vos collègues ? », la réponse est en général qu'elle est insatisfaisante. Je vous rassure, dans quasiment l'ensemble des évaluations, nous avons cette remarque. La conclusion est « contributions inégales ».
Les entreprises du secteur privé sont maintenant obligées d'aller plus loin puisque l'AMF leur impose de faire ce qu'on appelle une évaluation individuelle, ce que nous n'avons pas fait. Nous aurions pu passer un peu plus de temps avec chacun d'entre vous pour évaluer les quinze autres commissaires. Ce n'est pas l'objectif de cette évaluation et ce n'est pas quelque chose que j'apprécie beaucoup, mais il n'en demeure pas moins que la contribution de chacun est importante.

M. Perrot :
S'agissant de la phrase « c'est bien pour nous mais ce n'est pas bien pour les autres », je ne l'ai pas dite et personne ne l'a dite.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Ce n'est pas tout le monde.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Pour essayer de cadrer le débat, essayons de nous en tenir à une présentation pour laquelle il vous reste encore sept minutes, et ensuite nous aurons une heure de débat pour réagir sur les propositions. Il y a vingt propositions, donc autant voir les vingt propositions.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
C'était « contributions inégales », M. Perrot. C'est ce qu'il faut retenir. Chacun devrait se reposer la question. Je sais que vous l'avez peut-être fait de façon informelle par téléphone quand vous êtes arrivé, M. le Président, ou en tête à tête, mais nous recommandons que vous ayez une réunion en tête à tête avec chacun des membres pour vous poser la question de savoir quelle est l'expertise de chacun, identifier quelle est la valeur ajoutée de chacun et pour que chacun choisisse ensuite le ou les comités dont il veut être membre. Nous ne recommandons pas que quelqu'un soit membre de plus d'un ou deux comités.
Cela a pu être fait dans le passé, il serait bien de le faire de façon systématique.

Mme Holder :
C'est ce qu'on fait au départ. Je suis peut-être une des plus nouvelles et c'est ce qu'on fait.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Je vais aborder la partie relative à la composition. Nous avons eu de nombreux commentaires concernant les compétences qui se retrouvent autour de la table de la Commission. Il a été mis en avant qu'il fallait s'interroger beaucoup plus profondément, au moment des nominations, sur des personnalités ayant des compétences contributives immédiatement. On espère que pour les nominations arrivant début 2023, il soit fait des choix notamment en termes de calibre et d'expertise qui soient peut-être plus en rapport avec les débats de la Commission actuelle et les activités.
Nous avons fait le tour avec chacun d'entre vous des compétences qui pourraient être recherchées, notamment des profils de dirigeant de calibre en provenance du secteur privé. À ce titre, le mandat de Jean-Louis Beffa a souvent été mentionné comme ayant été tout à fait exemplaire. Ont été évoqués un profil de financier à dimension CEO issu du secteur bancaire, un profil innovation digitale, un profil systèmes d'information et sécurité informatique et un profil à fort prisme RH.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Encore une fois, à notre sens, la gouvernance repose essentiellement sur l'humain.

Sur le formalisme, je ne sais pas si c'est vrai ou pas, mais on nous avait dit que les places étaient attribuées autour de la table et que chacun d'entre vous restait à la même place. Je ne sais pas si c'est la réalité, mais lorsqu'on m'a montré cette salle la première fois, c'est ce qu'on nous a dit. Je sais que cela va vous faire sourire, mais c'est bien d'avoir un brassage, de se croiser, de changer de voisin autour de la table de réunion.
Croyez-le ou non, le protocole n'est parfois pas très aidant. Il faut casser un peu les codes. Pour l'avoir vu, très franchement, parfois la gouvernance ne tient pas à grand-chose. Changer les places, faire en sorte que les gens se connaissent, faire des séminaires stratégiques en province ou à l'étranger ou sur des sites pour que chacun prenne un train ensemble, qu'au retour ils se disent « finalement je le connais beaucoup mieux que je le croyais ce matin », cela apporte de l'humain.
Concernant les séminaires stratégiques, ont été cités à plusieurs reprises les visites au Futuroscope et le séminaire qui s'est tenu ou la visite d'un centre de tri postal comme apportant de l'humain. La convivialité n'empêche pas le professionnalisme et la conscience professionnelle.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Je fais un petit point sur la remise des documents qui en général vous parviennent cinq jours à l'avance. Il y a eu une demande assez consensuelle sur le fait qu'il soit possible de recevoir ces dossiers un peu plus denses quelques jours en avance, donc sept ou huit jours plutôt que cinq jours avant.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
D'ailleurs, à ce sujet, lorsque nous sommes arrivés tout à l'heure, l'une d'entre vous nous a dit « nous avons reçu encore beaucoup de documents avec un mot d'accompagnement nous disant qu'ils aimeraient bien avoir une réponse pour demain ou pour après-demain ».
Sur le contenu, l'ensemble d'entre vous a noté une nette amélioration dans les deux dernières années. C'est-à-dire que vous êtes passés d'une étape avec des documents qui semblaient très denses, très variés, avec un contenu qui pouvait vous renvoyer dans pas mal de directions différentes sans forcément vous amener à une conclusion ou à une lecture de proposition claire, à une étape qui amène la Direction générale et les rapporteurs à vous communiquer des documents plus synthétiques et moins volumineux. Nous invitons la Direction générale ainsi que les rapporteurs à suivre les huit objectifs que nous recommandons sur le formalisme des rapports.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Un sujet de légère frustration a été également partagé concernant certaines informations sensibles ou certains événements importants qui ne sont pas partagés dans l'immédiateté et plutôt tardivement en Commission, en sachant que ces observations ont toutes été faites de façon extrêmement constructive et de façon saine. Il faudrait effectivement privilégier une forme de fluidité dans la remontée d'informations sensibles afin que chaque commissaire puisse être informé au même moment que les autres.

Mme Bergeal :
Dans le rapport que nous avons sous les yeux, y a-t-il une liste de propositions ?

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Ce sont les huit dernières pages. Nous sommes en page 25. Pascale vient d'évoquer la recommandation numéro 10. Nous avons essayé de regrouper certaines d'entre elles pour gagner un peu de temps.
Je passe à la onzième. Certains d'entre vous ont évoqué le fait que l'ancienne présidente avait mis fin à certaines formes de contacts bilatéraux entre des membres de la Commission et certains membres de la Direction générale. Nous ne savons pas exactement pour quelle raison.
Il nous semble que la transparence n'est pas contradictoire avec la confiance. Nous serions plutôt en faveur d'un rétablissement de relations bilatérales, telles qu'elles nous ont été décrites, c'est-à-dire en fait de relations simples entre un membre de la Commission qui a une certaine expertise et un membre de la Direction générale qui a une certaine expertise, si un éclairage peut être obtenu plus rapidement et de façon plus efficace, dès lors que ce contact bilatéral a lieu en toute transparence avec le Président et le Secrétariat général. Nous pensons que cela peut vous faire gagner en efficacité.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Concernant les comités, il y a un réel consensus sur le bon fonctionnement des comités hormis le CNR. Les commissaires sont extrêmement reconnaissants pour les travaux accomplis par chacun des comités. Nous avons quelques points de vigilance, qui sont de :

- continuer à veiller au devoir d'information égalitaire à l'égard des commissaires non membres des comités ;
- essayer d'en alléger la charge de travail par leur nombre et leur durée ;
- ne pas continuer avec un Comité stratégique où tout le monde se rend et qui deviendrait de ce fait le cénacle de décisions relevant de la Commission de surveillance.

Il est vrai que le Comité stratégique joue un rôle moteur en instruisant efficacement les dossiers d'opérations d'envergure et en éclairant la Commission. Son positionnement pourrait cependant être optimisé sur trois points principaux.
De notre côté, il ne nous semblerait pas choquant que la Direction générale assiste partiellement à ces comités qui déclinent la stratégie des filiales, quitte à avoir deux demi-sessions, l'une commençant sans la Direction générale, de façon à ce que les directions des filiales puissent s'exprimer de façon extrêmement ouverte, et une seconde partie de session avec la Direction générale.
Ensuite, le Comité stratégique et le CDI devraient revisiter un an après les décisions sur les opérations d'envergure, ce que l'on appelle les « look back sessions » ou les suivis ex post, ce qui permettrait de tirer les leçons des succès ou des échecs de propositions qui n'ont pas pris forme.
Enfin, le Comité stratégique doit surtout veiller à ne pas se substituer à la Commission de surveillance sur des sujets stratégiques afin d'éviter que les réunions de la Commission de surveillance ne deviennent des chambres d'enregistrement.

M. Bascher rejoint la séance.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Dans le même sens, sur les rapports des rapporteurs, et sur les rapports des présidents des comités lorsque ces rapports existent, tout le monde s'accorde à dire qu'ils sont de très grande qualité, notamment le temps passé et le contenu des rapports des rapporteurs, mais un sujet qui est souvent revenu est celui de l'articulation et de la nomination des rapporteurs en tant que rapporteurs et des sujets sur lesquels ils rédigent un rapport.
La Présidente nommait les rapporteurs en fonction de leur expertise et leur attribuait des sujets sur lesquels elle leur demandait de réfléchir plus particulièrement. Encore une fois, c'est une forte valeur ajoutée pour vous tous qui n'étiez pas forcément au fait du sujet que ledit rapporteur traitait, mais certains sont revenus vers nous en disant « le problème que cela peut poser est que nous n'avons pas un rapport général de l'ensemble des sujets qui ont fait l'objet de réflexions dans le cadre de notre comité, et parfois le rapporteur s'approprie tellement le rapport qu'il n'est pas forcément le porte-parole de toute la discussion qui a eu lieu en comité ».
Cela nous amène à proposer, et encore une fois c'est vous qui disposez, le mode opératoire suivant. Il s'agit d'un mode opératoire classique dans les entreprises. C'est que le Président de la Commission nomme les présidents des comités, que les présidents des comités se réattribuent un rapport général sur le travail qui a été réalisé pendant la session qu'ils ont présidée, quitte à parfois déléguer un rapport à un rapporteur sur certains sujets techniques ou mieux maîtrisés par l'un ou l'une d'entre vous.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il va falloir conclure.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Il semblerait que les sujets qui prêtent le plus à tensions soient les sujets liés aux nominations et rémunérations des dirigeants ou ex-dirigeants.
Il serait souhaitable de revoir la composition, le fonctionnement et les missions du CNR. Les missions classiques de ce type de comité sont en effet d'instruire ces sujets en amont avec la Direction générale afin de prévenir les tensions aussi inutiles que désagréables pour tous en commission. La place d'un représentant des salariés nous semble tout à fait légitime, comme on peut maintenant le trouver dans la plupart des CNR d'autres entreprises.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Nous avons presque fini, M. le Président. La recommandation suivante va dans le sens de celle que nous évoquions il y a dix minutes sur la convivialité, c'est-à-dire des visites sur site qui vous permettent de mieux vous connaître et sur le sujet de la stratégie, qui revient sans cesse.
La stratégie, c'est à la fois la stratégie à long terme des activités de la Caisse des Dépôts, mais c'est aussi se reposer la question des entreprises qui composent le portefeuille de la Caisse des Dépôts. Quand je dis cela, je vous cite. Vous vous reposez les questions suivantes. « Parmi ces entreprises, certaines ont-elles encore leur place chez nous ? Si oui, quelle doit être leur stratégie ? Sinon, que devons-nous en faire ? » Il y a un séminaire stratégique demandé par l'unanimité au moins une fois par an sur un ou deux jours.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Nous vous proposons de rouvrir le débat sur la durée du mandat, tout en sachant que certaines obligations rendent la réflexion compliquée. Il est vrai qu'un mandat de trois ans nous semble très court par rapport à l'investissement initial de chacun des commissaires. À titre de comparaison, 65 % des sociétés du CAC 40 ont opté pour des mandats de quatre ans. C'est un vrai sujet qui permettrait aussi peut-être d'avoir des

commissaires qui savent qu'ils ont un peu plus de temps devant eux pour entrer dans le vif du sujet.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Là-dessus, il y a eu quasiment une unanimité. Nous savons qu'il y a une difficulté technique qui est la voie législative pour changer la durée, mais concrètement, un an de plus serait un gain de recul pour chacun d'entre vous.
La rémunération va de pair avec la durée du mandat. Vous n'êtes pas les seuls à avoir soulevé le sujet. Cela nous a étonnés nous-mêmes, en regardant la documentation, en comparant avec des entreprises publiques de taille comparable. La moyenne de la rémunération d'un commissaire est inférieure à la moitié de ce que gagnent vos collègues dans d'autres conseils d'administration d'entreprises publiques.
Si l'on compare cela à la charge de travail qui est demandée à chacun d'entre vous, comme le disait l'un d'entre vous, c'est presque du bénévolat. Nous ouvrons le débat de l'augmentation de la rémunération et nous le faisons sans ambiguïté en sachant que de nos jours et de toutes époques, nous savons très bien que soulever des sujets d'augmentation de rémunération est difficile d'un point de vue politique, mais en l'occurrence vous êtes dans une situation particulière.
Il nous semble juste d'augmenter votre rémunération, et inversement il nous paraît juste d'envisager de ne pas forcément verser de jetons de présence lorsque des membres de la Commission participent à des comités dont ils ne sont pas membres de droit. Nous ouvrons le débat.

Mme Parraud-Apparu, Cabinet Lepoutre :
Enfin, le dernier point concerne la confidentialité. Nous n'avons constaté aucun enjeu sensible de défaut de confidentialité, tant au niveau des travaux de la Commission que de ceux des comités, ce qui est remarquable et louable car ce n'est pas toujours le cas dans le cadre de nos évaluations.
Par contre, cela nous amène à vous rappeler que tous vos propos sont repris en verbatim et in extenso dans le rapport au Parlement émis chaque année. Il faut donc veiller à se préserver de propos qui pourraient prêter à interprétation ou mettre inutilement en risque l'institution ou ses représentants. Cette possibilité de ne pas retranscrire certaines informations confidentielles est d'ailleurs prévue par l'article 11, quatrième paragraphe du règlement intérieur.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Ce faisant, nous ne vous invitons pas du tout à de l'autocensure. Ce n'est pas l'objectif de notre propos. Simplement, nous avons fait notre travail et nous avons tout lu. A posteriori, ayant lu les rapports annuels des dernières années, si une autorité que je ne citerai pas ou deux autres que je ne citerai pas non plus regardaient très précisément le contenu in extenso de vos rapports, il y a des phrases qui pourraient à mon sens ne pas exister à l'avenir. Ce n'est pas un travail d'autocensure. Il s'agit d'être juste plus synthétique et de faire attention à certains propos sur des sujets sensibles comme des acquisitions ou des cessions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous remercie pour le travail que vous avez fait parce que c'est un travail considérable d'avoir vu un à un tous les commissaires surveillants, puis la Direction générale, puis l'ancienne Présidente, le nouveau Président et ainsi de suite. Je suis conscient de la difficulté de concilier les avis différents qui peuvent émerger de tous ces entretiens, d'autant plus que de par la nature de l'exercice, chacun se retrouve un peu et ne se retrouve pas dans l'ensemble, puisque l'ensemble est un mélange de tous ces entretiens.
Je veux aussi vous remercier de la candeur de votre restitution. Je pense que c'est important pour générer le débat que nous allons avoir pendant 55 minutes. Je pense que c'est un débat que nous aurons sur plusieurs semaines.
Cela dit, je veux juste me concentrer sur un aspect en propos liminaire pour engager le débat. Si je schématise les recommandations, elles sont de différents ordres. Il y en a qui relèvent vraiment de la décision politique. Les nominations ne reviennent de droit à personne autour de la table, donc je propose que nous concentrions notre débat sur ce que nous sommes susceptibles d'influencer directement et ce n'est pas forcément cet aspect. Je crois que le mandat de quatre ans est assez consensuel, mais la réalité est que mis à part les parlementaires qui pourraient éventuellement le proposer, et pas dans ce cénacle, cela n'a pas d'intérêt d'avoir une grande discussion dessus.
Concernant l'humain, qui est très important et j'en conviens parfaitement, je pense que des efforts ont été faits et continuent à être faits pour essayer de tisser ces liens humains. Je pense que je vais essayer de me concentrer le plus possible sur ce qui relève du règlement intérieur, puisque c'est sur cela que de façon immédiate, pratique et concrète, nous sommes susceptibles d'influer, surtout prenant en compte ce que chacun sait ici, à savoir que cette Commission de surveillance arrive un peu à son terme dans cette formation puisque beaucoup des personnalités qualifiées vont être renouvelées l'année prochaine. Du coup, il y a peu de commissions de surveillance qui ont autant d'expérience cumulée que celle que nous avons aujourd'hui pour se pencher sur cette question particulière.
Ce que je retiens de votre rapport, c'est qu'il y a un consensus sur le fait que certaines lourdeurs de notre process interne peuvent nuire à l'efficacité de nos travaux, même si celle-ci s'améliore considérablement. J'aimerais proposer que nous travaillions collectivement à normaliser notre fonctionnement pour qu'il se rapproche plus d'un conseil d'administration.
Nous ne sommes pas un conseil d'administration dans la loi et il y a une différence qui restera très clairement inscrite dans la loi, mais je pense que

nous pouvons nous fixer comme objectif de nous rapprocher du fonctionnement d'un conseil d'administration pour essayer de faire en sorte d'être le plus efficaces possible dans les missions qui nous sont dévolues par la loi.
Pour moi, il y a trois pistes à évoquer à très haut niveau. La première est de valoriser le travail des commissaires et des rapporteurs. La deuxième est de mieux articuler le travail entre comités et séances plénières de la Commission de surveillance. La troisième est d'approfondir les temps d'échange avec la Direction générale lors des séances plénières de Commission de surveillance, avec plus de temps consacré aux sujets majeurs et du coup une optimisation de ce que nous faisons pour l'instant.
Je retiens votre commentaire sur la normalisation de la dimension des comités, avec des comités qui ont deux ou trois commissaires surveillants et d'autres qui en ont treize ou quatorze et avec donc un déséquilibre qui me paraît nuire au fonctionnement de la Commission de surveillance dans son ensemble.
Sur la valorisation du travail des commissaires, le parangonnage que vous faites avec le privé et le public me paraît très parlant. C'est pour cela que dans le budget de la Commission de surveillance qui nous a été rapporté la semaine dernière, qui sera potentiellement adopté ou non aujourd'hui, il y aura de façon préventive une augmentation de l'enveloppe, dans le cadre du décret tel qu'il est prévu par le Ministre, dévolue à la rémunération des commissaires surveillants. Evidemment, cela sous-entend un changement du règlement intérieur pour que ceci se concrétise au-delà de l'ouverture de crédits qui permettraient d'y subvenir.
Je retiens aussi ce que vous dites sur le fait que le rapport doit être le plus synthétique et le plus intelligible possible pour l'ensemble des commissaires. Je suis conscient que nous avons des sujets très techniques qui arrivent de comités lors desquels des commissaires surveillants très spécialistes ont beaucoup travaillé les sujets et amènent ces sujets en Commission de surveillance, où d'autres commissaires n'ont pas forcément fait le même travail préalable, ce qui est parfaitement normal. Du coup, que ce soit le rapporteur ou le président, il y a un vrai besoin d'essayer de synthétiser et de rendre intelligibles des enjeux qui sont compliqués et qui peuvent parfois appeler à des recommandations concrètes du rapporteur ou du président selon le format que l'on choisit.
J'aimerais que nous arrivions à renforcer ce que nous avons aujourd'hui, c'est-à-dire une structure où un travail d'expertise se fait véritablement en comité, et un débat de fond sur les enjeux stratégiques se fait au niveau de la Commission de surveillance le plus possible. Je pense que ce doit être l'axe majeur qui doit déterminer les changements que nous pourrions considérer dans le règlement intérieur.
C'était mon propos liminaire, et sur ce je vous propose que nous ayons un échange. Nous avons une cinquantaine de minutes avant que la Commission de surveillance ne commence avec la Direction générale. Je laisse volontiers la parole à celles ou ceux qui voudraient contribuer au débat.

M. Janaillac :
Je voudrais parler essentiellement du Comité stratégique parce que c'est un vrai problème que j'ai rencontré dans le passé. Chez Air France-KLM, nous avions essayé de bâtir un comité stratégique et nous n'y étions pas parvenus parce qu'un certain nombre d'administrateurs disaient que c'était le rôle du conseil d'administration de faire la stratégie, et que déléguer cela à un comité n'avait pas de sens. Cela va donc dans ce sens-là.
Par contre, je vois quand même qu'à la Commission de surveillance c'est très formel. Il y a la retranscription de tout ce que nous disons mot à mot, alors que les comités stratégiques permettent une véritable discussion de fond et c'est vraiment là que l'on échange le plus avec la Direction générale ou les filiales. Je serais plutôt partisan de garder cette formule de Comité stratégique. Cela ne me choque pas que ce soit une forme de Commission de surveillance informelle, parce que moi c'est un peu là que l'on discute véritablement au fond des questions de stratégie point par point. Je ne vois pas comment un membre de la Commission de surveillance pourrait ne pas être membre de ce Comité et se contenter du rapport pour ensuite recommencer en Commission de surveillance la discussion qui a été faite auparavant. Il y a une problématique de relation entre Commission de surveillance et Comité stratégique, mais je pense que ce dernier a vraiment son rôle et son utilité pour travailler à fond, et sans la contrainte du compte rendu, etc., ce qui autorise une plus grande liberté.

Mme Pappalardo :
Je vais rebondir sur le même sujet pour revenir sur ce que j'avais déjà dit précédemment. Je ne vois pas de difficulté à avoir un Comité stratégique à dix ou douze membres régulièrement. D'ailleurs, c'est écrit dans le rapport, il a un rôle moteur ; donc si on considère que, comme dans les autres comités, il doit n'y avoir que quatre commissaires dans le COSTRAT, que vont faire les autres ? Ils vont « ramer » derrière. Il est clair que le Comité stratégique est un endroit où l'on n'est pas obligé de venir mais à mon sens il est bien que ceux qui veulent venir et en être membres y soient, parce que comme vient de le dire Jean-Marc, c'est là que l'on discute vraiment.
Je voudrais aussi revenir sur la proposition du rapport qui est de faire un Comité stratégique sans la Direction générale pendant la moitié du temps et avec la Direction générale pendant l'autre moitié. Je considère que c'est plutôt l'inverse qui serait nécessaire. C'est précisément tout l'intérêt de la Commission de surveillance par rapport à un Comité stratégique que cette présence de la Direction générale. Nous préparons nos réflexions tous ensemble au Comité stratégique, puis la Commission de surveillance est l'endroit où nous restituons tout cela et où nous devrions avoir — et

nous en avons très souvent quand même — de vrais débats, parce que le « personnage en plus »à la commission de surveillance, et ce n'est pas « un détail », c'est la Direction générale.
J'en profite pour rebondir sur l'idée d'avoir quatre ou cinq membres dans chaque comité et pas plus. Pour les autres comités, cela ne me choque pas. Il n'y a vraiment que pour le Comité stratégique que cela ne me parait pas souhaitable. Que fait-on du Comité RSE dans tout cela ? Il est un peu nouveau donc nous n'avons pas encore des idées très claires. Je le gérerais plutôt comme les autres comités...
Ma troisième remarque porte sur ce qui est écrit dans la proposition 18. Vous écrivez que les présidents des comités font les rapports, si j'ai bien compris ce qui est écrit. Dans cette hypothèse, que feraient les autres membres des comités et comment « survivraient » les présidents des comités compte tenu de la charge de travail que cela représente? Je ne comprends pas comment fonctionne cette proposition.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Ce n'est pas la proposition 18.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vais passer la parole. Je propose que nous fassions un tour de table. Certaines questions sont des réflexions et d'autres sont des questions sur le rapport. On reviendra vers vous quand il y a des questions précises sur les recommandations. Catherine, Françoise et Evelyne voulaient prendre la parole.

Mme Bergeal :
Il faudrait peut-être que nous ne rebondissions pas de sujet en sujet mais que nous traitions un sujet. Sur le sujet du Comité stratégique, je suis d'accord avec Jean-Marc et Michèle. Contrairement à ce qui a été dit, nous ne décidons de rien en Comité stratégique. Ce n'est pas un organe de décision. Je ne me souviens pas que nous ayons décidé quoi que ce soit en Comité stratégique. C'est la Commission de surveillance qui, si elle veut prendre des décisions, prend ces décisions.
Il est important que tous ceux qui veulent y participer, et la majeure partie d'entre nous veut y participer et vient quand il peut, soit au courant et voie l'ensemble de la Caisse des Dépôts politique par politique. Le fait que l'on soit spécialisé dans une matière n'empêche pas, et même impose quand même, d'avoir une idée un peu globale de tout ce qui se fait au sein de la Caisse des Dépôts et des arbitrages à faire entre ses différentes activités.
Je m'en tiens pour l'instant au Comité stratégique.

Mme Holder :
Je vais un peu élargir, parce que je ne me reconnais pas trop dans pas mal des réflexions qui ont été faites et je me reconnais dans d'autres quand même. Je pense qu'il est difficile de ne rester qu'au sujet du Comité stratégique pendant cinquante minutes parce que sur la composition même du conseil, c'est vrai que c'est un peu compliqué. Je vais parler pour moi et peut-être pour Jean-Marc aussi, en tout cas pour les personnalités qualifiées. Cela a été un peu compliqué de faire notre chemin. Je vous avoue franchement qu'une ou deux fois, je me suis dit «j'arrête parce que ce n'est même pas la peine d'essayer de comprendre ».
Pourquoi ? C'est parce que je n'ai pas été reçue dans cette maison. Je suis arrivée, on m'a dit que j'étais nommée au conseil. Je pense qu'il est très important que les nouveaux membres soient reçus, qu'on leur fasse la formation qu'on a faite l'autre jour. Je n'ai pas arrêté de vous dire que j'étais verte de jalousie que l'on fasse une formation aux nouveaux alors que je ne l'ai pas eue.
C'est une réelle frustration et je vais vous en parler parce que je ne suis même pas sûre de me représenter tellement j'étais furieuse pendant les six premiers mois de ma présence ici. J'ai été mise comme un meuble sur une chaise, on me disait vaguement bonjour de temps en temps, mais j'étais le monde privé, je ne connaissais rien à rien et je n'ai été reçue par personne, pas même le Directeur général.
Il n'y a que les gens du Secrétariat général, à qui je veux vraiment rendre hommage, qui ont été adorables. C'est quand même très important. Chez moi, quand il y a quelqu'un qui arrive, qui est un cadre supérieur, je le reçois, je lui explique la maison et je fais en sorte qu'au moins il puisse me poser des questions. Nous n'avons pas eu cette possibilité.
Je vous ai tellement bassiné avec cela que c'est dans le rapport, même si vous n'en avez pas parlé, mais c'est quelque chose qui a été très important pour nous. Souvent, quand je commence mes phrases, j'ai envie de dire « dans mon monde c'est comme cela que ça se passe », parce que j'ai vraiment senti une frontière entre les différents conseillers et moi, qui venais d'un monde privé.
La deuxième chose, pour être tout à fait honnête, c'est qu'au moment des rapports le travail est quand même fait en très grosse partie par le Secrétariat général. Il faut leur rendre hommage ce soir. Je pense qu'il est important de le dire. Ils font une trame, quand même. En tout cas, ils me font une trame et s'ils ne me faisaient pas une trame, je serais incapable de le faire. Sur cette trame on ajoute des choses plus personnalisées ou pas, mais en grande partie quand même le Secrétariat général fait le travail.
Troisièmement, je n'arrive pas à très bien comprendre pourquoi nous rapportons au Comité stratégique et pourquoi nous rapportons une seconde fois en Commission de surveillance. C'est-à-dire que finalement, nous lisons deux fois nos rapports. C'est un bis repetita qui représente une perte de temps phénoménale. Pourquoi ne sommes-nous pas capables de lire les rapports et de poser les bonnes questions ?

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
C'est le débat qu'il y a entre vous sur le Comité stratégique, en effet. Vous avez des positions différentes.

Mme Holder :
J'ai l'impression qu'il y a un bis repetita entre les sujets dont nous débattons en Comité stratégique et les sujets dont nous débattons à la Commission de surveillance. Peut-être que nous pourrions nous organiser autrement.

Mme Ratte :
Sur le Comité stratégique, je voudrais simplement faire observer qu'il y a une différence de nature entre ce comité qui s'occupe de stratégie, de vision à long terme et qui permet d'avoir une compréhension concrète de l'ensemble des activités de la Caisse des Dépôts, et les autres comités qui sont très spécialisés et notamment très financiers et comptables.
Nous avons dix séances de Commission de surveillance par an et par séance, nous avons trois ou quatre sujets financiers, comptables et contrôle interne (encadrés dans un corpus de textes et règlements) et en général nous avons un sujet de Comité stratégique. Sur les premiers nous délibérons pour approuver, sur les seconds nous délibérons pour donner un avis. Il est de bonne gouvernance que le Comité stratégique rassemble beaucoup de commissaires surveillants faisant valoir des appréciations très diverses selon leurs compétences.
Je voulais revenir à ce que disait Michèle, c'est-à-dire l'idée d'introduire une hiérarchie entre les rapporteurs, les présidents de comité et le Président de la Commission de surveillance. Je ne vois pas du tout comment cela peut fonctionner. Il me semble que les commissaires surveillants sont par nature tous égaux et introduire une hiérarchie est contraire à l'idée que je me fais de notre compagnie.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
C'est la gouvernance classique que nous vous proposons. C'est tout.

Mme Ratte :
C'est ce qu'il se passe actuellement.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous reviendrons aux explications. Nous voyons qu'il y a deux ou trois recommandations qui interrogent davantage, donc faisons le tour parce que tout le monde veut prendre la parole, et ensuite nous y reviendrons pour essayer d'expliquer les raisonnements. Après, de toute façon, c'est à la Commission de surveillance de décider de son organisation, mais ce débat est à mon avis très utile.
Jean-Yves ?

M. Perrot :
Brièvement, d'abord, je pense que cet exercice est à la fois difficile et très utile, car comme tu l'as dit, cher Alexandre, entre ce que nous avons dit et ce que vous nous dites aujourd'hui il y a un écart. Nous ne nous retrouvons pas nécessairement dans ce que vous avez dit. C'est assez normal et je suis d'accord pour que nous nous concentrions sur des choses aussi précises et pragmatiques que possible.
Je pense que pour toute institution, celle-ci comme n'importe quelle autre, il y a les textes, il y a un esprit et il y a une pratique. Il faut garder dans le fonctionnement de cette institution, tout en y introduisant davantage de précision et de rigueur quand c'est nécessaire, la souplesse qui est la condition même de l'exercice de la liberté de chacun des membres et de l'indépendance collective que nous incarnons. Du point de vue de l'esprit, cela me semble tout à fait essentiel.
Ma deuxième observation est qu'il faut bien distinguer, dans ce qui vient à la Commission de surveillance, ce qui relève des figures libres de ce qui relève des figures imposées. Il y a beaucoup de figures imposées, notamment sur les questions de profil de risques, de Fonds d'épargne. Il y a toute une série de rapports qui relèvent des figures imposées. Nous n'avons ni le choix de ne pas les faire ni le choix de nous écarter beaucoup de la manière dont nous les faisons.
Par conséquent, il faut que nous nous concentrions sur la partie relative aux figures libres. Le cœur des figures libres, c'est le Comité stratégique. C'est en cela qu'il est d'ailleurs intéressant et c'est aussi parce qu'il est nouveau qu'il est intéressant. De ce point de vue, il me semble qu'il y a deux sujets majeurs, en partageant ce qui a été dit sur les autres points, à savoir :

- la maîtrise par la Commission de l'ordre du jour du Comité stratégique, puisque c'est nous qui devons décider de l'ordre du jour du Comité stratégique avec une certaine souplesse et il ne faut pas que l'on nous impose tout d'un coup un Comité stratégique sur je ne sais quoi, à moins d'une raison objective, auquel cas nous en discuterons et nous l'accepterons ;
- le suivi de ce qu'il se passe immédiatement après le Comité stratégique, et surtout dans la durée, par rapport à ce que nous avons dit.

De ce point de vue, tout en partageant ce qui a été dit sur le fait qu'étant donné sa nature même ce Comité doit associer pratiquement la totalité des membres de la Commission, ou en tout cas tous ceux qui le souhaitent, pour autant je ne pense pas que ce soit le Comité stratégique qui définisse la stratégie. C'est le rôle de la Direction générale. Le Comité stratégique est là pour la comprendre, pour l'apprécier, pour l'infléchir le cas échéant et pour contrôler son exécution, en lien d'ailleurs avec tous les autres comités, chacun dans leur domaine.
De ce point de vue et sur tout ce qui a été dit concernant les textes, le législateur fera ce qu'il a à faire, mais je me tourne vers Jérôme parce que nous avons eu ce débat et nous en avons parlé avec d'autres ici, notamment Alexandre. Il y a

peut-être à voir un sujet de clarification de textes qui ne sont ni nécessairement du niveau législatif — quoique ce soit à vérifier — ni nécessairement du niveau du règlement intérieur, en particulier sur ce que nous faisons ou non par rapport aux filiales et par rapport à la stratégie des filiales.
C'est un point très sensible dans notre Commission. Il est sensible aussi dans le regard que l'ACPR porte dessus et il est sensible tout court sur le fond des choses. Voilà ce que je dirais à ce stade.

M. Le Fur :
Je suis le naïf total, puisque j'arrive dans cet univers impitoyable, et je vous donne mes impressions. Nous sommes quand même un peu submergés par les documents qui nous sont adressés. Je suis un peu dans cet état d'esprit. Pour nous, parlementaires de la commission des finances, cela tombe mal parce que nous sommes arrivés au moment du pic d'activité dans notre commission à l'Assemblée. C'est un élément objectif.
Un autre élément est que nous avons parfois besoin de décrypter. Nous n'avons pas trop de temps non plus à consacrer à tout cela, par définition. Nous avons d'autres contraintes. J'ai parfois l'impression qu'on nous perd dans les détails. L'essentiel est qu'en tant que parlementaires, nous voulons apporter ce que nous avons à l'esprit, en termes d'intérêt général, dans l'activité de cette maison. C'est ce qui nous intéresse. C'est ce que nous voulons retrouver. Je commence à avoir quelques idées là-dessus, je les développerai à d'autres occasions.
Le moment pour moi le plus intéressant, objectivement, est quand même le Comité stratégique, puisqu'on est dans le concret. C'est peut-être visiblement plus informel. Je partage tout à fait le sentiment de Jean-Yves Perrot, il y a les figures libres et les figures imposées. Les figures imposées ne sont peut-être pas les plus drôles et ce sont des points de passage obligés sur lesquels la marge n'est peut-être pas considérable, et d'ailleurs au demeurant notre marge à tous et pas simplement celle des parlementaires issus de l'Assemblée, donc essayons d'agir là où il y a une marge d'action. Ce sont les filiales, ce sont un certain nombre de choix, ce sont des participations ou non dans un certain nombre d'activités, ce sont des projections dans l'avenir, etc.
Il y a parfois des connexions qui n'interviennent pas. Le gouvernement nous parle d'un plan « France 2030 ». L'un de nos anciens collègues a été nommé à cela. Je ne sais pas très bien comment cela se passe pour que nous nous occupions un peu aussi de « France 2030 ». Surtout, nous avons les moyens de nous en occuper, mais je ne vois pas la connexion. Je donne un exemple parmi d'autres.
L'autre élément sur lequel je terminerai, mais mon cas est peut-être unique, est que depuis que j'ai rejoint cette belle institution, j'ai eu droit à la découverte des salles de réunion de la rue de Lille. Tout cela est très bien, mais ce qui m'intéresse, et c'est peut-être lié à notre itinéraire concret, etc., c'est ce qu'il se passe concrètement chez les uns et chez les autres. C'est peut-être d'aller voir un peu sur le terrain.
Je crois que c'est l'esprit d'un certain nombre de patrons de cette maison, et je suis preneur. À un moment donné, il faut sortir des abstractions, des points de passage obligés, des figures imposées, qui sont nécessaires, légitimes et que je comprends parfaitement, mais en tout état de cause, si nous ne sommes pas dans cette logique, qu'apportons-nous ?

Mme Nahon :
Je ne vais pas revenir sur tout ce qui a été dit sur le Comité stratégique. Je pense que l'on a dit beaucoup de choses que je partage, en particulier sur la question des ordres du jour soulignée par Jean-Yves et sur les comités stratégiques un peu thématiques que nous avons réussi à créer à plusieurs reprises cette année.
Je voudrais revenir sur des sujets de fonctionnement. Je pense qu'en dehors du Comité stratégique, il faut que nous arrivions à réduire la taille des autres comités. Je pense qu'il est plus efficace, en particulier sur les sujets très techniques, que nous arrivions à avoir des comités plus restreints. C'est ce qui existe dans la plupart des conseils d'administration.
Cela suppose quelque chose évoqué par Alexandre sur l'articulation entre la Commission et les comités en termes de rapports. Il faut que nous arrivions à avoir des rapports plus stratégiques. Ce n'est pas le même rapport que l'on fait lorsque l'on est en comité, où l'on va questionner, demander des précisions et échanger, et lorsque l'on va rapporter au sein de la Commission avec une approche plus synthétique et stratégique. Cela suppose que nous travaillions un peu ensemble dans ce comité que l'on nous suggère de créer sur le règlement intérieur.
Il faut que nous trouvions un moyen d'avoir des discussions très stratégiques sur les sujets en Commission de surveillance et non pas la répétition de ce qu'il s'est passé dans les comités dédiés. Je pense que c'est un point important, et cette articulation entre la Commission de surveillance et les comités est l'un des sujets sur lesquels il faut que nous arrivions à travailler ensemble. Voilà les points que je voulais souligner.

Mme de Ketelaere :
Je ne vais pas revenir sur le Comité stratégique. Je vais revenir sur le fonctionnement et les remarques de Françoise. C'est vrai que quand on arrive à la Commission de surveillance, on est bien perdu pendant 18 mois. Sur la présence dans les comités, je pense qu'il y a les membres de droit des comités qui peuvent être plus restreints, mais il faut prévoir des candidats libres.
Cela dépend de la façon dont chacun veut s'investir, mais globalement, quand on veut comprendre la Caisse des Dépôts et les différents sujets abordés en Commission de surveillance, soit on ne ressent pas le besoin de participer à ces différents comités et d'entendre ce qu'il s'y passe, soit on a besoin de rentrer un peu dans le cœur du

moteur, on est plus analytique, et il peut y avoir des candidats libres comme à l'université qui ont besoin d'écouter ce qu'il s'y passe pour comprendre les sujets qui seront abordés par la suite.
Sur le rapport avec les présidents de ces comités, d'abord remercions les présidents, parce que quelque part ils ont un peu plus d'expérience que les nouveaux arrivants, et on le sent bien parce qu'ils nous aident quand nous avons un rapport à faire. Par contre, ce qui m'a un peu plus gênée, c'est le fait que quand nous faisons un rapport, nous ne passons pas par le président pour valider les avis et les recommandations. Est-ce que cela se fait par l'intermédiaire du Secrétariat général ? Je ne sais pas, mais cela m'ennuie toujours un peu. Qui sommes-nous pour faire les projets de recommandation seuls à l'issue d'un CAR ou d'un CFE ?
Je trouve que les comités sont toujours très rapides. Cela ne laisse pas beaucoup de temps à la discussion. Cela va très vite, entre la présentation par la Direction générale ou le CODIR et les questions. Il faut laisser davantage de place à la discussion, je pense, que ce soit en comité — mais en une heure et demie c'est toujours très court — ou en Commission de surveillance.
Je veux enfin rassurer Françoise, sa présence nous est très utile et elle est totalement acceptée.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Béatrice.

M. Dessenne :
J'aurai deux ou trois points. Personnellement, le Comité stratégique est ce que je trouve le plus intéressant, mais je pense qu'il faut qu'il y ait tout le monde. C'est indispensable. Ce qui a changé aussi fondamentalement durant ces trois dernières années, c'est qu'avec la crise Covid, nous ne sommes plus exclusivement en séance de travail autour d'une table. On peut aussi y assister via Teams et enchaîner des réunions et autres.
Je pense donc qu'il faut bien que les commissions soient conformes aux textes, mais qu'il faut laisser la liberté aux commissaires qui voudraient suivre tel ou tel comité, et le Comité stratégique encore plus, de pouvoir le faire parce que c'est intéressant, et si on peut dégager du temps c'est intéressant. Je pense qu'il faut ouvrir.
Un des points importants est que les commissions et les comités stratégiques visent à faire avancer les dossiers, et ensuite c'est la Commission de surveillance. Je pense que nous n'avons plus assez de temps parce que les ordres du jour sont pléthoriques et il y a la lecture du rapport. D'ailleurs, le nouveau Président essaie de faire en sorte qu'il soit raccourci.
Puisque nous lisons le rapport, je me demande s'il ne faudrait pas avoir une synthèse, sauf s'il s'agit d'un élément obligatoire qui doit être lu en Commission pour l'enregistrement, et avoir plus de place pour le débat. Parfois, je pense que nous sommes un peu frustrés sur le débat.
Après, il y a un point qui nous touche peut-être plus. C'est que tout n'est pas clair quand nous arrivons, y compris pour des élus comme nous qui connaissons la maison, puisque Béatrice de Ketelaere et moi connaissons quand même bien la maison depuis le temps que nous y sommes. Nous n'avons pas toujours tous les éléments. Je l'ai dit mais je pense que je ne suis pas le seul, je m'étais inscrit au CNR en arrivant parce que je pensais que j'avais plutôt une capacité à parler des ressources humaines par rapport à mon profil et à mon passé, et on m'a dit que je n'avais pas le droit d'y être. Je ne sais pas pourquoi je n'y ai pas droit. Je ne sais pas si c'est parce que quelqu'un ne voulait pas ou parce que ce sont les textes. Aujourd'hui, nous ne le savons toujours pas.
D'ailleurs cela a été relevé mais je ne pense pas être le seul à en avoir parlé. C'est peut-être un peu la face obscure de la Commission de surveillance. Après, nous arrivons en réunion plénière et nous découvrons les choses, un peu estomaqués, les uns et les autres. Je pense donc qu'il faut une transparence sur ce qu'il se passe.
Je terminerai sur les indemnités. En ce qui nous concerne, Béatrice et moi n'avons pas d'indemnités. Je ne sais pas non plus si c'est réglementaire ou non. Je vous rassure tout de suite, nous n'en demandons pas. Si nous y avions le droit, nous les reverserions certainement, mais nous ne savons pas pourquoi. On m'a juste dit que les députés et les sénateurs n'en avaient pas non plus, mais est-ce que nous devons les avoir parce que nous sommes élus du personnel ? Je n'en ai aucune idée. Je pense que là aussi, il manque une transparence.
Après, il se pose un problème aussi sur ces indemnités. Je profite de le dire là. C'est pour cela que je suis plus long. Béatrice et moi allons-nous abstenir sur le vote du budget de la Commission mais sans vouloir avoir ce débat avec la Direction générale parce que nous ne pensons pas que ce soit le lieu. Nous nous abstiendrons uniquement sur le vote du budget de la Commission de surveillance.
N'étant pas partie prenante et ne connaissant pas le mécanisme, puisque cela va faire deux ans et demi que nous sommes là et on ne nous l'a jamais expliqué, il est difficile pour nous, et vous le comprendrez, de l'approuver. Je n'ai rien contre l'augmentation si les indemnités sont beaucoup moins fortes ici qu'ailleurs, ce que je ne connais pas par ailleurs, mais nous pourrions être en porte-à-faux à voter pour ce budget, même si vous avez remarqué qu'il y avait une confidentialité des membres, y compris des élus du personnel. Nous ne pouvons pas voter un budget qui sera peut-être de l'ordre de +50 % sur les indemnités à un moment où sur d'autres débats, on nous dit qu'on ne peut rien faire ou pas grand-chose.
Je voulais vous le dire au nom de Béatrice et moi en séance. Nous ne ferons pas de déclaration sur ce point tout à l'heure mais je voulais que vous sachiez pourquoi nous nous abstiendrons. Nous ne voterons pas contre non plus parce qu'il n'y a pas

de raison. En tout cas, tout cela n'est pas transparent.
Enfin, je pense, mais ce sera peut-être dans le futur mandat, que ce ne serait pas mal d'avoir la venue d'un ou deux acteurs en plus du privé comme Françoise parce que cela apporte une vision différente de celle du public. Je le dis d'autant plus que je suis fonctionnaire d'État.

M. Cumenge :
Le point qui me semble le plus important, pour ne pas répéter un certain nombre de choses, porte sur le fait d'arriver à avoir des débats et des orientations plus stratégiques. Je ne reviens pas sur le Comité stratégique. Faut-il garder un Comité stratégique ou faire une formation informelle de la Commission de surveillance ? C'est dans ce type de discussions et avec la Direction générale que c'est le plus productif, je trouve.
J'ajoute un point en complément de ce qui a été dit jusqu'à présent et à la lecture du rapport. Pour revenir à la fois sur ce qu'a dit Jean-Yves et sur la manière dont le Président a cadré les propos, je pense quand même qu'il faut que nous trouvions le moyen de dégager un peu plus de temps. Au regard de ce qui a été dit jusqu'à présent et de ce qui est dans votre rapport, nous constatons qu'il y a beaucoup de réunions, qu'elles sont trop longues, qu'il y a trop de sujets, mais nous ne voyons pas bien comment élaguer pour dégager plus de temps pour avoir des discussions stratégiques et les préparer. C'est la difficulté que nous avons.
Cela vaudrait tout de même la peine de nous poser la question de ces figures imposées et de savoir si l'on ne peut pas demander au Secrétariat général de faire une revue de tout ce qui est obligatoire. Quand ce sont des textes législatifs, dont acte, c'est plus difficile à modifier et il faut se poser la question, mais il y a peut-être un certain nombre de choses qui relèvent du réglementaire, et là en tant que représentant de l'État il me semble que l'on peut probablement en discuter, ou qui relèvent de l'interprétation et de la mise en œuvre des textes législatifs.
Enfin, il y a des choses qui relèvent juste de la pratique. Typiquement, la Commission de surveillance n'est pas obligée d'avoir une réunion d'une heure avec un dossier, des rapporteurs, des contre-rapporteurs sur des sujets que nous voyons passer, sur lesquels nous devons nous prononcer parce que la Caisse des Dépôts se prononce sur tout acte qui la concerne, mais où objectivement cela n'a pas d'intérêt ni d'enjeu. En réalité, quand bien même les textes disent que la Commission de surveillance doit se prononcer dessus, c'est au fond un sujet de la responsabilité de la Direction générale, et il faut juste que la Commission de surveillance en ait conscience pour le cas échéant pouvoir l'évoquer s'il y a un problème.
J'ai l'impression qu'il y en a quand même un nombre non négligeable. Ce ne sont pas ceux qui nous prennent le plus de temps. La question est de savoir si nous ne pouvons pas en faire plus encore et avoir un mode de fonctionnement où nous nous dégageons du temps par rapport à cela. C'était ma première remarque.
Ma deuxième remarque porte sur l'articulation. En effet, je pense que même si la plupart du temps cela fonctionne plutôt bien, il faut que nous revoyions en profondeur l'articulation entre les comités et la Commission de surveillance. Je suis assez sensible à l'idée qu'il y ait une forme de responsabilité de la conduite, au fond et dans la durée, donnée aux présidents des comités. C'est un mode de fonctionnement classique de conseil d'administration, et la Commission de surveillance n'est pas un conseil d'administration mais pour autant, peut-être qu'aller un peu plus dans cette direction nous aidera à structurer le dialogue et à dégager du temps.
En dernier point, j'évoquerai un étonnement personnel sur le fait que les propos soient retranscrits mot à mot tels quels dans le rapport au Parlement. Bien sûr, la Commission de surveillance est un animal hybride, comme la Caisse des Dépôts, mais ce n'est pas une pratique ordinaire pour un organe de gouvernance. Il me semble qu'il y a de nombreuses instances dans lesquelles il y a des comptes rendus fidèles, loyaux et transparents sans pour autant être du verbatim.

M. Bascher :
Chez Montesquieu, je préfère l'Esprit des lois aux Lettres persanes. L'esprit des lois, c'est celui qu'il faut conserver pour cette Commission de surveillance. Elle est sous le contrôle tout spécial du Parlement. Cela a des implications sur le fonctionnement même de la Commission de surveillance. Outre le Président, ce sont aussi les sujets de présidence de comités, et de comités importants. Du coup, et nous en avons parlé très librement à l'instant avec Michèle, si le président fait tout, c'est autre chose et c'est une autre vie. Il se trouve que nous ne sommes pas dans une autre vie mais dans celle-ci, qui est celle de l'esprit des lois.
J'aime moins les Lettres persanes. Les lettres qui sont le compte rendu intégral, y compris mes mauvaises blagues qui sont évidemment très auditives ou parfois un peu spectaculaires, ne rentrent pas totalement dans ce genre de compte rendu. C'est problématique, car sur les choses essentielles, s'il faut que les choses soient inscrites au procès-verbal, il faut le dire et parfois je suis un peu plus solennel pour dire des choses afin qu'elles figurent au compte rendu, mais le reste, c'est justement là où il faut avoir une instance de débat. Si nous n'avons pas de débat libre, alors il faut évidemment un Comité stratégique totalement libre. C'est très logique, parce que nous prenons trop de temps à faire le tout pour le compte rendu intégral. C'est le problème des lettres.
Une fois qu'on a fait cela, il faut une revue. Je suis assez dans l'esprit de Gabriel. Il faut faire une revue pour changer la loi là où l'on doit la changer pour des choses qui pourraient être considérées comme superfétatoires, et rester vraiment dans les lettres.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Jean ?

M. Pisani-Ferry :
Je pense que nous partageons tous le même sentiment que l'intérêt de nos discussions est assez variable selon les sujets et selon les moments. La question est de savoir comment nous pourrions faire en sorte que ce soit surtout sur les sujets qui méritent débat que nous nous concentrions.
Je ne pense pas qu'il y ait de solution totalement procédurale. Il me semble que cela passe en partie par l'exercice du Président et par son pouvoir discrétionnaire de dire s'il y a matière à débat sur un sujet, et, s'il n'y a pas matière à débat, dire que l'on ne va pas nécessairement avoir un compte rendu par un commissaire surveillant, ou alors un compte rendu très rapide, et juste vérifier qu'il n'y a pas d'observations. Sur un autre sujet, parce qu'il y a un enjeu, nous pouvons prendre tout à fait le temps de nous concentrer sur le débat. Autrement, l'occasion du débat peut être extrêmement variable selon ce dont on parle.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il nous reste quinze minutes avant que la Direction générale n'arrive. Je donne très rapidement la parole à Jean-Yves et Catherine.

M. Perrot :
Je voudrais dire deux mots. Je pense qu'il y a la Commission dont on rêve et la Commission dont on est acteur. Notre secrétaire générale, Béatrice Gau-Archambault, vient d'écrire sur la bande WhatsApp quelque chose qui me paraît fondamental. Elle dit « le screening a déjà été fait, d'où notre programmation avec la présence d'astérisques qui montrent que, hors Comité stratégique, 95 % des sujets sont des obligations légales ou réglementaires qui sont signalées sur le tableau ». Je pense qu'il faut avoir cela en tête.
Malheureusement, nous ne sommes pas là essentiellement pour nous faire plaisir, même dans des échanges intellectuels de haut niveau, que nous apprécions chaque fois que nous en avons, et notamment dans les séminaires, mais c'est autre chose. En revanche, la Commission, ce sont des missions et il faut les remplir. C'est ma première observation.
Je rejoins ce qu'a dit Gabriel. Nous sommes tous d'accord sur le fait qu'il faut chercher du temps. Comment trouver du temps ? C'est la question des ordres du jour, mais ne perdons pas de vue cette réalité.
Deuxièmement, je pense que le parallèle qui a été fait à différentes reprises entre les rapports des rapporteurs à la Commission et les rapports des services aux comités est un parallèle qui ne résiste pas une demi-seconde. Je ne vois pas comment on peut raccourcir les rapports des rapporteurs. Nous faisons déjà, les uns et les autres, et je parle sous le contrôle de tous, un effort de synthèse maximal pour être fidèles — et je crois que dans l'ensemble nous le sommes, personne n'a dit le contraire — aux débats des comités, être aussi précis que nous pouvons l'être, aussi clairs que nous espérons l'être.
Après, nous faisons des propositions, et je réponds à Béatrice de Ketelaere pour la mettre à l'aise puisqu'elle a exprimé une sorte de malaise en tant que rapporteur. Nous ne faisons que proposer à la Commission et c'est la Commission qui décide. Les comités proposent, la Commission dispose. C'est très clair, et dans la rédaction des rapports, je crois que nous y veillons tous.
Ma troisième observation porte sur la question du procès-verbal. Nous avons déjà eu ce débat et il n'est pas du tout médiocre. C'est Jean qui l'avait soulevé. Nous avions eu une appréciation différente sur les choses. Je continue à considérer qu'il n'y a pas d'alternative au procès-verbal.
Premièrement, contrairement à ce que beaucoup d'entre nous pensent peut-être, les procès-verbaux de tous les conseils d'administration sont des verbatim. Dans l'expérience que j'ai des conseils d'administration, ce sont des verbatim.
Deuxièmement, j'ajoute que c'est à la fois une contrainte et une sécurité. N'oublions pas que comme l'a dit Jérôme, nous travaillons sous le contrôle du Parlement. Nous ne travaillons pas seulement sous le contrôle du Parlement. Il y a eu un certain nombre d'épisodes, pas tellement pendant les mandats qui viennent de s'écouler, mais juste avant. Ces épisodes ont provoqué certains glissements de terrain, y compris sur les questions de rémunération de telle ou telle catégorie de commissaires surveillants ou sur des sujets plus polémiques, et le procès-verbal est notre commune sécurité.
C'est pour cela d'ailleurs qu'il est très bien fait, c'est pour cela que nous prenons le temps de le relire. C'est pour cela que le fait qu'il y ait un peu d'humour ne gêne personne, à mon avis, mais, au-delà de cela, c'est notre commune sécurité. Avant d'imaginer une alternative, ayons à l'esprit cette dimension très importante.
Mme Bergeal : Je suis d'accord avec ce que vient de dire Jean-Yves sur le procès-verbal. Le problème est peut-être que nous le mettions sur notre site internet et que le monde entier puisse le lire, et non pas une commission spécialisée du Parlement. Le sujet est davantage celui-là.
Très brièvement, à propos des indemnités et pour répondre à Luc, c'est le décret de 2019 qui dit que seules les personnalités qualifiées ont une indemnité. Ce n'est pas une volonté de la Direction générale. C'est d'ailleurs tout à fait classique. J'ai été au conseil d'administration de la RATP, où les représentants des salariés non plus n'ont pas d'indemnités, à la différence des personnalités qualifiées. Les représentants de l'État n'en ont pas, mais les représentants des salariés ont des décharges de service. Bref, ce n'est pas un problème.
Très brièvement concernant le CNR, puisque je suis le rapporteur de ce Comité, je ne dirais pas qu'il ne fonctionne pas bien parce que comme personne n'y vient autre que moi et le Président ils ne savent

pas très bien ce qu'il s'y passe, mais nous avons des listes de rémunérations, voilà tout. Personnellement, je suis favorable à ce qu'un représentant des salariés en soit membre. Absolument rien ne nous en empêche. Il faudra peut-être changer de nom parce qu'il ne s'occupe plus du tout des nominations. Il y a peut-être un petit périmètre à revoir.
Par ailleurs, Béatrice avait proposé que la question de l'égalité hommes-femmes passe au Comité RSE plutôt qu'au CNR. Je suis très ouverte là-dessus, nous pouvons en discuter.
Je voudrais surtout revenir sur ce rapport entre les comités et la Commission, parce que je partage quand même l'avis général qui a été donné, cela ne fonctionne pas très bien. À mon avis, ce n'est pas parce qu'il y a une ouverture libre des comités à tout le monde, ce qui est très rare. J'ai passé trois ans au conseil d'administration de la RATP, ce n'est pas comme cela que nous fonctionnions, bien sûr. Il y avait le comité, un président, un rapporteur, et ce sont deux rôles différents. Le président ne pouvait pas être rapporteur parce que pendant qu'il préside, il ne peut pas noter ce qu'il faut. Ce sont bien deux sujets différents. Le rapporteur rapportait au conseil d'administration.
Là où je crois qu'il y a un petit sujet et des difficultés, c'est sur le fait que notre comité est quand même censé conclure et proposer quelque chose. Or, le plus souvent, il ne fait pas vraiment des propositions. Ce qu'il se passait surtout lors de la première année, ce qui a causé des moments assez pénibles, c'est que le rapporteur faisait son rapport et les services recommençaient la discussion qui avait eu lieu en comité. Nous avons eu des moments assez épouvantables, nous sommes d'accord. Cela ne va pas du tout. Le comité doit en réalité complètement instruire et proposer quelque chose qu'il estime devoir proposer, et la Commission doit le prendre à son compte ou non.
Quid de ceux qui sont aux comités sans en être officiellement membres ? Pourquoi cela a-t-il été rendu possible ? C'est parce que tous les nouveaux arrivés d'après la loi PACTE, dont j'étais et Michèle aussi, ne connaissent rien et vont dans tous les comités pour essayer de comprendre le plus vite possible, pour essayer de s'investir le plus rapidement possible.
Comme nous ne votons pratiquement jamais en comité, et en tout cas en trois ans je n'ai jamais eu à voter en comité, la question de savoir si on en est membre officiel ne se pose pas. Elle pourrait se poser, et on pourrait dire qu'il y a ceux qui sont vraiment membres du comité et que seuls ceux-là votent pendant le comité tandis que les autres peuvent participer mais ne peuvent pas voter, mais comme nous ne votons pas, la question ne se pose pas. Je suis assez hostile à l'idée de limiter le nombre de membres des comités. De toute façon, la première année nous sommes tous à tous les comités, et ensuite moins. Je serais plutôt favorable à ce que les comités soient un peu plus mordants sur ce qu'ils proposent à la commission.
Le problème est que nous n'arrivons jamais à aller jusqu'au bout lors de ces comités, et nous en avons eu un exemple récent, jusqu'à accoucher de quelque chose que l'on va proposer à la Commission. Pourquoi n'arrivons-nous pas jusqu'au bout ? C'est parce que nous avons eu un temps infini avec les services qui vont nous expliquer un certain nombre de choses extrêmement passionnantes, nous leur posons des questions, nous n'arrivons pas forcément à poser toutes les questions, ce qui fait que nous arrivons en Commission avec un débat qui n'est peut-être pas complètement achevé, ce qui fait que les services ont envie de reprendre la parole pour réexpliquer ce qu'ils ont dit en comité, puisque sans doute nous n'avons pas bien compris. Je crois que c'est là que se trouve la jonction.
J'arrête.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Dans cinq minutes, la Direction générale arrive et nous commençons la Commission de surveillance. Je vais vous proposer un processus, mais d'abord je vais passer la parole de façon très concise au cabinet pour qu'il essaie de répondre à deux ou trois des sujets principaux. Je me rends compte que c'est un exercice difficile.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
C'est un euphémisme de dire que c'est un exercice difficile, M. le Président. Puisque j'ai 5 minutes pour répondre à vos 52 minutes de débat, d'abord, le consultant que je suis ne peut que se réjouir qu'il y ait une richesse de débat et autant d'idées diverses sur des sujets divers. Quand on nous fait sortir de la salle de réunion du conseil d'administration après avoir émis notre rapport, c'est en général que nous avons émis un rapport demandé par le conseil d'administration d'une société privée pour une formalité légale. Là, je vois qu'il y a un vrai intérêt pour les missions que vous avez mandatées et je m'en réjouis.
Après, je reviendrai sur six ou sept remarques qui ont été faites et pas sur toutes, puisqu'il ne me reste plus que quatre minutes. M. Perrot, il est normal que certains s'y retrouvent et d'autres non. Il est normal qu'il y ait une richesse de propositions faites par vous et une difficulté de synthèse. À vous entendre, il va falloir faire un travail de synthèse. Je pense que nous disons à peu près tous la même chose, mais venant d'environnements et de contextes différents.
Si je prends l'exemple du procès-verbal, M. Perrot, en effet dans les entreprises cotées il y a des procès-verbaux, mais il y a deux différences par rapport à l'entité que nous sommes. C'est que les procès-verbaux sont déposés au greffe. Ils ne sont pas publiés par le Parlement. La deuxième différence est que les administrateurs peuvent les revoir et les changer. Je sais que vous les revoyez, mais le sens de notre observation était juste que comme c'est du verbatim in extenso et que de par la loi on ne peut pas forcément changer, il faut être vigilant à la relecture.

M. Perrot :
Nous avons dit exactement la même chose.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
Voilà. De ce point de vue, soyons vigilants à la relecture. M. Le Fur, je suis content que vous constatiez que les documents sont encore assez larges, touffus et allant dans tous les sens, parce que c'est déjà beaucoup mieux aujourd'hui que ce ne l'était il y a deux ans, donc imaginez si vous étiez arrivés il y a trois ans. Il faut continuer la progression.
Je sais que c'est du formalisme, et on n'a jamais émis de réserve sur la qualité des rapports des rapporteurs, mais si on suit juste les huit objectifs que nous recommandons dans la recommandation numéro 9 pour les rapports de la Direction générale et les informations qu'elle doit vous communiquer, on arrive à des documents qui passent de 120 pages à 12 pages.
Monsieur, nous avons recommandé que les représentants des salariés soient membres du CNR donc je pense que là-dessus vous finissez par tomber d'accord, ce qui n'était pas le cas lorsque nous avons fait l'évaluation.
Françoise, le Secrétariat général s'est donné beaucoup de mal pour mettre en place un programme donc il faut le mettre en place, mais ce que nous comprenons c'est qu'au-delà de comprendre ce qu'est la Caisse des Dépôts, les procédures, qui fait quoi, ce sont les visites sur site que vous appréciez tous, c'est-à-dire d'aller voir le business. Vous êtes trois ou quatre à l'avoir dit.
Après, il faut revenir sur les questions plus générales mais je n'ai plus que deux minutes. Sur le Comité stratégique, nous ne remettons pas en cause l'existence du Comité stratégique, ni notre rapport ni vous. Nous sommes d'accord là-dessus. M. Janaillac a évoqué, et nous avons ce sujet à chaque évaluation depuis 35 ans que j'en fais, la question de la justification d'avoir un Comité stratégique alors que la stratégie doit être sur la table du conseil d'administration, mais ici nous sommes un animal atypique. Ce n'est pas un conseil d'administration, donc on a besoin d'un Comité stratégique.
Nous ne recommandons pas du tout de remettre en cause son existence. Je m'en remets à votre parole. L'un d'entre vous nous a dit « il est presque incontournable que tous les commissaires soient présents », car sinon vous ne disposez pas de la totalité des informations, et ce n'est pas normal. Si vous êtes obligés d'assister à toutes les séances du Comité stratégique pour avoir toutes les informations, ce n'est pas normal.
Le sujet que nous mettons sur la table est celui de l'articulation entre le Comité stratégique et la Commission. C'est-à-dire que vous ne devriez pas tous être obligés d'y aller. Certains nous disent « si je n'y vais pas, le rapport qui est fait est tellement bien fait et exhaustif que nous enregistrons en Commission ». Vous êtes quand même quatorze ou quinze à y aller. C'est quasiment l'ensemble des commissaires qui vont en Comité stratégique. 90 % d'entre vous allez en Comité stratégique. Il faut que l'information soit partagée avec tous les commissaires, elle l'est, et le Comité stratégique ne doit pas se substituer à la Commission. Si tous les commissaires y vont, on arrive un peu à ce résultat. Certes, il ne décide pas, mais vous y êtes tous.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Voulez-vous conclure ? Après, je vais conclure sur un processus. Nous n'allons pas finir la discussion aujourd'hui, et après pour le coup nous avons jusqu'à 20 heures.

M. Lepoutre, Cabinet Lepoutre :
C'est un vrai sujet. Encore une fois, le sujet est plus sur l'articulation. Il n'y a pas de solution miracle. C'est l'articulation et ce sont les hommes. Ce n'est pas à moi de conclure puisque c'est à vous maintenant de travailler entre vous à déterminer quels sont les sujets prioritaires et comment y trouver leur solution.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Je vous remercie encore parce que je pense que cette discussion a vraiment du mérite. Elle pose des questions assez essentielles. Depuis que je suis Président de cette Commission, je n'ai jamais eu sur aucun dossier une discussion aussi exhaustive sur les sujets de fond que nous examinons en Commission de surveillance. C'est dire à quel point elle mobilise tous les commissaires surveillants.
Il y a plusieurs grosses familles de sujets qui ont été évoqués. Le premier est un sujet de formation des commissaires surveillants entrants et je pense qu'il est en train d'être réglé. Nous allons faire un séminaire décentralisé qui arrivera de façon concomitante aux nominations des nouvelles personnalités qualifiées et nous avons décidé d'en faire un par an, donc ce sujet est partiellement réglé.
Il y a une chose qui me paraît très importante, et c'est là que j'ai peut-être une divergence de vues avec certains autres commissaires surveillants. Pour moi, les comités ne devraient pas avoir vocation à former les commissaires surveillants. Du coup, il faut trouver des manières de se former hors comités.
Cela sous-entend deux choses. Cela sous-entend de libérer les échanges avec la Direction générale, ce que j'ai fait dès que je suis arrivé à cette présidence, et cela sous-entend peut-être d'inventer une autre forme de travail où ceux des commissaires surveillants qui veulent se pencher sur un sujet peuvent avoir, de façon totalement informelle et qui n'alourdit pas le travail des comités puis de la Commission de surveillance, des échanges avec la Direction générale sur un sujet particulier. Cela me paraît essentiel. Il y a des formations, en plus il y a la formation ACPR, etc.
Je trouve que pour le coup, tout commissaire surveillant, s'il considère qu'une partie de la Caisse des Dépôts l'interroge, devrait pouvoir dire « je veux une réunion de travail » et cette réunion de travail n'a pas vocation à alourdir ensuite tout le

processus et à engendrer toute une série de conséquences qui alourdissent l'ordre du jour. Nous sommes en train d'apporter des réponses à cette question de la formation. Je pense que c'est moins une question de règlement intérieur et plus une question de pratiques, nous sommes en train de le faire.

C'est le cas aussi de la question du terrain, même si objectivement elle se recoupe avec la lourdeur du travail que nécessite l'ensemble de la Commission de surveillance. À peu près tous les commissaires surveillants m'ont dit quand je les ai vus que cela prenait une quantité de temps très dense, d'autant plus que les sujets sont compliqués, qu'ils se recoupent, etc.

Il y a une articulation. Le terrain ne se fera qu'en allégeant d'une façon ou d'une autre le temps consacré à l'ensemble du travail, même si nous pouvons essayer de combiner les deux, ce que nous allons faire avec des déplacements de la Commission de surveillance en même temps. Cela me paraît très essentiel. L'idée d'essayer d'inventer de nouveaux formats qui nous permettent d'essayer d'alléger un peu les agendas me paraît très importante.

Je rejoins Gabriel Cumenge quand il dit que certaines choses qui sont parfois à l'ordre du jour de la Commission de surveillance paraissent pouvoir être faites par circularisation. Je pense que nous pouvons pousser ce point davantage, avec la sauvegarde évidemment que si n'importe quel commissaire surveillant considère qu'il doit y avoir une discussion sur un point, il le dit et c'est remis à l'ordre du jour d'une Commission de surveillance. Il y a un certain nombre de sujets dont je ne suis pas sûr, objectivement, qu'ils nécessitent ne serait-ce que cinq minutes d'une Commission de surveillance.

On ne peut pas prévoir de façon exhaustive dans un règlement quels sont ces sujets parce que cela peut être pour des raisons différentes. Certaines fois cela peut être pour des questions de compétence, pour d'autres cela peut être pour des questions de fond. Il va falloir qu'à la discrétion du Président, il dise « ces sujets se font par circularisation », et si ensuite il y a un commissaire surveillant qui souhaite que tel sujet soit discuté, celui-ci est inscrit à l'ordre du jour. Cela me paraît essentiel.

Sur la rémunération, sans entrer dans les détails, ce qu'on a augmenté c'est le plafond de crédit de la rémunération. Ce n'est pas la rémunération du tout. Pour changer la rémunération, il faut changer les enveloppes qui sont allouées dans le règlement intérieur. C'est là que la question se pose. Comme ce sont des jetons, c'est aussi lié à la question de la participation à des comités et à la question de la production des rapports, puisque c'est ainsi que la rémunération des membres qui ne sont pas des représentants du personnel et des parlementaires se fait, puisque ces derniers sont exclus du dispositif de rémunération.

Pour faire la transparence sur la rémunération, je suis sûr que l'on peut donner des moyennes, mais le rapport le fait. Après, il est difficile de faire davantage de transparence puisque pour le coup c'est un facteur assez simple de multiplication par rapport aux présences en comités et aux rapports produits. C'est une somme multipliée par le nombre de présences en comités et une somme multipliée par le nombre de rapports produits, donc cela varie d'un commissaire surveillant à l'autre et d'un mois à l'autre. En plus, c'est dans le rapport annuel.

Je pense que c'est important parce que c'est une question parfaitement légitime pour les personnalités qualifiées, à qui on demande de consacrer beaucoup d'énergie et beaucoup de temps pour comprendre des sujets très compliqués dans une Commission de surveillance qui le requiert.

Il y a deux sujets de fond sur lesquels à mon avis il nous faut clairement plus d'échanges pour y arriver. Le premier sujet, et j'enlève le Comité stratégique, est la question d'essayer de répartir les commissaires surveillants entre les différents comités. Comme je l'ai dit, cela a des impacts sur la rémunération. Je partage les avis qui ont été exprimés, en arrivant ici j'ai été surpris de voir des comités qui ont très peu de membres et des comités qui ont quasiment le même nombre de membres que la Commission, et d'ailleurs j'en suis la première victime puisque la première fois que j'ai ouvert un Comité stratégique je l'ai confondu avec une Commission de surveillance parce que nous étions dans la même salle avec les mêmes personnes.

Si je prends l'exemple du dernier Comité stratégique que nous avons eu, nous avons eu une discussion passionnante sur le logement social, qui est au cœur de la mission de la Caisse des Dépôts, qui a ensuite été représentée en Commission de surveillance mais qui n'a pas généré de débat en Commission de surveillance puisque le débat avait déjà eu lieu en Comité stratégique. Pour moi, il y a un problème. Quelque chose qui est parfaitement stratégique et qui est au cœur des missions de la Caisse des Dépôts devrait être discuté en Commission de surveillance. Du coup, il y a une substitution de l'un pour l'autre. Cela ne vaut pas pour tous les rapports, mais cela vaut pour certains d'entre eux, et cela ne vaut peut-être pas pour tous les comités stratégiques.

Comme vous l'avez indiqué, il y a quelque chose de très important à garder à l'esprit. Ce sont les figures libres et les figures imposées. Depuis que je suis arrivé, j'ai essayé de réduire le plus possible au plus simple minimum les figures imposées, notamment en libérant tous les comités stratégiques à l'avance pour nous laisser la main sur ce que nous considérons être des sujets sur lesquels le Comité stratégique doit se pencher.

Je reste convaincu qu'il y a un besoin de simplification et de clarification du fonctionnement de la Commission de surveillance. Cela impose de normaliser le fonctionnement des comités et également de normaliser le plus possible, même s'il est vrai qu'il y a une petite distinction avec les parlementaires prévue par la loi, les règles intracomités. Qui va dans quel comité ? Quel est le ratio ? Pour le Président, quel qu'il soit, cela crée

une espèce de casse-tête chinois où il faut qu'il y ait un parlementaire plus un représentant du personnel dans celui-ci, le représentant de la Direction générale du Trésor ici mais pas dans l'autre. Cela sclérose l'ensemble de la Commission de surveillance.

Dans toute la mesure du possible, je pense que nous devrions lever ces obligations pour laisser à l'intelligence collective le choix de décider qui va où, dans quelles conditions, qui est intéressé par quoi, et faire en sorte que ce sujet soit traité en bonne intelligence entre commissaires surveillants avec une répartition à peu près équivalente de la charge de travail et une tentative de rééquilibrer, en sachant que des sujets transversaux sont examinés par tous les comités. Le Comité RSE examine des sujets extrêmement transversaux. Le Comité des rémunérations, que je souhaiterais voir évoluer vers un Comité des RH beaucoup plus conséquent vu la dimension que prend le groupe Caisse des Dépôts et l'importance du sujet RH, se posera par définition des questions sur l'ensemble du Groupe. Le CAR se pose des questions qui concernent l'ensemble du Groupe par définition.

Du coup, cette question de la normalisation suggérerait que l'on mette un plafond et un seuil sur le nombre de participants par comité avec une dérogation possible à la liberté du président de comité, à la liberté du président de la Commission, à la demande d'un commissaire surveillant, qui se fera toujours en bonne intelligence. C'est-à-dire que si un commissaire surveillant dit qu'il veut absolument participer à ce comité dont il ne fait pas partie, il demande au président de comité qu'il le lève de façon évidente. Cela me paraît assez simple.

Se pose la dernière question. Si on essaie de rester dans l'évaluation, on arrive à la question du Comité stratégique, qui a fait l'objet de beaucoup de débats. Je ne vais pas essayer de résoudre la question aujourd'hui. Je suis plutôt séduit par l'idée d'essayer de normaliser le Comité stratégique, mais je pense que cela passe par un travail de réflexion sur la question de savoir pourquoi on aime autant le Comité stratégique. C'est la question que je me pose depuis que nous sommes arrivés. Tous les commissaires ont évoqué certains sujets.

Il y a la question de la parole libre. On peut faire une utilisation beaucoup plus explicite de la dérogation au procès-verbal qui nous est permise par le règlement intérieur dans la Commission de surveillance. Là, je rejoins ce que Jean a dit sur la liberté du Président mais aussi de chacun d'entre nous d'en faire l'utilisation.

Il y a la question de ce qui est mis à l'agenda du Comité stratégique. Est-ce que ce sont des sujets qui relèvent de la Commission de surveillance ou des sujets stratégiques inférieurs sur lesquels un rapport pourrait être remis et une discussion pourrait avoir lieu en Commission de surveillance ?

Dans ce rééquilibrage, je pense que nous pouvons essayer de satisfaire le désir des commissaires surveillants d'avoir des discussions stratégiques qui à mon avis appartiennent à la Commission de surveillance et qui soient libres de toute arrière-pensée vis-à-vis du procès-verbal, etc., tout en gardant un Comité stratégique qui peut se pencher sur des questions pertinentes pour la stratégie du Groupe qui sont ensuite restituées à la Commission de surveillance pour débat. Je suis d'accord sur le fait que cela requiert un travail assez fin de définition des missions de l'un et de l'autre et que cela requiert un travail assez fin de la présidence pour essayer de libérer du temps en Commission de surveillance pour que nous ne soyons pas complètement corsetés par les figures imposées, comme Jean-Yves l'a si bien dit.

Je vous propose ceci. En partant du renouvellement des nouvelles personnalités qualifiées, si nous voulons rénover le règlement intérieur avant, il faut que nous le rénovions en dernière limite à la Commission de surveillance de janvier. Du coup, je vous propose que dans les semaines qui viennent, probablement dans la semaine du 12, nous organisions une réunion de travail qui n'est pas un comité mais qui est un nouveau format, lors de laquelle nous pourrons tabler sur un règlement.

Je vous propose également de vous soumettre avec le Secrétariat général, pour essayer de gagner du temps, une version martyre de ce règlement, mais qui soit vraiment une version martyre, c'est-à-dire une base de discussion pour cette réunion de la semaine du 12. La Direction générale a elle-même ses réflexions à faire sur le règlement intérieur donc en parallèle, je demanderai à la Direction juridique de soumettre les changements qu'elle aimerait faire pour discussion des commissaires surveillants. Il va de soi que c'est à la Commission de surveillance de décider de ce qui va dans son règlement intérieur ou pas, mais si en l'occurrence la Direction juridique de la Caisse des Dépôts a de bons changements de procédure à faire, il me paraît assez logique de lui demander de les soumettre à notre attention en amont de cette réunion.

Je propose donc que nous ayons cette première réunion de travail pour essayer d'éclaircir ces points un par un, article par article, dans un travail de construction quasiment législative du règlement intérieur pour arriver à un consensus, mais j'entends très bien que cette question du Comité stratégique, qui est subsidiaire à la question de la normalisation des comités, mérite un travail beaucoup plus approfondi d'ici là pour que nous arrivions à essayer de trouver quelque chose qui rassure chacun des commissaires surveillants sur la préservation de la richesse que le Comité stratégique a amenée à la Commission de surveillance et qui est reconnue par l'ensemble des commissaires surveillants. C'est un peu le message qui est reçu.

Sur ce, je vous propose, avec une dizaine de minutes de retard, que nous ajournions nos discussions et que nous accueillions les membres de la Direction générale en remerciant de nouveau le cabinet pour son rapport qui a produit une telle discussion et qui, j'en suis sûr, va porter ses fruits en nous poussant à revoir notre mode de fonctionnement.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Bonjour à la Direction générale, qui nous rejoint pour commencer la Commission de surveillance proprement dite en dehors de notre fonctionnement interne. Je vous propose que nous commencions assez rapidement vu que nous avons pris un peu de retard. Comme d'habitude, je vais essayer de rester dans les temps avec l'« obsessionnalité » que vous me connaissez maintenant.
Puis-je te passer la parole pour un propos liminaire, Éric ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons plusieurs sujets d'information ou d'anticipation importants.
D'abord, à deux voix avec Olivier, nous allons revenir sur les différentes réunions qui ont eu lieu autour du congrès des maires, avec d'abord la réunion des maires Action Cœur de Ville rituelle mais organisée pour la première fois depuis quatre ans à Paris, puisqu'en l'occurrence c'était plus simple.
Nous avons eu près de 400 personnes dont 80 maires très enthousiastes et contents de la première phase du programme, à qui nous avons annoncé, conjointement avec la Ministre Caroline Cayeux dont c'est un peu le bébé, puisque c'est en tant que Présidente de Villes de France que nous avions préparé ce programme avec Jacques Mézard, la phase 2 avec un engagement en fonds propres de 1,8 milliard d'euros dont :

- 1,2 milliard d'euros de CDC Habitat pour produire 8 000 logements dans les villes Action Cœur de Ville ;
- 90 millions d'euros d'ingénierie, dont 60 millions d'euros pour la transformation écologique, puisque vous savez bien que les actions doivent être précédées d'études pour qu'elles soient efficaces ;
- 350 millions d'euros en capital pour investir dans les sociétés de projet aux côtés d'acteurs privés ;
- 150 millions d'euros sur des foncières.

Il y aura enfin 700 millions d'euros de prêts des fonds d'épargne, qui peuvent être augmentés évidemment si nécessaire. Cela s'inscrit dans un programme total, avec ce que fera le Gouvernement, de 5 milliards d'euros, donc une contribution importante.
Dans le même esprit, nous avons travaillé avec Christophe Béchu sur notre contribution au Fonds vert. Pour la part de la Caisse des Dépôts, nous allons mobiliser 1,4 milliard d'euros dont 180 millions d'euros d'ingénierie. C'est un montant nécessaire, avec notamment deux axes que sont l'adaptation des collectivités au dérèglement climatique et la préparation des politiques foncières, rendues beaucoup plus difficiles notamment dans le cadre de l'objectif de zéro artificialisation nette.
Cela a été très bien accueilli. Il y a une estimation de 200 millions d'euros en investissement en capital dans le cadre de ce plan, qui s'ajoutent à ce que nous faisons par ailleurs, et 1 milliard d'euros de prêts des fonds d'épargne, avec une priorité donnée aux zones de montagne, de littoral dont l'outre-mer et aux grandes villes.
Pour le Fonds vert, c'est donc 1,4 milliard d'euros de la Caisse des Dépôts. Pour Action Cœur de Ville saison 2, ce sont 2,5 milliards d'euros.
Dans la foulée, avant d'aborder les autres sujets, Olivier peut commenter cette visite au salon des maires ainsi que le projet Hexadone, présenté conjointement avec Orange.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Merci aux commissaires surveillants qui sont venus à la rencontre Action Cœur de Ville. Je pense qu'Alexandre a vu comment cela se déroulait. Pour mettre de la chair pour certains députés, en Bretagne nous avions Jean-Paul Vermot, le maire de Morlaix, Christine Le Strat, la maire de Pontivy, Pascal Duchêne, le maire de Redon, Hervé Guihard, le maire de Saint-Brieuc, ainsi que l'adjoint à la maire de Quimper. Cher Jérôme, pour les Hauts-de-France, il y avait Frédéric Leturque d'Arras, Éric Delhaye de Laon, Olivier Gacquerre de Béthune ou encore Sébastien Eugène de Château-Thierry.
Au total, il y avait une très grande assemblée des maires avec une ambiance de travail qui fait la marque de la Banque des Territoires dans un esprit de coconstruction.
C'était un salon des maires très actif, avec beaucoup de signatures de prêts, y compris sur le programme Petites Villes de Demain. Je sais que souvent, votre Commission nous attire sur le milieu rural. Je faisais une table ronde avec Dominique Faure sur le programme Petites Villes de Demain, qui est déjà bien parti, sur ce domaine.
Nous avons signé avec Orange cette société Hexadone, qui a fait la une de la presse. Cette société a vocation à aider les collectivités locales à traiter leurs données dans le domaine de l'environnement, dans le domaine de la mobilité.
Nous voyons beaucoup de collectivités locales dans cette strate, mais pas les grandes, qui ont des directions informatiques, ni les toutes petites qui souvent ont donné cette compétence à l'intercommunalité. Elles ont un besoin d'organiser les données, de les traiter, de les agréger, donc nous avons monté ce partenariat avec Orange. Orange est référent dans beaucoup de domaines, et nous apportons le côté tiers de confiance. C'est un tout petit investissement. Ce sont 8 millions d'euros et c'est une joint-venture à 60 % et 40 %, donc Orange met 12 millions d'euros.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous étions avec le Président hier au salon et au congrès des maires. Cette visite a été très appréciée de nos collaborateurs. Nous avons été

ensemble sur le stand de La Poste. Nous avons accueilli Christophe Béchu, qui nous rendait visite. Je suis moi-même intervenu à une table ronde avec Agnès Pannier-Runacher sur la planification écologique.
Il y a eu l'intervention d'une élue du Doubs que j'avais d'ailleurs rencontrée à la préfecture dans le cadre de la réunion organisée autour du projet Petites Villes de Demain. Comme l'a dit Olivier, s'exprimant au nom de ses pairs elle nous remerciait pour ce programme qui entre maintenant vraiment à plein régime et qui est très utile pour les zones rurales.
Le deuxième point hors procès-verbal porte sur Icade Santé. Vous savez que nous réfléchissons sur l'évolution d'Icade. Nous devions faire une introduction en bourse d'Icade Santé qui a échoué pour des raisons diverses dont nous vous avons parlé. Nous travaillons sur un plan B. Le nom de code du projet est Simba, si vous le voyez un jour arriver sur vos écrans, ce que j'espère bientôt.
Je voulais vous dire aussi un mot des titres participatifs mis en place par les équipes d'Olivier à destination des organismes de logement social. Vous savez que nous avions une enveloppe de 1 milliard d'euros qui a beaucoup aidé pour faire face aux difficultés du secteur il y a plus d'un an. Nous refaisons une nouvelle tranche de 250 millions d'euros. Encore une fois, ce sont des opérations individuelles plus modestes, mais c'est l'enveloppe que nous proposons, avec une partie fixe qui serait beaucoup plus élevée en rémunération que ce qui était prévu auparavant.
D'ailleurs, comme vous le verrez dans les comptes, cela se traduit par une provision que nous avions anticipée parce que c'était vraiment très concessionnel. Là, l'idée est que ce soit moins concessionnel et puisse avoir un impact à peu près nul sur les comptes dans la durée. 60 % de la composante du taux d'intérêt sont basés sur l'OAT plus 70 centimes, et les 40 % restants seraient variables en fonction des résultats de l'organisme. Pour être certain que ces fonds soient remboursés avec une incitation, il y a un taux d'intérêt croissant au bout de quinze ans.
Nous ne ferons pas d'appel à manifestation d'intérêt là-dessus. C'est vraiment quelque chose que nous mettons à disposition des organismes qui en ont besoin, et je pense que ce sera apprécié. Je ne suis pas sûr que l'on utilise tous ces fonds. Nous verrons.
Voilà ce que je voulais vous dire en introduction le plus rapidement possible.

Mme Pappalardo :
J'ai vu dans la presse hier ou ce matin des annonces concernant les investissements dans les startups, de Bpifrance et de la Banque des Territoires, avec un montant de 800 millions ou quelque chose comme cela. Pouvons-nous avoir quelques explications ? Est-ce de nouvelles annonces par rapport à ce qu'on sait déjà ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Oui. Vous savez que suite à notre investissement dans Euronext, nous avions l'ambition de favoriser la cotation des Licornes en France. Nous trouvions que vraiment, le groupe Caisse des Dépôts, incluant Bpifrance, avait fait beaucoup d'efforts pour favoriser les startups, la recherche, les accompagner, les développer, mais qu'il y avait quelque chose d'extrêmement frustrant à ce que le dernier étage de la fusée, qui est la cotation, se fasse plutôt au Nasdaq que sur Euronext.
Nous avons donc travaillé cela. Nous avons fait un rapport qui porte le nom de « rapport Bourdillon-Lagarde », qui est rendu public, du nom de Christophe Bourdillon, le patron d'une partie de la gestion d'actifs, et de Pascal Lagarde, le Directeur de la stratégie de Bpifrance, pour ne pas rater cette dernière marche.
Il y a eu un effort d'Euronext, et c'était tout le sens que nous soyons actionnaire d'Euronext, pour créer un segment qui s'appelle Tech Leaders afin qu'au sein d'Euronext et à l'international, c'est-à-dire aussi bien sur Amsterdam que Lisbonne ou Dublin, Oslo, Bruxelles et évidemment Milan, il y ait ce segment qui donne un indice, qui donne des conditions d'admission.
Ensuite, nous avons créé un club dit des cornerstone investors. C'est Bpifrance qui fait cela. C'est un peu la matrice d'où naissent les Licornes. Ce sont les Doctolib, toutes ces sociétés qui ont vocation à être cotées, de façon à ce que les investisseurs puissent s'acclimater à ces sociétés. Enfin, pour le dernier étage de la fusée, nous avons créé un fonds de 300 millions d'euros. Je pense que la création de ce fonds destiné à investir dans les startups vous a été soumise. Je vérifie exactement si cela entrait dans les compétences de la Commission.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je ne pense pas.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
C'est dans CDC Croissance, donc c'est une allocation d'actifs qui a vocation à intervenir au moment de l'IPO. Bpifrance fait pareil de son côté. Pour les 30 ou 40 startups environ qui ont été élevées depuis le début, l'objectif est qu'au dernier étage, au dernier moment, où on a l'effet de plus de création de valeur et où elles prennent leur indépendance, cela ne se fasse pas au Nasdaq comme ce fut le cas pour certaines sociétés, et que cela se fasse dans de bonnes conditions.
C'est vraiment une action très concertée avec Bpifrance, avec les pouvoirs publics, avec Jean-Noël Barrot, pour favoriser la cotation des Licornes.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces explications. En ce qui me concerne, je dirai trois mots. Je remercie d'abord Éric, Olivier et toutes les équipes de la Caisse des Dépôts pour leur accueil à l'événement Action Cœur de Ville et au congrès des maires, où les équipes ont été remarquables et formidables.
Mon deuxième mot vise à vous informer de mon futur déplacement avec Olivier le 9 décembre en Nouvelle-Aquitaine, si des commissaires surveillants sont intéressés pour nous accompagner, avec probablement un déplacement à la DR de l'Île-de-France qui suivrait en janvier. À nouveau, si des commissaires surveillants souhaitent s'y associer, n'hésitez pas.
Mon troisième mot porte sur une opération qui est en cours et qui a été évoquée, qui est l'opération Orpea. Vu la nature particulière de l'opération, j'ai demandé à la Direction générale que la Commission de surveillance accompagne la Direction générale au fur et à mesure de ses réflexions dans ces négociations. Du coup, les conditions financières arriveront en fin de négociation, mais nous sommes convenus du fait que nous aurons déjà des réunions sous un format groupe de travail pour essayer de comprendre et d'être bien satisfaits de l'aspect stratégique de l'engagement. Éventuellement, évidemment, si l'opération a lieu, tout ceci serait complété par une Commission de surveillance formelle qui regarderait tous les aspects financiers de la négociation. Cette réunion de travail aura lieu mardi prochain, je crois. Je remercie la Direction générale pour le travail qui est mis dans sa préparation.
Marc ?

M. Le Fur :
Merci pour le travail que vous faites et qui est assez identifié sur Action Cœur de Ville en particulier. Pour résumer les choses, le problème est qu'il y a en quelque sorte la Ligue 1, qui est Action Cœur de Ville, et puis la Ligue 2, qui est Petites Villes de Demain. Il y a une vraie différence de niveau entre la Ligue 1 et la Ligue 2. En gros, Petites Villes de Demain permettra peut-être d'avoir quelques subsides assez classiques qui seront orientés vers ces villes, mais pas grand-chose d'autre.
Est-ce que la liste des villes d'Action Cœur de Ville peut évoluer ? Est-ce qu'il peut y avoir une deuxième vague permettant de remonter un certain nombre de communes classées aujourd'hui « Petites Villes de Demain » en « Cœur de Ville », ou est-ce que le programme Action Cœur de Ville sera nourri demain, ce qui ne semble pas être le cas ?
Concrètement, quand nous rencontrons les maires de Petites Villes de Demain, qui sont en gros les anciens chefs-lieux de canton que nous connaissions autrefois, spontanément ils n'en parlent pas du tout. Pour eux c'est la médaille, le point de passage obligé, il fallait l'avoir mais cela ne leur rapporte pas grand-chose, alors qu'il est clair qu'Action Cœur de Ville est une opération concrète, effective, etc.
Cela va-t-il évoluer soit en augmentant le nombre de bénéficiaires d'Action Cœur de Ville, soit en changeant un peu la nature de Petites Villes de Demain ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Sur le programme Action Cœur de Ville, c'est l'État et la Ministre qui définissent l'entrée ou non dans le club. C'est la prérogative étatique nationale. On nous confie beaucoup de choses dans Action Cœur de Ville, et certains disent peut-être un peu trop, mais s'il y a bien une chose dont nous ne nous mêlons pas et qui est une prérogative très forte du Ministre, c'est la question de savoir qui entre dans le club et qui n'y entre pas.
Ce que nous savons, puisque nous sommes quand même associés au comité de pilotage très étroit, c'est que l'intention de Caroline Cayeux et de Christophe Béchu n'est pas d'étendre le club Action Cœur de Ville. Il y a deux ou trois communes, quatre ou cinq, dont nous connaissons un peu les noms parce que nous sommes associés à la discussion, mais c'est vraiment une décision politique et Action Cœur de Ville va rester dans le périmètre des 234 villes. D'ailleurs, certaines sortiront. Je suis encore étonné, après cinq ans de programme, du fait que nos financements ne touchent que 82 % des villes. Cela veut dire qu'il y a une petite cinquantaine de villes, 18 %, qui ne sont pas du tout dans la dynamique.
Sur Petites Villes de Demain, je partage votre appréciation sur la Ligue 1 et la Ligue 2. D'abord, il y a la Ligue 1 parce que dans Action Cœur de Ville, nous les traitons nous-mêmes. Ce sont les directeurs territoriaux de la Banque des Territoires qui sont en première ligne et nous avons communiqué ce chiffre de 10 000 rendez-vous qui ont été faits depuis le lancement du programme Action Cœur de Ville. Cela veut dire qu'en moyenne, le maire ou ses équipes voient neuf fois par an les équipes de la Banque des Territoires pour travailler sur les projets. C'est donc un suivi très rapproché. C'est vraiment de la haute couture, quelque chose de fin.
Sur Petites Villes de Demain, nous n'avions pas les moyens puisqu'il y a 1 634 villes dans Petites Villes de Demain. Le programme est huit fois plus élevé, donc comme il n'aurait pas été possible de vous demander huit fois les effectifs, nous avons choisi d'avoir une intermédiation. L'intermédiation a été faite soit par les régions soit par les départements. Il y a un cas particulier en Bretagne, à la demande explicite de certains préfets. Ce sont les préfets qui ont voulu faire cette intermédiation.
De quelle intermédiation s'agit-il ? Il s'agit de l'intermédiation des crédits d'ingénierie que nous avons faits. Il y a 200 millions d'euros de crédits d'ingénierie qui se répartissent en deux types de dépenses. Tout cela est très frais et j'ai tous ces chiffres parce que je sors de cette présentation

avec le sénateur du Cantal et avec Dominique Faure, donc il fallait être au niveau.
Il y a d'une part le financement des chefs de projet, avec 884 chefs de projet placés auprès du maire qui vont conduire le projet Petites Villes de Demain, et il y a d'autre part les missions d'ingénierie. Le retour que j'avais de la maire de Gannat, qui était à côté de moi, était qu'en missions d'ingénierie, les cabinets sur lesquels ils s'appuient ne sont pas toujours de très bonne qualité et ne répondent pas à leurs demandes. Ce programme est donc encore en cours de calage.
Nous disons vraiment à l'État qu'il faut qu'il anime cette communauté de Petites Villes de Demain, qu'il suive un peu plus ce qu'il se passe. Il a quatre ans de retard par rapport à Action Cœur de Ville, mais il faut éviter que nous ayons cet effet Ligue 1/Ligue 2 que vous dénoncez.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il y a quand même un effet taille. Action Cœur de Ville, ce sont les villes de 15 000 à 100 000 habitants, et je pense que nous avons l'essentiel de ces villes dedans, alors que Petites Villes de Demain, ce sont plutôt les villes de moins de 10 000 habitants même s'il y a quelques exceptions.
Les questions de projets d'aménagement de villes sont de natures différentes et les outils sont différents, mais comme le disait Olivier à juste titre, il y a 1 600 communes d'un côté sur lesquelles nous n'avons pas du tout été associés à la constitution de la liste, tandis que de l'autre côté nous connaissons les 234 villes d'Action Cœur de Ville et tous les maires.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup pour ces clarifications. Je vous propose que nous passions à l'ordre du jour.

3 — Adoption du projet de budget 2023 de l'Établissement public et approbation du projet de budget autonome 2023 de la Commission de surveillance

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous commençons par l'adoption du budget 2023 de l'Établissement public et l'approbation du budget autonome 2023 de la Commission de surveillance. Ce rapport a été présenté excellemment par Evelyne Ratte la semaine dernière. Du coup, il nous revient aujourd'hui de nous prononcer sur ces deux rapports. Y a-t-il des commissaires surveillants qui veulent s'exprimer sur ce sujet ?

Mme Ratte :
Il me semble que nous avions différé l'approbation parce qu'un CUEP devait se tenir et il pouvait en résulter une position ou une autre.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Le Comité s'est réuni. Les partenaires sociaux soit n'ont pas participé au vote soit se sont abstenus, ce qui fait que la proposition de la Direction générale a été adoptée par une mesure unilatérale, qui est celle inscrite dans le budget et qui a été rendue publique par un mail de la DRH envoyé à tous les collaborateurs il y a une heure.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, cher Éric. Je vois que Béatrice de Ketelaere a la main levée.

Mme de Ketelaere :
J'ai participé au CUEP d'il y a une heure et demie. Effectivement, tout cela va passer par une mesure unilatérale. Une seule chose qui n'a pas été proposée et qui l'avait été initialement par la Direction générale est une prise en compte des transports à 80 %. C'est un point qui reste en suspens et qui avait fait l'objet d'une information de la DRH dans un flash.
Sur le budget, je vous renvoie quand même au rapport Secafi qui vous a été diffusé la semaine passée. Je vous invite à le lire parce qu'il met en évidence les tensions dans les services, une sous-consommation budgétaire importante, 160 postes vacants avec beaucoup de vacance frictionnelle mise à la charge des personnels en place.
L'objectif des évolutions des points d'indice est de couvrir l'inflation, mais les mesures individuelles de la NAO ne doivent pas être utilisées uniquement pour couvrir l'inflation. Elles doivent être utilisées pour reconnaître le travail fait par les équipes et reconnaître les évolutions de carrière, d'autant que la pyramide des âges est en train de se rajeunir puisqu'il y a eu beaucoup de départs. Ces valorisations de point qui sont octroyées ne doivent pas servir à couvrir la perte de pouvoir d'achat, ce qui est le cas aujourd'hui dans les budgets préparés puisque l'inflation n'est pas prise en compte à la hauteur de ce qu'elle va être. Merci.

M. Perrot :
Béatrice a tout à fait raison, mais le point est expressément visé dans le rapport d'Evelyne, donc le sujet est couvert.

M. Dessenne :
Je ne reviens pas sur ce que nous avons dit la semaine dernière. Je fais juste une explication de vote très courte. Nous sommes assez en phase avec ce qui était dans le rapport d'Evelyne. En revanche, en tant que représentants du personnel, sur la forme et l'échec des négociations qui ont eu lieu et surtout sur ce que nous considérons être un montant insuffisant pour compenser l'inflation des

personnels dans le budget qui nous est proposé, parce que c'est le budget 2023, Béatrice et moi voterons contre.

M. Bascher :
J'ai juste un point. Évidemment, je vais voter ce budget, il n'y a pas de problème. Le seul sujet est de savoir s'il faut faire un budget rectificatif. Comment, en tant que Commission de surveillance, pouvons-nous dire à quel moment nous ferons cette première ? Il y a le sujet de l'inflation, qui est le sujet clef, mais quel est le seuil de déclenchement de l'inflation qui nous demanderait de revoir le budget ? Je pense que c'est un sujet que nous pouvons aborder.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Intuitivement, j'aurais pensé que c'était de la responsabilité de la Direction générale de nous soumettre le budget ou des budgets rectificatifs, et que c'était la liberté de choix de la Direction générale de nous soumettre ceci. Je parle sous votre contrôle.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je fais deux remarques très brèves. D'abord, pour répondre à l'un des commentaires de Béatrice de Ketelaere que je partage. Il est vrai qu'il y a 160 postes non pourvus parce qu'il y a des tensions de recrutement et la première mission donnée à notre nouvelle DRH est bien de pourvoir ces postes, parce que s'ils ne sont pas pourvus, ce n'est pas pour faire des économies budgétaires mais parce que nous avons des difficultés.
D'ailleurs, nous espérons en avoir pourvu une bonne partie d'ici à la fin de l'année et le solde en début d'année prochaine. En tout cas, pour que ce soit clair pour les commissaires surveillants, ce n'est pas une politique délibérée. Je pense que c'est clair pour les représentants des collaborateurs qui siègent à cette Commission.
Le dialogue que nous avons eu n'a pas permis d'accord, et d'ailleurs c'est pour cela que le versement transport n'a pas pu être ajusté, puisqu'il est soumis à un accord positif et pas seulement à une abstention. D'ailleurs, nous le remettrons à l'ordre du jour du dialogue social dès début 2023 puisque nous souhaitons que cet engagement puisse être honoré. Mais pour cela nous avons besoin d'une signature.
Dans ce que j'ai dit aux partenaires sociaux, nous verrons à partir de la mi-année comment l'inflation se développe l'année prochaine, puisque nous avons une certaine marge d'incertitude. Si l'inflation est supérieure à ce qui est attendu ou budgété, nous rouvrirons un dialogue pour des mesures d'ajustement qui nous conduiront très certainement à solliciter un budget rectificatif, mais encore une fois, il y a des incertitudes économiques et nous avons préféré ne pas obérer l'avenir ni dans un sens ni dans l'autre, tant que nous n'y voyons pas plus clair sur le déroulé de 2023.
Voilà la situation. Effectivement, dans cette vision des choses, c'est bien nous qui vous proposerons au besoin un budget rectificatif.

M. Perrot :
Je pense que l'avant-dernier alinéa du rapport d'Evelyne couvre bien le sujet. Simplement, je crois que ce qui a été dit clarifie le rôle des uns et des autres. Évidemment, les mesures nouvelles en question sont fléchées sur la hausse du point d'indice, mais dans le contexte d'incertitude générale sur l'évolution des choses, cela pourrait aussi bien concerner peut-être d'autres postes. C'est la seule petite précision que je donne.
Aujourd'hui, nous focalisons sur ce poste pour des raisons que nous comprenons tous, mais ce n'est peut-être pas le seul. Après, ce que nous écrivons là laisse entière possibilité à la Direction générale de faire des propositions, et entière liberté à la Commission de surveillance, avec l'avis du CAR de dire ce qu'elle en pensera, le moment venu, et de reventiler s'il y a lieu sur d'autres postes. Je pense que les choses sont bien claires dans l'esprit de tout le monde.

M. Le Fur :
Quels types de postes sont ces 160 postes pour lesquels vous cherchez des collaborateurs avec des difficultés, comme vous le disiez ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons des tensions sur le marché du travail, notamment en termes de niveau de rémunération, grosso modo sur tous les marchés de la finance. Cela s'étend maintenant à la comptabilité. Ce sont aussi les compétences informatiques un peu pointues, Cloud et tout ce qui est data. C'est quand même assez général. Comme l'a indiqué le Directeur général, il y a un chantier de performance engagé avec beaucoup d'énergie par la Direction RH pour raccourcir les délais. C'est un projet auquel nous devons aussi contribuer pour accélérer le processus de recrutement.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Cela concerne les investissements également. La moitié des démissions à la Banque des Territoires est à la Direction des investissements et la moitié de cette moitié dans le secteur des énergies nouvelles et renouvelables, sans surprise. Ils sont débauchés.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Le débat ayant eu lieu de façon extensive la semaine dernière, je vous propose que nous passions au vote. Ce sont deux votes à main levée, le premier étant sur le budget 2023 de l'Établissement public pour adoption. Qui est pour ? Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Nous avons 2 votes « contre », 14 votes « pour ».

Mme Petel :
Je réagis un peu tard sur une question posée par Marc sur les recrutements. Je voulais juste savoir si vous aviez en interne un système tel que celui que l'on peut avoir dans des entreprises pour intéresser des salariés au recrutement d'autres salariés. Cela existait dans l'entreprise dans laquelle je travaillais avant d'être députée. Quand nous arrivions à coopter quelqu'un d'une autre entreprise ou de l'externe, nous avions un intéressement.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Ayant officié dans le secteur privé et dans la finance, j'ai vu l'efficacité de cette mesure. Comme nous sommes un établissement public et que nous sommes un peu pingres, nous prenons le même principe, nous incitons les collaborateurs à aller chercher des collègues dans d'autres maisons et à les faire venir, et en échange nous les remercions de leur contribution au développement de la Caisse des Dépôts. Nous avons le même effet mais cela coûte moins cher.
Je suis d'accord, Mme Petel, sans aucune plaisanterie, je pense que la démarche est importante. Nous poussons nos collègues à opérer, à dire qu'il y a de très belles carrières chez nous, et qu'en plus nous contribuons à l'intérêt général. Ce qui est une source de motivation évidemment très supérieure à toute autre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous poursuivions en mettant aux voix le budget 2023 de la Commission de surveillance pour approbation. Qui vote pour ? Qui s'abstient ? Qui vote contre ?

Nous avons 2 abstentions, 14 votes « pour ».

Je vous indique que la délibération relative à l'adoption du budget 2023 de l'Établissement public sera rapidement circularisée et signée en vue d'une transmission au Ministre avant le 30 novembre au soir afin de lui laisser le délai d'un mois pour approuver le budget 2023 tel que nos procédures le prévoient.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
À nouveau, merci de votre confiance, qui nous honore et qui nous oblige. Je ne veux pas être plus long, mais je voulais que ce soit dit.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, M. le Directeur général. Nous allons passer au prochain point à l'ordre du jour.

4 — Avis relatif à la convention CDC-DGFiP 2023-2027

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il s'agit de l'avis relatif à la convention CDC-DGFiP, sur laquelle Catherine Bergeal va nous éclairer. Je tiens à attirer l'attention de tous les commissaires sur le fait que c'est un sujet sur lequel la Commission de surveillance a une compétence forte. J'incite donc tous les commissaires à écouter attentivement.

Mme Bergeal :
Merci, M. le Président. C'est une compétence forte, bien sûr, puisque c'est un pouvoir de décision. Cela résulte de l'article L518-14 du Code monétaire et financier aux termes duquel l'indemnité accordée en raison du service rendu par les comptables publics de l'État est réglée de concert entre le ministre chargé de l'économie et la Commission de surveillance.
Très concrètement, les rapports sont organisés sur le fondement d'une convention. Ce n'est pas la première. Celle qui actuellement est encore en cours avait été conclue pour la période 2016-2021. Vous vous souvenez que la Commission de surveillance, moins ma propre abstention, avait accordé la prolongation d'une année de cette convention afin de laisser le temps aux services de négocier la modification de certaines de ses modalités.
Le sujet principal qui nous avait arrêté était la question du dispositif de rémunération du service rendu par la DGFiP. Ce dispositif de rémunération a deux étages. D'abord, nous remboursons les charges. Nous remboursons à l'euro l'euro d'une part les salaires de ceux qui travaillent directement à ce service, plus une quote-part des personnels support qui y sont attachés, plus une quote-part des frais de fonctionnement, plus une refacturation de la sous-traitance de la gestion des dépôts des notaires, remarque étant faite que cette sous-traitance est en voie de développement et qu'elle est notamment assurée par La Poste.
Je vous donne une petite idée des chiffres qui ont été fournis par les services. Nous constatons que le remboursement des charges a diminué, puisqu'il était de 36,8 millions d'euros en 2017 et il n'est plus que de 20,3 millions d'euros en 2021. Pourquoi ? C'est tout simplement parce qu'il y a moins d'ETP qui s'y consacrent. On est passé de 481 à 302 ETP. Pourquoi ? Non pas que la productivité ait flambé, bien que je ne doute pas qu'elle ait augmenté, mais c'est surtout parce que certaines des missions ont été internalisées à la Banque des Territoires.
Actuellement, la Caisse des Dépôts évalue les besoins actuels à 255 ETP, soit 205 pour le métier bancaire et 50 pour le métier de consignation. C'est le premier étage, nous remboursons les charges. Ce n'est pas le coût total, mais cela s'en approche quand même un peu.
Le deuxième étage est ce qui est appelé intéressement. Nous verrons que ce terme n'est pas tout à fait exact. Cet intéressement est en principe variable en fonction des résultats sur deux séries d'indicateurs, à savoir des indicateurs dits d'activité, qui sont en fait des indicateurs de qualité, et des indicateurs de conformité.

Ces indicateurs sont définis en objectifs à atteindre. C'est-à-dire que le montant à verser résulte de l'application au taux d'atteinte effectif d'un barème dégressif pour une meilleure incitation. Par exemple, sur la question LCB/FT, l'enjeu est une conformité à 100 % et moins la DGFiP l'atteint, plus elle est loin de l'objectif, et par conséquent plus son intéressement plonge.

Cet intéressement est donc variable mais il est enserré entre un plafond et un plancher. Le versement au titre de l'intéressement ne peut pas dépasser 11,5 millions depuis plusieurs années et il y a un plancher fixé à 90 % pour les indicateurs d'activité, qui a été abaissé à 80 % pour les indicateurs de conformité, ce qui représente un plancher global de 8,280 millions d'euros.

Qu'est-ce que cela fait comme coût total pour la Caisse des Dépôts ? Sur les cinq années de 2017 à 2021, la Caisse des Dépôts a versé à la DGFiP 167 millions d'euros, pour donner un ordre de grandeur.

Nous avons déjà examiné ce sujet à deux reprises. Nous l'avons examiné le 22 septembre 2021 lorsqu'il nous a été proposé d'approuver l'avenant de prolongation d'un an. À cette occasion, nous avons constaté que le taux d'atteinte des indicateurs de conformité était de 55 % en 2020. C'est le taux tel qu'il est déflaté par l'écart avec l'objectif parce que le taux brut est en réalité de 85 %. On le retraite par le petit mécanisme que je vous ai décrit. Je n'entre pas dans les formules, c'est un peu compliqué, mais toujours est-il que nous avons un taux effectif d'atteinte de l'objectif de 85 % et qu'on considère qu'il n'est en réalité à comptabiliser qu'à hauteur de 55 % une fois retraité.

À l'époque, en 2021, nous nous étions interrogés sur le caractère incitatif du plancher et sur l'adéquation entre les performances réalisées et la rémunération versée. Nous avions donc adopté deux recommandations :

- obtenir communication de la nouvelle pondération des critères de conformité pour voir effectivement la portée réelle de la modification de la part incitative, et je précise tout de suite que nous avons cette pondération dans les documents qui nous ont été fournis ;
- nous saisir du projet de convention 2023-2027 avant signature pour regarder justement la partie relative à la rémunération de la DGFiP, et là encore nous avons été saisis conformément à notre demande en mai 2022.

En mai 2022, il nous a été présenté l'avancement des négociations. Il était clair que ce n'était pas bouclé, mais nous avons eu quand même l'impression qu'un certain nombre de choses étaient un peu crantées, et notamment deux choses. D'abord, le plafond de l'enveloppe resterait à 11,5 millions d'euros. Par ailleurs, le plancher de rémunération sera diminué, pour les indicateurs d'activité, à 80 %, c'est-à-dire au même plancher que les indicateurs de conformité.

Nous avons, en mai, renouvelé nos observations sur la complexité de ce dispositif, et la Commission s'était déclarée favorable à un système plus lisible qu'elle estimait être plus incitatif, notamment sur une pondération des critères à atteindre en fonction du taux d'atteinte réel et non pas en fonction d'un taux retraité à l'envers.

Le projet de convention nous a été présenté par les services après une négociation que nous avons deviné difficile avec la DGFiP, dont nous connaissons toute la force de conviction et de résistance et l'inertie active. Le Comité a quand même pris note d'un certain nombre d'améliorations. C'est d'abord une amélioration réelle puisque les résultats globalisés de la DGFiP ont été de 71 % en 2021, à comparer avec les 55 % dont je parlais.

Nous avons bien sûr approuvé la simplification et la diminution du nombre d'indicateurs, qui sont passés de 23 à 12. Surtout, il y a le fait que les indicateurs, avec leurs objectifs et leur pondération qui nous sont fournis, sont désormais stables sur la durée de la convention. Là, nous étions un peu étonnés d'apprendre que sur la convention en cours les indicateurs ne sont pas stables. C'est-à-dire que l'on peut en changer d'année en année, donc on se demande à quoi servaient les indicateurs. Nous avons bien sûr approuvé le fait que l'on ait réussi à se mettre d'accord sur des indicateurs qui seront les mêmes sur la durée de la convention de cinq ans.

Par ailleurs, et c'est un progrès aussi, il y a un dispositif de pénalité d'un montant de 300 000 euros par an en cas de dérive insuffisamment corrigée. C'est-à-dire que cela joue au deuxième coup de rabot. On constate une dérive, on demande d'y mettre fin, on met en place un plan de remédiation, le plan de remédiation échoue et alors à ce moment-là on passe à la pénalité qui peut atteindre 300 000 euros

Cependant, nous avons constaté que globalement, les recommandations faites par la Commission n'ont pas été suivies. D'abord, nous avons constaté que les modes compliqués de calcul de l'intéressement sont toujours les mêmes, et surtout que le plancher de l'intéressement sur les indicateurs d'activité demeurait à 90 %, et que donc le plancher global restait à 8,2 millions d'euros. Nous avons compris que sur ce point, la DGFiP avait refusé, contrairement à ce que nous espérions en mai, que le plancher des indicateurs d'activité soit, comme le plancher des indicateurs de conformité, abaissé à 80 %.

Le Comité a également constaté, à partir des éléments qui ont été fournis à sa demande — et les services l'ont fait avec diligence avant le Comité — qu'en 2019, 2020 et 2021, le plancher avait joué systématiquement, ce qui n'est quand même pas tout à fait normal. Un plancher de sécurité n'a pas vocation à devenir un plancher récurrent. Si nous regardons les deux années précédentes de cette convention, on voit en outre que le montant de l'intéressement a été à peine supérieur au plancher.

Voici les propositions de votre Comité dans ces conditions. D'abord, votre Comité a constaté que l'appellation d'« intéressement » était totalement inappropriée parce qu'elle recouvrait à la fois la

rémunération de la participation, qui devrait être une partie fixe, et par ailleurs l'intéressement au résultat qui est l'un des objectifs qui pourraient être variables.
Le Comité a constaté que l'existence d'un plancher était de fait inhérent au dispositif parce que comme le barème est rapidement dégressif, il conduit à la possibilité d'annuler complètement l'intéressement alors même que la DGFiP a travaillé et qu'il y a eu quand même des résultats rendus. On comprend que dans ce cas il faille un plancher.
Le Comité a pris acte, tout en le regrettant, du fait que la refonte totale du dispositif de rémunération est, eu égard aux longues négociations déjà menées, hors de portée. Je vous rappelle que l'échéance est au 31 décembre. Constatant cependant que la fixation à 90 % du plancher des indicateurs d'activité conduit depuis trois ans, de fait, à entraver le rôle incitatif du dispositif sophistiqué de calcul des indicateurs, le comité vous propose, comme il avait été annoncé en mai, que ce plancher soit diminué à 80 %, abaissant le plancher global à 7,36 millions d'euros, et que la signature de la convention soit par suite différée jusqu'à aboutissement de la reprise de la négociation.
J'ai reçu un long coup de téléphone de Jérôme Fournel. Je vais résumer et sans doute caricaturer un peu, mais il m'a dit les propos qu'il a tenu à notre Directeur général, à savoir que c'était une tâche qui n'intéressait pas beaucoup la DGFiP, ne lui rapportait pas grand-chose pour ne pas dire qu'il y perdait de l'argent, qu'une mission de l'Inspection des finances était en cours pour démontrer tout cela et que son seul souhait serait de sortir de cette convention.
Par conséquent, il indique que si on lui impose 80 %, il le refusera et sortira de la convention . Il a reconnu que c'était une obligation légale et qu'il ne pouvait pas sortir si facilement de la convention, mais j'ai compris qu'il envisageait de raccourcir la convention à court terme et d'initier une réforme législative rapidement.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Catherine, pour cet exposé très concis d'un sujet un peu compliqué à saisir, mais qui est véritablement important parce qu'à nouveau, la Commission de surveillance doit éventuellement approuver ou non ce projet, nous devons donc arriver à une décision. Je pense qu'il est important que tout le monde comprenne bien ce dont il s'agit.

M. Perrot :
Sans savoir si Jérôme Fournel, si sympathique et si compétent, a appelé d'autres interlocuteurs, je propose que nous lui disions « chiche » et je propose que notre Commission suive la proposition du CAR. Le rapport de Catherine est tout à fait fidèle à nos échanges.
Ce système est quand même un système d'une très grande inertie, sous contrainte de beaucoup de côtés, y compris du côté de la DGFiP.
En tout état de cause, on ne peut pas continuer dans un dispositif où on appelle abusivement « intéressement » quelque chose qui n'a rien à voir avec l'intéressement, et où l'on aboutit à des automaticités. Là, nous sommes en renfort de la Direction de la Caisse des Dépôts, et en tout cas pour ma part c'est le sens que je donne à la proposition de la rapporteure, que je soutiens totalement, sous réserve de révélations épistémologiques qui pourraient me faire changer d'avis. L'adjectif est assez haut placé dans la hiérarchie des qualificatifs.

M. Cumenge :
L'exercice est toujours un peu délicat quand il y a des sujets avec l'État en ce qui me concerne. Je ferai deux séries de remarques. Je ferai les premières peut-être un peu plus avec la casquette de représentant de l'État, puisque la DGFiP, ce sont des collègues à Bercy, même si ce sont deux directions différentes.
Sous cette casquette, mais Catherine l'a rappelé au vu de ce qui a été expliqué par la Direction générale de la Caisse des Dépôts et de son échange direct avec Jérôme Fournel, la première chose est que les collègues de la DGFiP nous demandent de transmettre et de prendre bien en compte le fait que ce n'est effectivement pas satisfaisant d'être systématiquement au plancher, donc il y a une réelle volonté de dire que dans le cadre de ce service, leur objectif est de rehausser les performances par rapport à un système d'objectifs un peu particulier et très exigeant. Je pense que Catherine l'a bien rappelé dans l'explication du fonctionnement du dispositif d'incitation, qui est particulièrement mordant. Ils ont cela en tête et ils nous disent qu'ils aimeraient bien pouvoir assez vite aller plutôt vers 9 millions d'euros, traduisant un taux d'atteinte des objectifs nettement plus élevé que les années passées.
Le deuxième message, mais je pense que Catherine l'a déjà dit, est que le contexte de la négociation, et les collègues de la DGFiP nous ont demandé de faire le point, a été très dur. Il est très dur parce que le dispositif est compliqué aussi du point de vue de la DGFiP. Effectivement, il y a une question quant à savoir si c'est le cœur de métier pour la DGFiP ou non.
À titre personnel, en tout cas pour ce format de la Commission de surveillance, nous avons un peu découvert le sujet l'année dernière. Je me souviens que Catherine l'avait soulevé lors d'une de nos réunions. Ce n'est pas complètement intuitif d'avoir la DGFiP, c'est-à-dire l'administration centrale, qui fait le back office d'une fonction dont le front office est fait par la Caisse des Dépôts. C'est historique, c'est inscrit dans le Code monétaire et financier et si je ne me trompe pas, la formulation en question date d'une des ordonnances de 1816, mais il y a quand même ce point. La négociation a été difficile et la question est de savoir si c'est le bon point d'atterrissage.

Après, pour ma deuxième série de remarques, davantage avec une casquette de membre de la Commission de surveillance, je pense que nous avons deux sujets. Nous avons le sujet du mandat de négociation donné par l'organe de gouvernance, donc nous-mêmes, à la Direction générale, i.e. l'exécutif de la Caisse des Dépôts. Ceux qui négocient, c'est l'exécutif de la Caisse des Dépôts donc Éric, Olivier, Catherine [Mayennobe] et leurs équipes.
C'est évidemment toujours compliqué, mais comme l'a rappelé Catherine [Bergeal], nous avons eu de premières discussions en fin d'année dernière, nous avons donné des orientations sur la façon dont il fallait que cette convention évolue, la Direction générale est revenue en mai en disant « nous pensons que cela peut aller dans cette direction », et il se trouve que quelques mois plus tard, ce n'est pas allé tout à fait dans cette direction.
Je pense que là-dessus, le point important est que la Commission de surveillance donne une obligation de moyens, et ensuite la Direction générale fait du mieux qu'elle peut. De ce point de vue, nous avons tous les éléments qui montrent que l'environnement est compliqué, donc je n'ai pas de raison de penser qu'elle n'a pas fait aussi bien qu'elle aurait pu.
Pour moi, le point important, en soutien de la Direction générale dans cette discussion compliquée avec son prestataire qui est la DGFiP, est de savoir si la Direction générale pense qu'elle peut aller chercher un peu plus ou pas. Ce qui compte, c'est ce que diront Éric et Olivier par rapport à cela.
La deuxième remarque du point de vue de notre responsabilité de commissaire surveillant, c'est qu'à la fin des fins, les enjeux financiers sont non négligeables, mais ils ne sont pas majeurs du point de vue des équilibres de la Caisse des Dépôts. Ce qui compte, compte tenu du contexte rappelé par Catherine et de l'état d'esprit de la DGFiP, c'est la question de savoir si le service va effectivement bien fonctionner. Je suis d'accord sur le fait que légalement la DGFiP ne peut pas dire « j'arrête », mais qu'y aurait-il de pire qu'une DGFiP qui continuerait à faire mais qui ferait mal ?
Je pense que là, le problème réputationnel et le problème pour la Caisse des Dépôts vis-à-vis de ses clients se poserait pour nous. À mon avis, la discussion d'aujourd'hui est là : savoir ce qu'il peut y avoir à négocier de plus dans un temps qui commence à être court, et, sur le moyen terme, si l'on met en risque ou non la qualité du service en allant chercher un peu plus.
Est-ce qu'en obtenant quelques centaines de milliers d'euros de plus, on prend un risque qui serait disproportionné par rapport à la qualité du service ? Oui, peut-être qu'à la fin il serait possible de gagner 300 000 euros de plus alors que nous ne les aurons pas si nous n'allons pas les chercher, mais à la limite du point de vue de l'intérêt social de la Caisse des Dépôts je préfère cela à courir le risque qu'il y ait des incidents dans le service rendu. Sur ces deux points, pardon de renvoyer la responsabilité, mais je pense que pour le coup, dans cette fin de négociation, c'est à la Direction générale de nous dire comment elle sent les choses.
De ce point de vue, je pense qu'il ne faut pas suivre in extenso la recommandation faite par le CAR.

M. Le Fur quitte la séance.

M. Janaillac :
J'ai une question de compréhension de Béotien. En dehors de tous les textes législatifs, etc., y aurait-il une solution de remplacement et laquelle ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai deux questions qui vont un peu dans l'esprit de celle de Jean-Marc. D'abord, la compétence est de concert. Si je prends les mots au pied de la lettre, cela veut dire qu'il faut que nous accordions nos violons.
J'ai plutôt une question de compréhension du mécanisme. Si j'ai bien saisi le mécanisme, la DGFiP remplit une prestation pour nous. Nous lui couvrons tous ses coûts, donc éliminons cela de l'équation. S'ajoute ensuite un dispositif qu'on appelle l'intéressement, auquel on met un plafond et un sol. Tout ce qui est en dessous du sol est donc en fait du fixe. La première question que je pose est celle-ci. Pourquoi tout ce qui est en dessous du sol n'est pas mis dans le fixe ? J'imagine qu'il y a une raison. Pourquoi le barème ne s'applique-t-il pas qu'à la partie variable ?
Si je prends les chiffres que l'on me donne, en faisant des calculs de coin de table, nous sommes à 11,5 millions d'euros de plafond, et si j'applique les deux propositions qui sont de 80-80 d'une part et de 80-90 d'autre part, nous sommes à 7,36 millions d'euros ou à 8,28 millions d'euros de sol. Cela veut dire qu'en fait, ce que l'on change dans les deux équations, c'est une partie variable de 3,32 millions d'euros ou une partie variable de 4,24 millions d'euros. Je ne comprends pas pourquoi le mécanisme a été construit ainsi. Je suis sûr qu'il y a une raison. Déjà, pourquoi avons-nous un mécanisme d'intéressement avec un sol ? Pourquoi n'élimine-t-on pas le sol pour simplement l'ajouter au fixe ? Du coup, on appliquerait le variable purement au variable. Je ne comprends pas.
Je suis d'accord que l'enjeu est au final relativement limité, puisqu'on parle d'une variation de 1 million d'euros, mais c'est le mécanisme qui paraît très compliqué et de même sur le dénominateur que l'on utilise. En fait, nous avons des indicateurs de performance qui sont ensuite dégradés, sur lesquels est appliquée une formule d'intéressement qui est enserrée en plafond et en sol. Je suis sûr qu'il y a un raisonnement qui a prévalu à la mise en œuvre de cela, donc j'aimerais bien que l'on explique le raisonnement.
Je vais laisser la parole à la Direction générale pour qu'elle essaie de répondre, mais pour le coup j'aimerais comprendre pourquoi on fait ce mécanisme ainsi et pourquoi pas de manière plus

simple, c'est-à-dire avec un sol et un variable basé sur des aspects bruts qui ne sont pas retraités. C'est un peu le cœur de ma question.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais vous proposer de répondre à trois voix. Je vais demander à Jérôme Lamy, le patron des clientèles bancaires, de répondre sur cette question précise sur la structure de l'intéressement. Je vous dirai peut-être un mot sur l'état de la négociation telle que je la perçois avec Jérôme Fournel. Ensuite, et c'est un sujet important, je propose qu'Olivier parle du plan B, d'abord des échos que nous avons de la mission de l'Inspection générale des finances puis de ce qu'il se passe si nous ne nous mettons pas d'accord avec la DGFiP. Je pense que ce sont des éléments importants.
Pour traiter ces points du plus simple au plus compliqué, nous allons commencer par Jérôme. Pardon de dire que c'est simple, Jérôme.

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Le mécanisme peut paraître compliqué en apparence. C'est vrai qu'il a une certaine complexité. Je ne vous ferai pas l'histoire des conventions précédentes, mais nous avons quand même beaucoup simplifié les choses. C'est un effort continu de simplification.
D'ailleurs, il est vrai que les mécanismes de calcul d'atteinte des objectifs liés aux indicateurs peuvent paraître complexes, mais pour me permettre ce petit aparté, je rappelle que nous avons mis en place un dispositif de barème dégressif uniquement sur les indicateurs de conformité parce que nous ne pouvons pas nous satisfaire de mauvais résultats sur la conformité.
Le fait d'avoir mis un barème dégressif qui fait que les non-conformités ont un impact rapide et direct sur le taux d'atteinte des objectifs retraités, ce que l'on appelle les objectifs LO, a une vocation incitative pour les équipes qui réalisent au quotidien les opérations de middle office bancaire et de consignation. C'est un élément extrêmement important.
Pour revenir sur votre question de savoir pourquoi c'est fait ainsi, M. le Président, je pense qu'à l'origine, et en tout cas c'est la raison aujourd'hui, le remboursement de charge revient au budget général du Ministère des finances tandis que le paiement de l'intéressement va directement dans le budget de la DGFiP. Pour la DGFiP, c'est un outil non négligeable qui permet au quotidien d'améliorer le fonctionnement des services, notamment les services de la DGFiP qui travaillent pour la Caisse des Dépôts. Ce n'est donc pas neutre pour la DGFiP.
La question de ce montant plancher garanti rejoint ce qui a été dit dans les différents échanges, notamment par Mme la rapporteure, sur la question de la marge. Aujourd'hui, n'importe quel prestataire qui réaliserait cette prestation ne se contenterait pas d'un simple remboursement de ses charges, parce que le remboursement de charges est à l'euro l'euro. N'importe quel prestataire appliquerait une marge. Aujourd'hui, cette marge, c'est ce plancher garanti à la DGFiP. C'est une logique rappelée par le Code monétaire et financier, qui dit que la rémunération est fixée selon les pratiques bancaires. Je trouve qu'il est légitime que cette marge revienne à la DGFiP, et en tout cas c'est ainsi que cela a été bâti dans la convention précédente et dans cette convention.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
D'accord, je comprends, mais du coup je ne comprends pas pourquoi on ne définit pas la marge. La marge est en fait un chiffre. On applique le truc et c'est un chiffre. Pourquoi ne dit-on pas que la marge est de 8 millions d'euros et que l'intéressement est de tant ?

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Oui, nous aurions pu. Nous avons eu ce débat en CAR. Nous aurions pu changer la terminologie pour la rendre plus explicite. Nous pourrons faire mieux à la prochaine convention, évidemment.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Sur la négociation, cela va être assez rapide. Avec Olivier, nous sommes allés voir dans son bureau le Directeur général des finances publiques, qui nous a dit qu'il ne bougerait pas. Cela fait une transition pour qu'Olivier nous explique ce qu'il se passe si nous ne nous mettons pas d'accord.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
D'abord, dans cette affaire, la Direction générale et la Commission de surveillance sont totalement alliées et nous sommes très contents que le CAR nous aide dans cette négociation. Comme l'a dit Jean-Yves Perrot, souvent, avec la DGFiP, on a envie de dire « chiche ».
Néanmoins, nous avons fait l'exercice de nous dire que si nous revenions en disant « nous avons un mandat de baisser le plafond, qui est un enjeu de 900 000 euros », il nous dirait « nous ne signons pas la convention », et comme le dirait Gabriel, là nous serions embêtés. Nous sommes en train de regarder avec Jérôme. Nous serions dans un vide juridique. Je ne sais pas si à ce moment-là la DGFiP continuerait à assurer les prestations, en tout cas, il faudrait déclarer un incident à l'ACPR, et si nous bloquons tout le système des notaires, nous pouvons créer un incident de place.
J'évoque juste le côté vide juridique. Nous avons déjà fait l'avenant d'extension à la convention et nous pourrions regarder, mais je pense que si nous jouons le rapport de force avec la DGFiP, nous risquons d'abord d'être plus embêtés qu'eux, et surtout il y a le contexte. C'est-à-dire que derrière cette discussion qui paraît anodine et dont on se dit « ce sont 900 000 euros, ce sont des conventions

d'intéressement compliquées », je pense qu'il y a quelque chose de plus grave qui vient.
J'ai été auditionné par la mission de l'Inspection générale des finances. Derrière ces 900 000 euros, je pense qu'il y a quelque chose qui se joue et qui est peut-être un enchaînement qui pourrait être assez fatal à la Caisse des Dépôts. Je m'explique et je vais répondre à Jean-Marc Janaillac. Nous voyons bien que la question que le Ministre a posée à l'Inspection générale des finances est de savoir si l'on peut continuer à faire des gains de productivité à la DGFiP. La DGFiP dit « j'ai un certain nombre de missions périphériques annexes dont celle-là, qui compte 255 ETP ». Demain, la DGFiP peut décider de dire « je ne le fais plus ».
Quelle est la solution de remplacement, comme le dit Jean-Marc ? Il y en a deux. Il y a soit l'internalisation, et donc nous recrutons 255 personnes pour faire le travail de la DGFiP, soit la prestation extérieure auprès d'une banque. Je ne voudrais pas qu'à l'occasion de la prestation extérieure cette affaire soit banalisée et que les banques se disent « finalement, pourquoi cette affaire de banque des notaires est-elle confiée en monopole à la Caisse des Dépôts et pourquoi pas à nous ? ».
De fil en aiguille, pour avoir voulu gagner 900 000 euros, nous perdrions 50 milliards d'euros de dépôts. On le sait, l'État est très endetté, et dans les échanges que j'ai eus avec l'Inspection générale des finances, il y a eu un moment la question de savoir pourquoi finalement ces dépôts des notaires sont à la Caisse des Dépôts et de Consignations et pas déposés au Trésor public.
Vous voyez un peu l'enchaînement qui serait assez catastrophique, qui consisterait à dire « chiche », tandis que la DGFiP dit « très bien, je ne signe pas ». À ce moment-là, nous sommes dans un vide juridique qui nous oblige à trouver une solution alternative. La solution alternative est soit une internalisation accélérée, qui est un peu en mode catastrophe, je vous le dis, parce que cela demande de recruter 255 personnes et de changer tous les SI pour internaliser, soit d'organiser une prestation auprès d'une banque extérieure avec le risque que l'on remonte l'ensemble et que tout l'édifice s'écroule.
Derrière cette discussion qui peut paraître un peu anodine, je pense que le législateur de 1816, dans sa grande sagesse, a voulu quand même que ces affaires soient traitées au niveau de la Commission de surveillance.

Mme Holder :
Excusez-moi, je ne comprends pas. Pourquoi nous demande-t-on notre avis si de toute façon on nous dit que si nous ne votons pas cette convention, le ciel nous tombera sur la tête et ce sera dramatique pour la Caisse des Dépôts ? Dans ce cas, c'est un non-sujet, on ne nous demande pas notre avis et basta. Nous sommes en train de perdre notre temps.

M. Bascher :
Il y a peut-être plusieurs éléments. Le premier est qu'on nous demande bien notre avis sur cette convention. On ne nous demande pas tout ou rien. Ce n'est pas du manichéisme comme cela. On nous demande de savoir si nous sommes d'accord sur le mécanisme d'intéressement, sur les indicateurs. C'est aussi là-dessus que nous nous prononçons.
Je crois que le CAR a été extrêmement clair dans sa demande d'en finir avec le mot « intéressement » lorsqu'il ne s'agit pas d'intéressement. On peut parler de « marge » pour ce qui est de la marge, que l'on écrit comme cela tout simplement parce que cela doit être écrit comme cela, parce que c'est l'équivalent bancaire qu'il faudrait payer ailleurs, et d'autre part on peut parler d'intéressement s'agissant d'intéressement réel. C'est une demande claire du CAR et je le dis en tant que Président du CAR. C'est le premier élément.
D'autre part, il est urgent d'attendre le rapport de l'Inspection générale des finances pour savoir si dans leurs recommandations elle suggère d'arrêter cette fonction qui s'est beaucoup réduite avec le temps, comme le montrent d'ailleurs parfaitement les sommes que la Caisse des Dépôts y consacre.
Il faut ajouter au surplus que la relation avec la centralisation des centres de services bancaires s'est beaucoup améliorée. C'est un ressenti de notaires, mais je crois que c'est aussi un ressenti de la Direction de Monsieur Lamy. Aussi, la recentralisation des trésoreries de l'État, pour l'avoir évoquée, est un vrai sujet. C'était historique et c'est ainsi que l'État a fait un certain nombre de gains de charges d'intérêt et de charges de la dette en recentralisant partout et au maximum un certain nombre de trésoreries, donc cette menace existe bel et bien.
Il faut effectivement préparer le plan B et non pas dire « qu'est-ce que le plan B ? ». Il faut le préparer et je pense, comme cela a été évoqué, que La Banque Postale s'occupait déjà d'un certain nombre de sujets, que La Banque Postale est je crois dans le groupe Caisse des Dépôts, et il y a peut-être là une piste sérieuse à envisager dans ce rôle de banque du service public que joue La Banque Postale.
Voilà, M. le Président.

M. Perrot :
Je crois qu'à un moment donné, il faut faire attention. Quand on veut trop prouver, on ne prouve plus rien. On fera croire à qui on voudra, mais pas ici, en tout cas pas à moi, que le sujet des 50 milliards d'euros serait identifié, s'il devait l'être, à la faveur de cet épisode.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je fais juste un commentaire pour rebondir sur la proposition de Jérôme Bascher. Nous aurions envie depuis longtemps de transférer un certain nombre d'activités à La Banque Postale. Simplement, nous sommes soumis à la commande publique, donc

nous ne pouvons agir que par appel d'offres. L'appel d'offres ne peut pas être limité à des banques publiques. Un appel d'offres qui touche aux dépôts des notaires va susciter un vif intérêt.
Faisons un calcul. Même si la probabilité est de 1 %, 1 % de 50 milliards d'euros, cela fait déjà beaucoup pour gagner 900 000 euros qu'a priori d'ailleurs nous ne gagnerons pas. Effectivement, chacun a sa responsabilité : nous avons donné notre position et c'est vous qui décidez. Notre rôle est de vous présenter les conséquences telles que nous les analysons de la façon la plus froide et calme possible. Nous sommes obligés de le faire.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, M. le Directeur général. J'ai une proposition à faire à la Commission de surveillance et notamment à la rapporteure, puisque c'est elle qui a suivi le sujet depuis le début. Je pense qu'il est très clair que pour l'instant, la Commission de surveillance n'est pas entièrement satisfaite de la disposition telle qu'elle est prévue. Or, cette convention, si je ne m'abuse, doit entrer en vigueur au 1er janvier.
Nous avons une Commission de surveillance prévue en décembre. Je propose donc à la rapporteure que nous reportions la décision sur cet avis à notre Commission de surveillance de décembre et que nous essayions de faire bon usage des trois semaines que cela nous laisse pour essayer de trouver un point d'atterrissage qui respecte l'esprit de la loi, qui veut que nous arrivions à une conclusion de concert entre la Commission de surveillance et le gouvernement sur ce point, et pour qu'éventuellement, si nous pouvions arriver à quelque chose qui satisfasse la Commission de surveillance, nous remplissions pleinement notre rôle, c'est-à-dire d'avoir une position d'atterrissage où nous sommes d'accord comme le sous-entend la formule « de concert ».
Dans une certaine mesure, c'est sous l'approbation de la rapporteure qui a travaillé sur le sujet depuis des mois. C'est évidemment soumis à l'approbation de la Commission, mais avec l'approbation de la rapporteure. Je suis ravi d'y travailler avec elle et tous les commissaires surveillants, mais c'est ensemble que nous essaierons de trouver une solution pour trouver un point d'atterrissage qui satisfasse la Commission de surveillance.

M. Perrot :
Avec l'appui des services de la Caisse des Dépôts, cela va sans dire, mais cela va mieux en le disant.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Oui, bien sûr. Cette proposition satisfait-elle la Commission de surveillance ? Je propose que nous continuions de travailler sur le sujet pour essayer de trouver un point d'atterrissage qui nous permette d'avancer et de passer au prochain point à l'ordre du jour.

5 — Avis relatif à l'entretien de surveillance rapprochée et au projet de lettre pilier 2 (ACPR)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il s'agit de l'avis relatif à la surveillance rapprochée et au projet de lettre de pilier 2. Je passe la parole pour dix minutes à Evelyne sur ce sujet fondamental pour la Caisse des Dépôts.

Mme Ratte :
Merci, M. le Président. Je vais exposer le sujet en trois temps. Tout d'abord, évoquer très rapidement les résultats de la revue annuelle de supervision (RAS). Ensuite, je rappellerai les principaux constats de l'ACPR, puis évoquer les commentaires que nous serons amenés à faire puisque nous sommes dans une procédure qui est la suivante. M. le Président, vous avez reçu deux lettres de l'ACPR le 26 octobre auxquelles vous devez répondre pour le 28 novembre.
À l'issue de la revue annuelle de supervision (RAS), les profils de risque du Groupe comme du Fonds d'épargne sont dégradés d'un cran. Le Secrétariat général de l'ACPR va donc proposer au Collège de supervision de l'ACPR une exigence supplémentaire de fonds propres de +0,25 % pour le Groupe et de + 0,5 % pour le Fonds d'épargne.
Comment réagir face à cette proposition d'exigence supplémentaire de fonds propres ? L'ACPR fait remarquer que les nouveaux planchers, puisque cela conduira à avoir des planchers de fonds propres de 9,75 % pour le Groupe et de 10,25 % pour le Fonds d'épargne, restent très inférieurs aux ratios réglementaires actuels, qui sont de 17,28 % pour le Groupe et de 13,87 % pour le Fonds d'épargne.
Cependant, le CAR-CFE a relevé que le caractère soutenable de cette mesure n'était pas tout à fait certain, si l'on se réfère aux scénarios adverses qui ont été transmis à la Commission de surveillance à l'automne dernier. En effet ces nouveaux planchers de solvabilité pourraient constituer dès 2023 une limite au Fonds d'épargne et donc une entrave à sa mission contracyclique. Dans ce cas, il convient de rappeler à l'ACPR que les leviers permettant de rétablir le ratio de solvabilité de 1 point sont limités : soit diminuer de 5 milliards d'euros les prêts du Fonds d'épargne, soit céder 700 millions d'euros d'actions.
Les principaux constats de l'ACPR portent sur les quatre éléments de leur analyse : modèle économique, gouvernance et gestion des risques, solvabilité, liquidité.
L'ACPR salue les nombreuses avancées, mais elle relève quand même la persistance de certaines fragilités. Pour ce qui concerne le modèle économique, (cotation reste inchangée par rapport à 2021), l'ACPR relève que dans le contexte actuel, la sensibilité des fonds propres du Groupe à des facteurs externes (la dynamique des

marchés actions, l'évolution des taux d'intérêt, la dépendance aux résultats des filiales financières, sujets que nous avons souvent évoqués) augmente. Quant au Fonds d'épargne, l'ACPR rappelle l'équilibre fragile actif-passif de ce bilan.
En conséquence, elle demande des délais raccourcis pour suivre les exercices planifiés, que ce soit le budget, les plans moyen terme, le PSMT, le suivi des risques, la programmation financière pluriannuelle et également des réactualisations rapides en cas d'évolution du contexte. Elle prend notamment l'exemple de la hausse des taux d'intérêt. Il est vrai qu'en 2022, nous avons eu la présentation des conséquences sur les grandes métriques financières avec un certain délai. Elle demande aussi des scénarios adverses plus sévères et plausibles, adaptés à des contextes graves.
Pour ce qui concerne la gouvernance et la gestion des risques, les cotations, à la fois pour le Groupe et pour le Fonds d'épargne baissent d'un cran. L'ACPR rappelle l'absence d'indicateur mesurant sur base consolidée le risque de taux, et la remontée trop lente des données et des incidents. Elle prend notamment pour exemple le dossier Sigma. L'ACPR souligne l'absence de cohérence des périmètres et des modalités de consolidation des différentes entités, qui varient selon les risques et les instances considérés.
Elle considère également, et c'est un sujet récurrent, que les moyens des fonctions de contrôle et de gestion des risques ne sont pas encore au niveau malgré la croissance importante des effectifs depuis trois ans. Nous avons vu cela dans le cadre du budget, mais l'ACPR considère que c'est encore insuffisant.
Sur la solvabilité, la cotation baisse pour le Groupe d'un cran et est maintenue pour le Fonds d'épargne. Elle baisse pour le Groupe :

- du fait du profil de risque de La Banque Postale, avec des risques de crédit et de contrepartie liés au fait que La Banque Postale est une banque de clientèle, avec 23 millions de clients ;
- du fait de l'exposition de Bpifrance aux risques de marché et de contrepartie, avec notamment la problématique des PGE ;
- du fait de l'implication insuffisante de la Direction des risques Groupe sur les risques opérationnels.

Pour le Fonds d'épargne, l'ACPR recommande un enrichissement du cadre d'appétit aux risques par une mesure de baisse des fonds propres consolidés en cas de crise sévère des marchés de type 2008-2011, assortie, et c'est ce qui est important, d'une limite afin de surveiller en continu la capacité à faire face. Nous retrouvons la même problématique de mise en question du rôle contracyclique que doit jouer le Fonds d'épargne.
Sur la situation de liquidité, la cotation est bonne et il n'y a pas de commentaire. L'ACPR pointe encore certaines lacunes dans la documentation technique à la fois pour le Groupe et pour le Fonds d'épargne.
Le CAR-CFE a approuvé les constats de l'ACPR, mais sous les réserves suivantes qu'il est proposé de faire connaître à l'ACPR dans les lettres de réponse que le Président de la Commission de surveillance va signer.
Ces réserves concernent tout d'abord la méthode ACPR. L'ACPR a bien pris soin d'écrire qu'elle tenait compte dans ses cotations de l'évolution du contexte économique et financier. Le CAR s'est donc demandé dans quelle mesure la baisse des cotations était liée justement à cette situation très particulière de l'année 2022, et, si c'est le cas, dans quelle mesure, la situation s'améliorant, la cotation pourrait être revue.
Une évaluation du profil de risque à iso-conjoncture aurait peut-être été utile et aurait permis de mieux faire ressortir les progrès accomplis depuis trois ans. D'une manière générale, ce sujet pose la question de la réversibilité des cotations et donc des niveaux de pilier 2 .
Une autre remarque porte sur le fait que l'ACPR associe dans sa façon de travailler un exercice de cotation, qui est assez quantitatif, avec des plus, des moins, des notes, etc., et un exercice de jugement qui est plus qualitatif. Elle le dit très clairement. Ce dernier exercice reste encore difficile à appréhender.
La cotation du Groupe diminue dans la même proportion que celle du Fonds d'épargne, alors que le nombre de critères qui évoluent est différent dans les 2 bilans. Il y a plus de critères à la baisse pour le Groupe que pour le Fonds d'épargne alors que l'impact sur le niveau de pilier 2 envisagé n'est pas homogène, puisque le Fonds d'épargne est plus touché que le Groupe. On pourrait même arguer que l'amélioration de la courbe des taux est favorable à l'équilibre du Fonds d'épargne et que les outils de remédiation aux éventuels déséquilibres du bilan du Fonds d'épargne sont à la main des pouvoirs publics.
Le CAR propose que ces deux objections soient faites également à l'ACPR.
Enfin, le dernier point ne concerne pas l'ACPR. Vous vous souvenez que l'année dernière avait été évoqué le problème de la méthode que l'ACPR applique à la Caisse des Dépôts (méthode ESR), comme à l'ensemble du système bancaire, alors que la loi PACTE ne l'a pas prévu. L'année dernière la Commission avait recommandé qu'un texte de niveau juridique à définir, soit pris afin de prendre en compte les spécificités du Groupe et du Fonds d'épargne.
Concernant les constats de l'ACPR, nous pouvons faire une première remarque. Il s'agit de rappeler que nous sommes encore dans une situation de transition et que les progrès salués par l'ACPR ont été faits dans un délai plutôt rapide. Du côté de la Direction générale, il y a bien le souci de progresser et d'arriver à une situation satisfaisante. On peut dire également à l'inverse, que du côté de l'ACPR, leurs constats définitifs, du fait des délais de production très longs de leurs lettres de suite, rendent souvent compte d'une situation qui a évolué entre temps. Ils sont souvent en décalage par rapport à la réalité, je crois que nous l'avons tous remarqué. Il faut rappeler à l'ACPR que la situation de transition n'est en réalité pas tout à fait terminée.

Je passe à un dernier point qui n'avait pas été évoqué l'année dernière. L'ACPR a fait une petite présentation sur le risque LCB/FT, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en précisant que ce risque n'était pas intégré dans le calcul du pilier 2. Elle a quand même tenu à appeler l'attention sur le fait que les progrès accomplis en 2022 sur ce risque sont très importants. Elle précise qu'il y a encore des points d'attention à améliorer notamment à La Banque Postale, mais nous le savions, et à la CNP parce que ce risque n'est pas toujours bien pris en compte dans le monde de l'assurance, au niveau des contrats d'assurance vie en particulier, qui sont souvent des véhicules de blanchiment. Elle demande donc à en renforcer le contrôle, ainsi que le projet DCPC sur l'internalisation du filtrage.
Au terme de cet exercice de supervision annuelle trois sujets méritent, pour le CAR/CFE une attention particulière :

- la question des délais de transmission de l'information, qui est majeure pour la gestion et le pilotage des risques et qui est une priorité pour la Commission de surveillance ;
- la question des risques opérationnels que nous avions bien identifiée, qui a commencé à être traitée en 2022 et qui devrait être une priorité 2023 que la Commission suivra attentivement dans le cadre du contrôle interne ;
- l'effectivité et la qualité du contrôle des risques par la Direction des risques sur les filiales, qui est un problème récurrent.

Nous savons que les outils techniques de consolidation ont beaucoup progressé, et d'ailleurs l'ACPR le reconnaît, avec la création du comité risques Groupe, la taxonomie commune des risques, l'homogénéisation des cotations, le projet de data hub. Cependant, le débat sur le lien fonctionnel ou hiérarchique entre la Direction générale et les filiales reste ouvert avec l'ACPR, et notamment sur les modalités de rémunération des responsables des risques dans les filiales. Le Président a suggéré que la Direction générale prenne l'initiative de faire des propositions concrètes pour répondre aux attentes de l'ACPR sur ce point afin de traiter ce désaccord déjà évoqué l'année dernière.
Le CAR propose donc à la Commission de surveillance de rendre à l'ACPR un avis avant le 26 novembre, reprenant les questions de méthode et les observations que je viens de présenter, et soulignant donc :

- les progrès accomplis dans la mise en place des mesures exigées par la supervision ;
- le fait que nous soyons encore en période de transition ;
- la qualité du dialogue instauré avec le superviseur, qui s'est quand même beaucoup améliorée depuis 2 ans.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci pour cet exposé d'une très grande clarté. Je passe la parole directement à Jérôme puis à Jean-Yves.

M. Bascher :
Merci beaucoup, M. le Président. Je souligne évidemment la qualité du rapport et la fidélité de nos échanges dans ce qu'Evelyne vient de nous exposer.
J'ai un sujet qui est quand même majeur. Il ne faudrait pas désespérer Billancourt, et plus on s'approche, plus on s'éloigne, c'est quand même un peu l'impression que cela peut donner. Il faut donc vraiment bien encourager à continuer l'effort.
C'est pour cela que j'avais expressément demandé à Evelyne de signaler le fait qu'il faut faire une expression à iso-conjoncture. Sommes-nous sur le chemin du progrès et allons-nous assez vite ? Après, il y a la conjoncture qui se dégrade, et l'ACPR dégrade de manière générale l'ensemble des notes, mais cela pose la vraie question de l'utilité des « buffers », ou des coussins. Plus l'ACPR et les autorités de régulation de manière générale prennent de risques en compte, plus ils augmentent la taille du coussin, et c'est bien logique.
Après, ce qui ne va pas, c'est qu'ils disent « quand vous commencez à vous rapprocher du coussin, cela devient inquiétant ». Non, vous avez pris plus de risques en considération, donc il est logique que votre coussin soit plus épais, et à force vous avez un coussin plus un matelas. Il faut faire très attention à cela. Se rapprocher du coussin n'est pas forcément scandaleux et c'est sans doute un changement d'état d'esprit qu'il faudra avoir lorsque nous parlerons des coussins. À un moment, stop. On ne peut pas tout prendre en compte et ensuite dire « il faut une petite provision en plus ». Non, vu qu'on a tout pris en compte. Ce sont les logiques qu'il faut parfois avoir en tête et c'est une discussion qui est partagée avec la Fédération bancaire française.
Lorsqu'Evelyne a mentionné la demande du Président à la fin, c'est plutôt le Secrétaire général Laboureix qui avait fait cette demande. C'est plutôt Dominique Laboureix qui le demande, et tu reprends les choses, mais il faut que ce soit très clair. C'est clairement plutôt sa demande. Nous pouvons être un peu partagés là-dessus, donc je partage ce doute.
Enfin, il y a une chose très importante. C'est la vitesse de transmission du risque avéré, qu'elle soit des filiales vers la Direction générale de la Caisse des Dépôts ou de la Direction générale de la Caisse des Dépôts vers la Commission de surveillance. C'est un vrai sujet.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Avant de passer la parole à Jean-Yves, pour clarifier l'échange qu'il y a eu et ce à quoi fait référence Evelyne dans son rapport, l'ACPR avait fait une différence entre le lien fonctionnel et le lien hiérarchique et a fait une recommandation pour l'instant qui est de mettre en place un avis centralisé sur la nomination, la rémunération et les promotions dans les comités de risques des filiales.
Il y a eu ensuite un long échange avec l'ACPR sur cette notion de lien fonctionnel et de lien

hiérarchique, avec une inspiration américaine de lien fort/lien faible. La suggestion que j'ai faite, puisque je suggère souvent des voies médianes, était qu'il existait peut-être des voies médianes entre l'avis sur la rémunération, la nomination et la promotion, qui s'apparentait quand même pas mal à de la hiérarchie, et pas d'avis du tout. La question des primes, du variable et de majoration des primes est entrée dans cet échange, sans être formalisée, et c'est dans ce cadre qu'il faut comprendre la recommandation.

M. Perrot :
Je fais quatre remarques très brièvement, d'abord pour noter, comme l'a très bien dit Evelyne, la montée en maturité quand même assez rapide et avec une meilleure compréhension réciproque entre l'ACPR et la Commission de surveillance, et je crois pouvoir dire aussi avec le groupe Caisse des Dépôts puisqu'ils nous ont parlé aussi des échanges qu'ils avaient sur ces sujets avec les services et avec la Direction générale.
Deuxièmement, la plupart des constatations qu'ils ont énoncées rejoignent des choses que nous connaissions. Nous n'avons pas appris beaucoup de choses nouvelles. Ils le disent à leur manière, mais nous l'avions la plupart du temps identifié, donc il y a une résonnance assez facile entre la plupart de leurs remarques et constatations, sinon dans la formulation de leurs préconisations, et nos propres analyses.
Troisièmement, il y a une vigilance qu'Evelyne avait relevée sur le Fonds d'épargne dans les scénarios les plus adverses. Le degré de probabilité d'occurrence de ces scénarios n'est heureusement pas le plus élevé. Cela renvoie plus généralement à la question de la réflexion sur le modèle du Fonds d'épargne et tout ce qui va avec.
Enfin, je trouve que la proposition que tu viens de reformuler est assez intéressante du point de vue méthodologique sur le type de relations que nous devons avoir avec eux. Ce que j'en ai retenu, c'est qu'à l'issue des échanges, il m'a semblé que nous étions d'accord, sur la question des filiales et du degré d'effectivité du contrôle de la Direction des risques du Groupe sur l'ensemble du dispositif, pour poser les termes du débat, pour les approfondir ensemble, et éventuellement pour les faire évoluer. Peut-être d'ailleurs que nous ferons un pas dans leur direction et qu'ils feront un pas dans la nôtre.
La dernière chose est qu'ils ont quand même admis, grâce au questionnement serré dont ils ont fait l'objet, qu'heureusement, pour échapper au risque de l'étouffement sous les coussins, il y avait une notion de réversibilité qui n'était pas exclue. Je pense qu'il est bien aussi que nous l'ayons en tête et que nous contribuions à nourrir le débat y compris sur ce point.

M. Pisani-Ferry :
Il y a juste un point que je n'ai pas compris sur l'attente forte d'un texte à la main de la Direction du Trésor. Quelle est la méthode, etc. ? Je ne comprends pas bien, dans le dialogue avec le superviseur, quelle est exactement l'intervention de la Direction du Trésor. Du point de vue du superviseur, la question est de savoir à quoi s'engage l'État. Si l'État ne s'engage à rien de plus, je ne vois pas quelle est la valeur d'un texte dans la phase dans laquelle nous sommes.

M. Cumenge :
Pour rebondir et en profiter pour répondre à Jean, le texte dont nous parlons est un texte décrivant et encadrant le processus selon lequel, année après année, l'ACPR conduit son dialogue contradictoire avec la Caisse des Dépôts et les différentes instances de la Caisse des Dépôts pour dire à la fin « voilà les risques et voilà la façon dont je les traduis dans une exigence minimale de fonds propres ». C'est ce texte qui est « à la main de la Direction générale du Trésor » au sens où a priori c'est un sujet réglementaire.
Si nous prenons le cas des banques de droit commun, un arrêté de 2014 décline les dispositions législatives du Code monétaire et financier qui sont assez générales et qui elles-mêmes déclinent des textes européens. Cet arrêté dit en gros qu'il faut qu'il y ait un minimum de contradictoire, qu'il faut regarder tel et tel type de grandes catégories de risques, et que cela doit se faire avec des délais raisonnables.
Là, nous parlons d'un sujet de processus, dans le point soulevé par Evelyne, et il est vrai que là-dessus il n'y a pas aujourd'hui la déclinaison de la même manière pour la Caisse des Dépôts, qui a un cadre législatif et réglementaire qui lui est propre sur la question de savoir quels sont les risques qui doivent être regardés par l'ACPR. Il y a moins d'empilement de coussins prudentiels pour la Caisse des Dépôts que pour les banques de droit commun et il n'y a pas de traduction spécifique sur le processus.
C'est sur cela que nous avons commencé à travailler avec la Direction juridique de la Caisse des Dépôts pour savoir comment le décliner dans le cadre de la Caisse des Dépôts. Nous fonctionnons depuis deux ans sans qu'il y ait eu de précision juridique sur le processus, ce qui conduit logiquement l'ACPR à s'inspirer de son processus habituel. Une fois que nous aurons achevé la phase d'appropriation réciproque du processus par la Caisse des Dépôts et l'ACPR, il y aura la question de savoir comment on le traduit dans un texte.
Je parle sous le contrôle de Catherine, mais cela a une importance : derrière, c'est une garantie procédurale sur la question de savoir ce qui peut être éventuellement attaqué. En effet, l'ACPR est une autorité indépendante assez spécifique mais reste une autorité dont les décisions peuvent être contestées devant le juge administratif. D'ailleurs, il arrive qu'il y ait du contentieux en matière prudentielle avec des banques.

M. Pisani-Ferry :
Cela n'a pas de rapport avec ce qui précède.

M. Cumenge :
Cela n'a pas de rapport en tant que tel avec ce qui précède. Peut-être que je peux dire un mot

aussi là-dessus, parce qu'il y a un rôle spécifique de l'État sur les équilibres du Fonds d'épargne. Clairement, il y a un enjeu complètement idiosyncratique qui est particulier au Fonds d'épargne. Je vous rappelle que du point de vue de l'État, le Fonds d'épargne a un rôle contracyclique et un comportement très spécifique et n'est pas une banque comme une autre, quand bien même pour le coup les impacts de la remontée des taux sont un peu les mêmes que pour toute banque. C'est-à-dire que la phase de transition est un peu difficile à gérer en ce moment, mais sur le moyen terme la remontée des taux est quelque chose de positif.
La question qui était soulevée par Evelyne était qu'en réalité, les principaux leviers d'adaptation du modèle du Fonds d'épargne sont à la main de l'État et pas à la main de la Caisse des Dépôts, qui le gère. De ce point de vue, nous avons rappelé à l'ACPR que dans le projet de loi de finances 2023 il y avait une disposition (qui a des effets moins satisfaisants vu d'autres entités du groupe Caisse des Dépôts) de rebudgétisation de la compensation de la mission d'accessibilité bancaire. Cette disposition a un effet positif sur les équilibres du Fonds d'épargne. Cela montre aussi que l'État sait prendre sa responsabilité.
Évidemment, la Caisse des Dépôts, en tant que gérant le Fonds d'épargne, est supervisée par l'ACPR. Par conséquent, l'ACPR n'émet pas de recommandation s'adressant à l'État dans cette appréciation. C'est là qu'il y a un jeu de responsabilités un peu particulier à prendre en compte.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Juste avant de passer la parole à la Direction générale, je fais juste quelques réflexions. La première est pour souligner la qualité du dialogue qu'il y a eu avec l'ACPR, quand même. La conclusion que j'ai eue de l'échange notamment sur ce point était que les recommandations préliminaires que l'ACPR avait faites, notamment celles que nous avons évoquées, étaient susceptibles d'évoluer dans l'écriture suite à nos discussions. Nous verrons si cela se concrétisera, mais en tout cas c'est le message que j'ai reçu.
Deuxièmement, pour partager l'optimisme de Jean-Yves, la conclusion de nos discussions a été que beaucoup d'éléments qui avaient déterminé le coussin supplémentaire étaient soit liés au caractère conjoncturel et aux conditions économiques, soit liés à des choses que nous avons palliées dans l'entretemps ou que nous sommes en train de pallier. Je pense à Sigma.
Cela suggère qu'à conditions égales, ce coussin devrait disparaître aussi rapidement qu'il apparaît si l'ACPR s'en tient à son propre raisonnement. Le jour où la conjoncture s'améliore et où ces quelques soucis auront été corrigés, il faudra être très clairs pour dire que nous nous attendons à ce que l'ACPR ait la même approche, la même réflexion et la même rigueur intellectuelle pour retirer le coussin que pour le mettre.
L'augmentation du coussin est soutenable. Je pense que le mot d'Evelyne est parfaitement approprié. Une chose me marque dans cette conversation, et c'est un peu ce à quoi Gabriel a fait référence en disant que l'État prenait des mesures. Il est très difficile de considérer qu'il est très rigoureux, comme processus de réflexion, de réglementer sans prendre en considération les actions de l'État sur quelque chose comme le Fonds d'épargne.
Deuxièmement, je veux insister sur le caractère contracyclique du Fonds d'épargne. On aborde souvent la question d'un point de vue purement des risques, et c'est normal puisque c'est notre rôle, mais il y a également un objectif politique d'efficacité de l'outil qui coûte très cher à la puissance publique. Là, je me tourne vers Jean. Si on compare le financement de l'économie par le Fonds d'épargne au financement de l'économie que nos amis nordiques peuvent avoir par les fonds de pension, il y a une question qui est de savoir comment on optimise l'utilisation du Fonds d'épargne pour financer le logement social et toutes les missions d'intérêt général qu'il revient à la Caisse des Dépôts de financer.
Si on commence à sortir de ce processus l'élément politique décisionnel, qui est pourtant essentiel, alors il y a une vraie question et pas seulement sur le risque, puisque la question n'est pas juste de savoir si le Fonds d'épargne est équilibré mais aussi de savoir si on optimise un outil qu'il coûte cher à la République d'entretenir et qui détourne, par l'action de l'État, le financement d'un endroit à un autre. Je pense que notre mission est aussi l'optimisation de cet outil. Il me paraît essentiel que nous l'ayons à l'esprit.
C'est pour cela que dans la procédure de contradictoire qui doit être écrite et clarifiée entre l'ACPR et la Commission de surveillance, il me paraît très important que la voix politique ait toujours voix au chapitre sur cet élément, à savoir la Commission de surveillance en tant qu'émanation en partie du Parlement et le Ministre lui-même.
S'il y a un désaccord de fond entre l'émanation du Parlement, qui est la surveillance de la Caisse des Dépôts, et l'ACPR, il me paraît essentiel que cela reste au pouvoir politique de décider et de trancher, sans porter préjudice aux compétences de l'ACPR, et de pouvoir porter à leur attention la nécessité impérative politique d'optimiser l'utilisation des fonds d'épargne et de l'épargne des Français qui est mise à dessein, financée à dessein et garantie à dessein par l'État pour financer des missions d'intérêt général. Ce sujet me paraît extrêmement important, en plus du risque du Fonds d'épargne qui est une évidence.

M. Perrot :
Je dis juste un petit mot, pas du tout sur la dernière partie de ton propos parce que cela dépasse ma condition, mais sur ce que tu as dit avant sur la

compréhension que la Commission acquiert à travers le dialogue qu'elle a avec l'ACPR.
Je me demande si nous ne pouvons pas pousser le curseur de ce que nous disons dans la réponse, y compris sur certains des points que tu as énoncés avant sur les aspects techniques, en disant « la Commission a bien noté que », « a bien compris que ». Je ne parle pas de la partie plus politique sur laquelle tu as conclu mais des autres aspects, à savoir le degré de réversibilité, l'aspect conjoncturel, etc. Je pense que nous aurions peut-être intérêt à nous autoriser à mettre cela y compris dans la réponse.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Absolument. Je suis désolé de m'éterniser sur le sujet politique, mais il est quand même assez fondamental pour l'avenir. Ce que je dis d'un point de vue politique s'inscrit dans cette rédaction de décret que la Direction générale du Trésor et la Direction travaillent. Il faut que ce soit pris en compte dans cette rédaction. C'est un décret qui doit être particulier à la Caisse des Dépôts et qui doit prendre en compte ses particularités.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je ferai quelques remarques sur ce qui a été dit, d'abord pour rappeler que lorsque nous avons travaillé avec l'État sur la loi PACTE, nous avions eu une réunion à la Direction générale du Trésor avec le Secrétaire général de l'ACPR et nous avions demandé au moins trois années pour nous adapter à cette supervision. Or, la réalité est que nous avons commencé tout de suite. La loi PACTE est quand même en vigueur depuis moins de trois ans.
Nous voyons bien qu'il y a dans ce que nous faisons des éléments de calendrier, notamment pour les risques opérationnels, parce que pour des raisons à la fois de capacité managériale et budgétaire, nous nous sommes équipés progressivement. D'ailleurs, vous avez vu dans les budgets que vous avez votés, et nous vous remercions, y compris dans celui de l'année 2023, que cela a été assez coûteux et qu'il fallait le faire de façon progressive. En conséquence, nous nous mettons à niveau progressivement.
Sur le risque qui pourrait se produire si en ajoutant les coussins nous nous trouvions dans une situation où nous franchissons dans le mauvais sens la limite, ce sont des sujets que nous avons pu voir. En réalité, ce n'est pas pour inciter l'ACPR à en ajouter, mais si jamais cela devait se produire, et j'ai eu l'occasion d'être en responsabilité d'entités financières qui étaient en dessous de la limite donc j'ai pratiqué ce que je vais vous dire, la première chose que nous ferons selon la taille de l'entité est d'aller voir éventuellement le Président de l'ACPR, qui est aussi le Gouverneur de la Banque de France, ou d'autres pour convenir d'un plan de remédiation qui à l'évidence doit être un plan qui respecte les mandats des entités.
Mme la rapporteure, vous avez dit à juste titre que sur les fonds d'épargne des scénarios adverses pourraient nous conduire à toucher le nouveau seuil proposé à ce stade par l'ACPR. Plutôt que de vendre rapidement nos portefeuilles actions ou d'arrêter le financement du logement social, je pense que nous pourrions envisager, conjointement avec l'État qui donne les grandes orientations du Fonds d'épargne, des mesures qui auraient si possible un impact qui ne soit pas trop négatif sur l'économie.
Encore une fois, cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas nous battre pour ne pas avoir trop de coussins, mais n'ayons pas en tête que c'est une guillotine. La Direction générale conserve de l'autonomie pour réagir à ces sujets, de même que dans le modèle prudentiel interne de la Commission de surveillance nous avons différents seuils. D'abord nous vous en parlons, ensuite nous mettons des plans d'action, etc.
Troisièmement, pour rebondir sur ce qu'a dit le Président au sujet de l'entretien de surveillance rapprochée que nous avons eu quelques jours avant celui que vous avez eu avec les équipes de l'ACPR, nous avons eu les mêmes indications. À la suite d'une intervention de Catherine Mayenobe, le Secrétaire général nous a dit que ces surcharges de solvabilité pouvaient baisser y compris dès l'année prochaine, compte tenu à la fois d'une éventuelle amélioration de la conjoncture — dont nous ne sommes pas sûrs — mais surtout de la façon dont la maison s'adapte, segment par segment, à ces éléments de pilotage des risques, de suivi, de rapidité d'interaction avec la gouvernance, c'est-à-dire vous-mêmes.
Il est inutile de vous dire que nous ferons tout ce que nous pourrons pour que la situation s'améliore à cet égard, même si à titre personnel je suis un peu sceptique parce que comme cela a été dit par les uns et les autres, les superviseurs aiment bien ajouter des coussins de fonds propres, et quand la conséquence est que les institutions financières portent moins d'actions. C'est pour cela que les banques et les compagnies d'assurance en Europe ne portent plus d'actions, ce qui pose un problème macroéconomique par ailleurs, et notre rôle est de porter des actions d'entreprises notamment françaises, donc de ce côté nous avons une petite contradiction dans nos objectifs. Sur tous ces points, je pense que nous sommes assez convergents.
Il y a un dernier point qui me paraît être le plus délicat. Il y a deux demandes plus précises et plus managériales de l'ACPR. Il y en a une qui concerne la gestion de bilan et de gestion actif-passif des entités. Là, nous avons réagi positivement et dit en séance au Secrétaire général que nous allions constituer un comité de gestion actif-passif Groupe pour qu'il y ait une surveillance de ces éléments au niveau du Directeur général. C'est lancé et cela va se faire très rapidement.
Sur la question de la relation fonctionnelle avec les directeurs et directrices des risques des filiales, le sujet est encore ouvert à la réflexion pour moi et j'attire votre attention sur le fait que d'abord le Groupe est de constitution récente et que dans la culture des institutions publiques qu'il y a dans ce

Groupe, la question des liens fonctionnels est assez éloignée.
La mise en place à l'intérieur de l'Établissement public des liens fonctionnels, puisque les fonctions ont une responsabilité transverse, s'est faite naturellement au moment où cela a été décidé. Néanmoins, après, le fonctionnement harmonieux de relations fonctionnelles est quelque chose qui avance moins vite que le fait de signer un arrêté d'organisation. Qui dit conquête dit parfois recul, mais nous sommes extrêmement engagés donc nous allons y arriver.
J'en viens au fait de faire cela au niveau du Groupe. On a toujours dit qu'il s'agissait d'un groupe fédéral, que les entités étaient très diverses entre celles supervisées par la BCE, celles qui sont des entités purement industrielles, d'autres supervisées par l'ACPR, … Un lien fonctionnel avec CNP Assurances, filiale de La Banque Postale, elle-même filiale de La Poste, elle-même filiale de la Caisse des Dépôts, je ne connais pas d'organisation où cela se fasse ainsi.
Nous y réfléchissons et nous sommes prêts à y réfléchir en dialogue avec vous, ce sera même nécessaire. On voit bien que l'ACPR projette la situation d'institutions organisées comme cela depuis vingt ans, face à des institutions publiques qui ne sont pas du tout organisées comme cela aujourd'hui. S'il faut le faire nous le ferons, et si c'est décidé ce sera décidé, mais on sait bien qu'une décision qui est loin de la culture du corps social auquel elle s'applique a parfois plus d'effets négatifs que d'effets positifs. Nous y réfléchissons.
Je ne sais pas si Nathalie veut ajouter quelque chose, puisqu'elle en aura la responsabilité si cela se faisait. Si quelqu'un peut le faire, c'est bien Nathalie Tubiana, qui est une manageuse tout à fait expérimentée. Je lui passe la balle.

Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, Éric. Je pense que nous avons déjà progressé dans la mise en place de la relation fonctionnelle. Cela fait trois ans que je suis dans mes fonctions et nous avons bien progressé dans ce domaine, pas à pas. Car cela ne sert à rien de chercher à trop brusquer les choses. L'animation fonctionnelle de la filière est récente, elle se déploie dans un Groupe hétérogène, mais nous avançons petit à petit. Et nous avons bien entendu encore des choses à mettre en place.
Nous avons en effet plusieurs idées pour aller plus loin, que nous avons partagées ensemble dans des cercles différents. Je propose désormais de formaliser une démarche de renforcement de cette animation fonctionnelle au travers de différents nouveaux éléments. Nous avions parlé de fixer des objectifs fonctionnels aux différents directeurs des risques. Ce ne seront pas que les directeurs des risques parce que dans les entités du Groupe, parfois, la fonction risque n'est pas concentrée sur une même personne mais peut être portée par plusieurs directeurs. C'est une petite difficulté que nous devrons gérer, mais en tout cas cela peut se traduire ainsi.
Sur la question de l'avis sur la rémunération variable, c'est plus délicat, c'est vrai. On peut émettre un avis, et ensuite le responsable hiérarchique du directeur des risques peut décider de ce qu'il en fait. Je pense que nous pouvons aller jusque-là, mais aller plus loin me paraît faire un pas dans la relation hiérarchique un peu trop loin.
Il y a d'autres pistes, je les rédigerai et nous les partagerons ensemble pour voir si cela rejoint vos idées et si elles sont communicables en l'état à l'ACPR.

M. Perrot :
C'est surtout une façon d'essayer de trouver des idées pragmatiques pour vous faire échapper au calice suprême.

Mme Tubiana,
Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts : Oui, c'est toute la subtilité.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
C'est un sujet essentiel donc je me suis attardé et nous avons pris un peu de retard sur notre ordre du jour. Je veux juste signaler aux commissaires surveillants qu'il y aura un délai très court pour valider la lettre, puisqu'elle doit être envoyée vendredi, dernier délai. Elle vous sera envoyée, mais avec un temps de validation relativement court.

M. Bascher quitte la séance.

6 — Avis relatif à la transformation numérique de l'Établissement public (dont un focus sur la stratégie digitale de la Banque des Territoires)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions à l'avis relatif à la transformation numérique de l'Établissement public.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Nous avons fait le choix de faire une présentation extrêmement simple et donc qui sera rapide pour permettre des échanges et discussions, mais appuyée de deux notes assez denses sur la question de la transformation numérique de la Caisse des Dépôts.

Pour moi, cette transformation numérique a vraiment eu un point de départ en 2018. Ceux qui étaient présents autour de cette table savent combien la Commission de surveillance, à travers Jean-Louis Beffa, qui avait écrit l'ouvrage « Se transformer ou mourir », avait inspiré cette transformation avec notamment la notion de plateforme. Je l'ai relu, cela n'a pas vieilli. Cela reste quelque chose de tout à fait d'actualité et qui a guidé notre transformation numérique.

Au départ, internet devient le premier point de contact avec les services publics. On peut le regretter et beaucoup de gens disent qu'il faut remettre de l'humain, mais la réalité est que maintenant, la plupart des services publics ont leur premier canal via internet.

Il y a les attentes de nos clients, qui veulent avoir accès à toute l'information en ligne et qui veulent pouvoir traiter de plus en plus leurs sujets de façon digitale, leurs prêts, leurs demandes de prêts, leurs échéanciers, leurs négociations.

Il y a les données, qui sont vraiment le sel de la décision aujourd'hui, et tout cela dans un contexte de souveraineté où certes ces données sont disponibles, mais où nous sommes dans un environnement où la souveraineté numérique signifie quelque chose et il ne s'agit pas que les données se promènent partout.

Nous avons donc lancé notre stratégie digitale avec cette notion de plateforme. Je voudrais juste dire ce qu'est la plateforme et ce qu'expliquait très bien Jean-Louis Beffa. Un portail internet, c'est juste un endroit où l'on se connecte et où l'on a des services. La plateforme a une autre ambition. Ce qui a le mieux intégré notre dimension de plateforme, je crois, c'est Mon Compte Formation, avec d'un côté des millions d'utilisateurs et de l'autre côté des dizaines de milliers d'organismes de formation qui se connectent et qui sont complètement dans un écosystème. On le voit bien, Mon Compte Formation est devenu un écosystème totalement structurant dans la formation professionnelle et c'est aussi notre ambition dans la plateforme banquedesterritoires.fr.

Quel bilan peut-on tirer de cette transformation digitale ? Premièrement, c'est que notre maison est devenue plus résiliente, au sens où face au choc Covid que nous avons tous vécu, la maison a très bien fonctionné. Elle a été capable de fonctionner à distance. Grâce aux équipes du Secrétariat général, tous nos collaborateurs étaient équipés d'ordinateurs portables. Tous nos systèmes ont tenu.

La maison est aussi résiliente dans un contexte d'augmentation des cyberattaques. Il faut toujours se méfier quand on dit cela, mais pour l'instant nous n'avons pas eu de cyberattaque réussie. Ce n'est vraiment pas le cas partout. Beaucoup d'organismes publics sont victimes d'attaques réussies, mais pour l'instant je touche du bois, la maison a bien résisté.

C'est une maison aussi plus performante. Je donnais l'exemple des projets de robotisation qui ont permis au sein de la Direction des politiques sociales le redéploiement de plus de 4 000 jours-hommes et 95 % des opérations qui sont automatisées à la gestion d'actifs.

Elle est plus impactante aussi parce que toute cette dimension digitale nous permet de toucher plus de clients. Les contacts avec les collectivités ont été multipliés par deux. Évidemment, avec le CPF, nous avons touché des millions de clients qui sont les titulaires de droits de compte formation, que nous n'avions pas touchés auparavant à la Caisse des Dépôts.

C'est aussi maintenant une maison plus réactive qui est à mon avis mieux équipée pour réagir vite. Un exemple que je donne est que sur les notaires, nous sommes passés à l'instant payment, qui permet de faire un virement instantané par rapport aux virements SEPA qui sont faits à J+1 ou J+2. Ce déploiement s'est fait en 18 mois, là où les précédentes évolutions des moyens SEPA prenaient plusieurs années.

C'est une maison plus agile. Ce n'est pas une agilité au sens des capacités de contorsionniste de la maison, mais par rapport à ses méthodes de développement. Vous savez que dans les méthodes de développement informatique, il y a deux grandes méthodes. Il y a ce qu'on appelle les cycles en V, qui consistent à rédiger pendant assez longtemps un cahier des charges extrêmement précis que l'on remet à une SSII qui va développer selon le cahier des charges. Tout cela prend beaucoup de temps, on se voit après et cela ne répond pas du tout aux besoins. Les méthodes Agile sont des méthodes de développement très différentes où en permanence, informaticiens et demandeurs d'évolutions sont au contact pour faire évoluer en temps réel les besoins.

Enfin, c'est une maison fondée sur l'analyse des données, avec des premiers cas d'usage d'exploitation des données internes. J'ai le plaisir de vous annoncer que le salon des maires a donné le prix de la transformation écologique à Prioréno, qui est un produit dont je vous ai parlé, qui agrège toutes les données de consommation électrique et gazière des bâtiments publics. C'est la première fois que nous avons ce prix de la transformation écologique au salon des maires. Je suis assez content. Je sais combien cette Commission est attachée à la transformation écologique. Le fait que les élus nous aient donné ce prix est vraiment un signe de reconnaissance très forte.

Quelles sont les priorités stratégiques pour l'avenir ? Il y a une grosse migration technique qui est compliquée, qui est la bascule vers le Cloud. Pour parler français, la Caisse des Dépôts a toujours eu ses données et ses services hébergés sur ses propres serveurs, qui sont principalement à Arcueil, avec des solutions de repli en cas d'attaque mutualisées avec la Banque de France, mais l'informatique nouvelle est une informatique qui n'est plus sur des serveurs que l'on possède mais sur des serveurs publics qu'on loue, ce qui permet d'avoir beaucoup d'élasticité et de capacité. C'est la grande migration que nous faisons sur ces services. Pour rester sur des termes français, tous les éditeurs de logiciels vous disent, à un moment, « c'est

terminé, je ne fais plus de version sur site, il faudra que vous soyez sur le Cloud, c'est-à-dire sur mes propres serveurs ou des serveurs dédiés qui sont chez Amazon, Google et Microsoft en grande partie». Malheureusement, c'est le système vers lequel nous allons et vers lequel toute l'informatique mondiale va. C'est un enjeu extrêmement fort pour la transformation numérique de la Caisse des Dépôts.
Un autre enjeu est l'accélération d'une organisation pilotée par les données. Véritablement, les élus et tous nos clients veulent prendre des décisions fondées sur les données. Prioréno, c'est l'analyse des données de consommation énergétique qui permet à un maire de prioriser sa rénovation thermique, mais cela touche tous les sujets. Nous avons parlé beaucoup d'eau autour de cette table. C'est la question des capteurs et celle de savoir quelles sont les données qui vont permettre d'agir.
Enfin, le développement des écosystèmes était au cœur de notre projet de plateforme. C'est-à-dire qu'il y a une phase de transformation numérique que nous avons passée, je pense, dont nous suivons avec les indicateurs que vous avez en annexe, qui consiste à digitaliser la relation client. C'est juste une relation entre le client et la Banque des Territoires ou entre le client et le service des retraites pour avoir sous format informatique ce que lui donne son conseiller client.
Construire un écosystème, c'est beaucoup plus difficile. La force de Prioréno c'est qu'à un moment, il faut convaincre Enedis, convaincre GRDF, de mettre en commun leurs données, avec des données qui sont à fort enjeu telles que les adresses des écoles, le recoupement, pour faire une plateforme qui a beaucoup plus de valeur. Si demain nous devions aller vers le secteur de l'eau, nous voyons bien qu'il nous faudrait nous connecter avec les agences de l'eau, avec des écosystèmes compliqués.
De la même façon, quand nous avons fait tous nos produits de data visualisation qui permettent de rendre sur une carte géographique nos interventions, par exemple pour ce qui est d'une demande assez récurrente qui consiste à savoir quelles sont les friches disponibles pour installer des industries, nous sommes obligés de travailler avec l'Insee, nous sommes obligés de travailler avec Business France, nous sommes obligés de travailler avec le service des domaines, nous sommes obligés de travailler avec les collectivités locales pour agréger toutes ces données et les rendre accessibles.
Pour répondre à une commande qui semble très simple et qui consiste à dire « voilà, je voudrais une usine qui soit raccordée, près d'un point d'énergie verte, avec tant d'hectares, dont la purge a été faite ». Tout cela est simple, mais en fait il faut être au cœur de l'écosystème.
Je terminerai juste par la plateforme Banque des Territoires, qui aujourd'hui a vraiment bien réussi sur la relation avec les clients. Nous le voyons et nous le mesurons à travers nos indicateurs de satisfaction client. Les clients sont contents de ce qu'ils font sur la plateforme et c'est un indice très fort de leur satisfaction, mais cela ne suffit pas. Il faut que vis-à-vis des collaborateurs nous ayons ce qui s'appelle une plateforme omnicanale. Qu'est-ce que ce jargon de l'omnicanal ?
Vous le savez très bien, quand vous appelez votre banque en disant «j'ai un problème avec mon compte sur internet» et que le banquier vous répond «je ne peux pas vous aider, je n'ai pas accès au site internet, il faudra voir avec le site internet», on n'est pas dans l'omnicanal. De la même façon, quand vous voyez la personne et que vous dites «je n'ai pas le temps de terminer, je vais le faire en ligne» et qu'elle vous répond «ce n'est pas possible, j'ai commencé l'opération donc vous ne pouvez pas la reprendre en ligne», on n'est pas dans l'omnicanal.
Avec l'omnicanal, à tout moment, que ce soit sur le site ou que ce soit avec le conseiller client, - que l'on appelle chez nous les chargés de développement territoriaux, qui sont les conseillers clients pour les notaires -, les clients ont la même information et sont capables de faire les mêmes opérations.
Enfin, ce qu'il nous reste à créer, c'est la question de savoir comment nous pouvons intégrer plus de partenaires sur notre plateforme pour simplifier la vie du client. Je pense aux partenaires sur l'eau avec les agences de l'eau, l'Ademe. Comment peut-on avoir une information en temps réel, de façon à ce que véritablement le parcours soit le plus facile pour mener les projets de développement des territoires ?
J'ai fait très bref mais je sais qu'il y aura beaucoup de questions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Olivier. Avant de passer la parole à Jean-Yves, je veux féliciter les équipes pour Prioréno. Il se trouve qu'un parlementaire émérite avait émis la suggestion qu'en travaillant avec la CNIL, on fasse la même chose pour l'ensemble des ménages de France en le rendant accessible aux prestataires de rénovation thermique pour faire accélérer le processus. Cela n'a pas encore été repris, mais je suis sûr qu'un jour ce le sera.

M. Perrot :
Je voudrais faire deux remarques de nature complètement différente. Premièrement, nous ne pouvons que remercier Olivier de la clarté, de la précision et de la conviction de son propos, et nous ne pouvons que nous réjouir de tout ce qu'il nous annonce, y compris en nous faisant partager un certain nombre d'interrogations sensibles sur le futur Cloud, etc. Sur le fond, je n'ai rien à dire et encore moins à redire à ce que vient de dire Olivier. En revanche, vous me permettrez, et le Président en particulier me permettra, de faire le lien avec une petite discussion que nous avons eue tout à l'heure dans le cadre de l'évaluation de la Commission. On nous demande un avis, très bien. Dans ce cadre, je voudrais poser deux questions qui ne sont pas du tout malicieuses et encore moins

malignes. Je pense que vous me connaissez suffisamment. Je pense qu'elles sont en revanche très légitimes.
Sur la base de quels textes donnons-nous cet avis ? Quelle est la portée qu'on en attend ? Pourquoi, s'il y a un avis, n'y a-t-il pas de rapporteur sur ce sujet ? J'espère qu'Olivier, au nom de la grande estime que je lui porte, comme nous tous, ne verra absolument aucune attaque sur le fond du sujet. Simplement, comme tout à l'heure nous avons eu une discussion générale sur le fonctionnement de la Commission, je saisis le premier cas pratique qui nous arrive pour poser ce point. Au besoin, d'ailleurs, si des considérations d'opportunité conduisent — ce que je ne vois pas pour l'instant — à penser qu'il ne faut pas le mettre au procès-verbal sous ces termes, je serais prêt à les prendre en considération. En revanche, je pense que cela mérite que nous ayons une petite précision sur les trois éléments indépendamment du débat de fond que pourrait appeler l'exposé d'Olivier.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Il faut que je regarde pourquoi la procédure est là. Ce point était prévu avant mon arrivée à la Commission de surveillance. Nous allons regarder, mais je partage l'idée que c'est typiquement une conversation qui aurait pu avoir lieu dans un Comité stratégique avant de remonter. Je ne sais pas pourquoi la procédure est différente de la procédure usuelle. Je ne sais pas si d'autres commissaires surveillants ont des questions.

Mme Ratte :
Le dossier est très intéressant et très bien fait. Toutes ces initiatives sont à porter au crédit de la Caisse. Simplement, il n'y a pas vraiment de données financières dans cette présentation. Or, lors de la présentation du projet de budget 2023, j'avais indiqué la très forte croissance des dépenses d'investissement depuis 2017, et au sein de celles-ci la très forte croissance des informatiques. Il me semble qu'il faudrait avoir un éclairage sur ce sujet.

M. Pisani-Ferry :
J'avais largement la même question, puisque l'expérience montre que ces transformations sont extrêmement consommatrices de ressources. Comment cela intervient-il dans la trajectoire et à quel rythme voulez-vous poursuivre ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai une question similaire mais un tout petit peu différente. La première chose que je veux dire, c'est que je suis absolument convaincu de ce qu'Olivier vient de présenter et du fait que c'est absolument essentiel pour la stratégie de la banque. Cela cache plein d'enjeux. Avec le Cloud, très clairement, il y a une réalité à laquelle nous sommes confrontés, qui est que les grands Clouds sont américains, mais c'est un avenir immédiat et nous n'avons pas trop le choix. Il y a quelques prestataires français. Il y a d'ailleurs une formidable initiative qui a été lancée par la Caisse des Dépôts. Derrière toutes ces décisions il y a des enjeux majeurs, mais il n'y a pas un vrai choix.
Si je me souviens bien d'une étude que j'avais lue, je crois que le secteur bancaire est celui qui mondialement investit le plus dans sa modernisation informatique. Je crois que ce sont 8 % du produit net bancaire en moyenne dans le secteur bancaire.
Ce qui m'inquiète, et pour le coup c'est une considération politique qui rejoint un peu mon inquiétude en ce qui concerne l'État, c'est que l'acceptation de ces investissements, quand ils sont publics, n'est pas toujours à la hauteur de ce qu'elle est quand c'est privé. C'est-à-dire que les actionnaires traditionnels d'une grande banque, comme Morgan ou Barclays, je pense, leur posent rarement la question de savoir pourquoi ils investissent 7 %, 9 % ou 12 % de leur produit net bancaire dans l'informatisation. Pour l'État, ce n'est pas le cas. Du coup, il y a un besoin tout particulier de justifier et d'expliquer la valeur ajoutée de ces investissements, même si j'en suis intimement convaincu, et de la chiffrer de façon tangible.
Il y a eu une question récemment sur l'externalisation par les services de l'État de toute une partie des dépenses informatiques, qui sont évidentes puisque l'État n'a pas à sa compétence tous les services informatiques, qu'il faut aller chercher chez Capgemini, chez d'autres prestataires extérieurs. C'est une réalité du monde dans lequel nous sommes, mais je pense que la conclusion de cette expérience, faisant partie de la majorité, est qu'il y a vraiment un besoin d'arriver à rendre de façon très concrète les bénéfices ajoutés, en tout cas les bénéfices attendus de ces investissements informatiques.
Du coup, je pose la question de savoir comment on transforme la vision où je suis séduit et confiant en des indicateurs très clairs de ce qu'on en attend. Cela revient un peu à une question que j'avais eue en Commission de surveillance pour savoir comment chiffrer, analyser, matérialiser ces dépenses. Est-ce que le taux de satisfaction des clients augmente avec la plateforme, est-ce qu'il y a plus de taux de conversion ? Je sais que c'est très difficile, mais je pense que c'est essentiel, en lien notamment avec les rapports de certaines autorités comme la Cour des comptes, qui s'y penchent et qui disent « vous dépensez trop », alors que je suis convaincu de l'inverse tant que les projets ont une maîtrise et un objectif très précis.
Ma question est un peu de savoir comment on articule et justifie ces dépenses très importantes et absolument nécessaires.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je peux peut-être répondre à cela. Je n'ai pas la réponse à la question de Jean-Yves.
Sur les aspects financiers, c'est vrai que nous avons dissocié le budget informatique de la transformation numérique, parce qu'en réalité ce n'est pas tout à fait la même chose. Dans les

budgets informatiques, il y a beaucoup de gros systèmes qui sont déployés, et la transformation est plus englobante et plus stratégique, mais nous avons les budgets et nous pourrons bien dissocier ce qui relève de la transformation numérique de ce qui relève du budget informatique au sens un peu plus classique.
Il est vrai que la très grande frustration est dans la question de savoir comment on calcule le retour sur l'investissement informatique. C'est vrai que c'est frustrant parce que dans les transformations numériques, on s'attend toujours à avoir soit des économies sur les effectifs, soit un retour par du chiffre d'affaires supplémentaire. Mais quand on fait un certain nombre d'investissements dans le numérique, cela ne se mesure pas tout à fait à cela. Cela se mesure parfois à de la satisfaction client.
Je vous donne un exemple qui est le passage du paiement SEPA à l'instant payment. Il n'y a pas de retour sur investissement à ce passage à l'instant payment, à moins d'avoir fait le choix, que certaines banques ont fait d'ailleurs mais pas longtemps, de faire payer l'instant payment par rapport aux paiements SEPA, et de se dire « j'ai fait le paiement instantané payant, donc j'ai un chiffre d'affaires lié à ces paiements instantanés », mais très vite la tendance revient et c'est devenu gratuit.
Nous le mesurons à travers le NPS et nous sommes capables de demander, parce que nous posons la question à nos clients, à quoi ils voient notre caractère innovant, à quoi ils lient leur satisfaction. Nous le voyons très bien et nous avons des analyses détaillées sur cela, mais je l'ai mis dans la figure 5, sur la plateforme Banque des Territoires. D'abord, les clients nous demandent à avoir accès au canal informatique souvent sur des choses qui n'étaient pas intuitives pour moi. Par exemple, j'étais persuadé que les notaires, que je voyais comme des professions libérales, demandaient absolument à avoir un canal informatique très fort et que les élus, dont on dit toujours qu'ils valorisent beaucoup le contact de proximité, voulaient absolument avoir une personne en face d'elle. Vous le voyez, et nous le mesurons très fortement, ce n'est pas aussi vrai que cela. En réalité, nous voyons chaque fois le canal informatique progresser dans la figure 5.
L'augmentation de la satisfaction, nous la mesurons assez finement à travers nos enquêtes de satisfaction client et nous nous sommes vraiment donnés pour cadre d'avoir toujours la même référence et de faire toujours les mêmes questions et les mêmes NPS, ce qui nous fait progresser.
Après, il y a d'autres investissements qu'il faut faire et qui sont des investissements de capacité. Là aussi, il est difficile d'avoir un retour sur investissement. Vous connaissez notre dispositif Ciclade. Tous les jours, ce sont environ mille requêtes et cent restitutions. Les citoyens qui vont sur Ciclade disent « je voudrais savoir si je n'ai pas un compte perdu d'une grand-mère ou d'une arrière-grand-mère ».
Il se trouve que trois ou quatre fois par an, le journal télévisé de TF1 fait un reportage sur Ciclade. C'est devenu un marronnier. Au même titre qu'il y a les prix de l'immobilier, il y a « peut-être avez-vous de l'argent et vous ne le savez pas ».
À ce moment-là, nous passons de 1 000 recherches à 100 000 recherches par jour pendant quatre jours, et nous passons de 100 restitutions à 5 000. Il faut que nous dimensionnions le service pour faire face à cela, parce qu'évidemment, le site Ciclade qui ne répond pas à la suite du journal télévisé de TF1, cela fait très mauvais effet. Ce sont aussi des investissements dans lesquels le retour sur investissement est difficile à faire, d'autant plus que nous rendons l'argent. Cela dit, sur Ciclade, c'est là que nous avons un indice de satisfaction très fort.
Par ailleurs, et il ne faut pas le nier, nous avons toute la série des obligations réglementaires qui viennent de l'ACPR. L'ACPR est un système qui en permanence vous demande plus de traçabilité des contrôles. Là, nous sommes en phase, nous allons automatiser les contrôles de niveau 1. Avant, nos agents faisaient un contrôle manuellement et disaient « oui, j'ai fait le contrôle ». L'ACPR ne se contente pas de cela. Elle demande qui a fait le contrôle, à quel moment, à quelle date, sur quel échantillonnage. Tout cela est de l'automatisation et il est difficile aussi de calculer un retour sur investissement.
Tout cela est un peu frustrant et explique sans doute que dans la sphère financière on dépense beaucoup d'argent. Cela dit, nous avons vraiment des mesures, à travers notre NPS et à travers les allocations que nous sommes obligés de faire parce que sous le contrôle de Catherine, il y a toujours beaucoup de demandes et il faut bien prioriser en fonction des obligations réglementaires, en fonction de la satisfaction client et en fonction du chiffre d'affaires que cela va rapporter.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
C'est très clair. Jean-Marc ?

M. Janaillac :
J'ai une question annexe rapidement. Où en sommes-nous de la plateforme qui devait être développée sur les activités touristiques ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Je suis heureux que vous me posiez la question parce que c'est un vrai succès. Nous avons près de 15 000 activités. Je vais donner la parole à Benoît Parizet, qui est administrateur d'Alentour. Je vais rappeler ce qu'est Alentour et Benoît prendra la parole pour donner les derniers chiffres.
Alentour est un projet que nous avons lancé en plein cœur de la crise Covid, où sous l'impulsion du gouvernement on nous avait demandé de soutenir le secteur du tourisme, ce que nous avons fait largement. J'avais dit à Bruno Le Maire « nous avons mis environ 800 millions d'euros sur le tourisme, je ne veux pas que ce soit 800 millions

d'euros uniquement de béton pour couler de nouveaux hôtels, je veux aussi qu'il y ait un projet digital ».
Nous avons travaillé avec beaucoup d'acteurs du digital pour essayer de trouver quelque chose qui ait de la valeur. La plateforme Alentour recense des activités touristiques de proximité, la descente du Gard en kayak, le poney club à l'entrée d'Uzès, la visite du château du Duché, et elle met en relation avec des hôtels de façon à allonger la durée de séjour. C'est un succès. Benoît, tu peux éventuellement commenter les derniers chiffres que tu as d'octobre.

Mmes Holder, Nahon et Ratte quittent la séance.

M. Parizet, Directeur du département de la transformation numérique de l'Établissement public et de la stratégie digitale de la Banque des Territoires au sein de la Banque des Territoires :
Oui, bien sûr, Olivier. Bonsoir à toutes et à tous. Les derniers chiffres sont le fait que nous avons 15 000 activités sur le catalogue de la plateforme et qui sont sur l'ensemble du territoire métropolitain plus DOM-TOM, ce qui est une offre sans équivalent sur le marché.
Nous avons également 2 500 distributeurs qui partagent ce catalogue avec leurs clients, avec des marques assez fortes comme Belambra, Pierre et Vacances, Les Gîtes de France, ainsi que des plateformes régionales, des centres régionaux du tourisme comme La Côte d'Azur, Savoie Mont Blanc, l'Office du tourisme et des congrès de Paris, et des distributeurs plus digitaux comme Vente Privée.
Nous avons donc là aussi tout un écosystème qui est constitué à la fois de ceux qui fournissent les activités et de ceux qui peuvent les distribuer. Nous avons plusieurs dizaines de milliers de réservations qui ont été réalisées, avec évidemment une saisonnalité liée aux congés. Nous avons eu de très bons chiffres notamment sur les vacances de la Toussaint. Nous avons eu des chiffres en très forte progression, notamment quand on prend des références sur les années précédentes. Voilà ce que je peux vous dire en quelques mots, avec un développement très encourageant.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Le chiffre d'affaires est tout petit, parce que vous savez bien que c'est un tout petit pourcentage que nous prenons. Les gens vont prendre pour 30 euros la descente du Gard en kayak, le distributeur va prendre 1,5 euro et nous allons avoir 50 centimes, donc même si nous en faisons des milliers, il va se passer du temps. C'est un sujet de volume, mais la plateforme fonctionne bien. Elle est très bien accueillie par les collectivités locales, par l'écosystème, donc c'est très prometteur.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Messieurs.

Mme Pappalardo :
Je fais juste une petite remarque sans vouloir allonger les débats. Par rapport à cette présentation très intéressante, sur laquelle je ne sais pas quel genre d'avis nous pouvons donner, je remarque que sur tous ces sujets il n'y a pas eu d'attention portée (en tout cas dans la présentation du sujet car je suis sûre que vous y faites attention) sur la difficulté d'accès au numérique des acteurs, des clients essentiellement, puisque pour les autres c'est moins le cas je l'espère.
Ma remarque ne porte pas sur tous vos clients non plus, puisque je ne vise pas les collectivités locales, mais les particuliers, soit parce qu'ils ont une difficulté d'accès technique, soit une difficulté d'accès culturelle à la numérisation. C'est un élément important à prendre en compte. Ma remarque porte plus sur le fait que cela n'apparaisse pas dans ce type de présentation que sur le fait que vous ne le fassiez pas, puisque je sais que vous agissez en matière d'accès au numérique.

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Vous avez raison. Ici, nous avons centré la présentation sur la transformation numérique de la Caisse des Dépôts, mais vous savez qu'à côté, sur l'accès au numérique, nous sommes un très gros acteur des réseaux d'initiative publique, avec le très haut débit. C'est la digitalisation du pays. Cela marche formidablement bien. Vous le savez, nous terminons plein de réseaux. Nous sommes en phase terminale.
Je l'ai signalé ce matin, parce que je trouvais que sur le monde rural il y avait encore beaucoup de demandes, mais notre pays aura réussi à équiper tout son territoire en très haut débit, et c'est une référence en Europe. Si vous allez en Allemagne ou au Royaume-Uni, ce n'est pas le cas. Dans six semaines, les derniers départements de la Région Grand-Est, la Meuse, la Meurthe-et-Moselle, les Vosges, vont être raccordés à 99,7 %.
C'est l'accès physique, mais après il y a l'accessibilité, et c'est ce que nous avons fait avec les conseillers numériques France Services. Ce déploiement a très bien marché, mais c'est du financement budgétaire et c'est un mandat que nous avons obtenu de l'État.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Si nous continuons, nous allons perdre le quorum.

Mme Bergeal :
J'ai juste une question. Envisagez-vous, comme le dit la Cour des comptes ou comme elle a l'air de le suggérer, d'en faire une offre marchande ? Que pensez-vous de l'affirmation selon laquelle le modèle n'est pas rentable à l'horizon 2025 et son dimensionnement devrait en conséquence être reconsidéré ?

M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :
Nous sommes assez d'accord avec la Cour des comptes. À un moment, quand la Cour des comptes est venue, nous avions des projets de développement de ce qui s'appelle une place de marché. La place de marché consistait à monétiser notre audience, puisque nous avons beaucoup de gens qui viennent sur banquedesterritoires.fr, et faire un peu ce que fait Amazon, c'est-à-dire monétiser son audience. Nous pouvions imaginer avoir par exemple des bureaux d'études qui soient sur la plateforme Banque des Territoires qui puissent, à travers cela, avoir des clients et que nous nous fassions rémunérer.
Nous avions prévu de faire des développements dans ce domaine, parce que vous savez que sur la Banque des Territoires nous avons 400 startups présentes et référencées, mais à titre gracieux. Dans l'équipe de Benoît Parizet, nous nous demandions s'il n'y avait pas un moyen de monétiser cela.
La Cour des comptes est venue au moment où nous avions cette réflexion, et à la réflexion nous nous sommes dit que c'était peut-être beaucoup de coûts de développement et que même le marché allait plutôt dans des plateformes orientées par la data. C'est ce que nous faisons avec Prioréno, qui a finalement beaucoup plus de valeur pour les élus, que ce système de place de marché. Nous sommes donc assez d'accord avec la Cour des comptes et nous avons revu les projets de dimensionnement à la baisse dans cette direction.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je suis désolé de suspendre la discussion. Y a-t-il d'autres questions sur l'informatique ? Non ? Je vous propose donc qu'il n'y ait pas d'avis produit sur ce point, au vu des échanges, quitte à le réexaminer ensuite.

8 — Accord relatif au refinancement BEI (circularisation en amont de la séance)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Pouvons-nous juste nous mettre d'accord sur le point 8, l'accord relatif au refinancement de la BEI ? Il n'y a aucune remarque qui ait été remontée lors de la circularisation. Nous avons le quorum, que nous n'aurons plus dans quelques instants. Je vous propose donc de donner notre accord
.

9— Avis relatif au projet d'avenant n° 2 à la convention du 17 décembre 2014 entre l'État et la Caisse des dépôts concernant le PIA (actions « fonds national d'innovation », « culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat ») (circularisation en amont de la séance)

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous passons à l'avis relatif au projet d'avenant n° 2 à la convention du 17 décembre 2014 entre l'État et la Caisse des Dépôts concernant les PIA. Y a-t-il des oppositions ? Non ? M. le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Pour le procès-verbal et pour l'information de la Commission de surveillance, je souligne une erreur de ma part dont je vous prie de m'excuser sur les 300 millions d'euros engagés dans le fonds Tech Leaders. Cela a bien été présenté en CDI, alors même que ce sont des investissements granulaires. Vous l'avez approuvé. Nous pourrons donc corriger les commentaires pas tout à fait précis qui ont été faits en début de réunion.

Mme Pappalardo :
Dans la communication telle que nous la voyons aujourd'hui, nous avons toujours l'impression que ce sont des annonces, qu'il y a des nouveautés, que ce sont de nouvelles décisions, etc.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
C'est déjà décidé et engagé. Il arrive parfois que des choses décidées soient communiquées à plusieurs reprises, mais cela ne nous coûte rien donc cela ne me dérange pas.
Je voudrais juste, si vous le permettez, féliciter Olivier et Catherine parce que ce qui vous a été décrit est une évolution stratégique considérable qui consiste à adjoindre au réseau physique absolument essentiel de la Caisse des Dépôts des plateformes digitales par type d'activité.
Cette transformation se fait en réalité de façon rapide et elle est une condition de notre survie. C'est très porteur, je trouve que cela a été fait très rapidement et avec de très beaux succès que sont la plateforme Banque des Territoires, Mon Compte formation, qui est un succès que les startups nous envient, et d'autres. Je voulais ajouter cela en complément de ce qu'ont dit mes collègues.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, M. le Directeur général. À très bientôt.

La séance est levée à 19 heures 40.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 73

COMMISSION DE SURVEILLANCE
13eme séance - Année 2022
14 décembre 2022
PROCÈS-VERBAL

Le 14 décembre 2022, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au 56, rue de Lille à Paris et en visio via Teams®.

Assistaient à la réunion :
M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance.
Mmes Petel, Artigalas, Pappalardo, Bergeal, Ratte, Holder, Nahon, de Ketelaere.
MM. Le Fur, Cumenge, Perrot, Janaillac, Dessenne.

Étaient excusés :
MM. Bascher et Pisani-Ferry

Assistaient également à la réunion :
M. Éric Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Catherine Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Jérôme Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 3) ; Mme Julie-Agathe Bakalowicz, Directrice adjointe des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires (point 3) ; M. Pierre Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Laurence Féral, Responsable du département conformité, archives et relations avec la Cour des comptes au sein de la Direction juridique et fiscale du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Virginie Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 5 et 6) ; Mme Fabienne Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; M. Eric Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 5) ; M. Jean-Philippe Willer, Directeur du département chargé de la planification à moyen terme et du contrôle de gestion au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; M. Olivier Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne (point 7) ; M. François-Louis Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (point 7) ; M. Antoine Saintoyant, Directeur de la gestion des participations stratégiques (point 8) ; Mme Carole Abbey, Directrice du département chargé du pilotage des participations stratégiques au sein de la Direction de la gestion des participations stratégiques (point 8) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, Conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorczyk, Conseiller ; M. Stéphane Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Marie-Laure Gadrat, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts

***

La séance, présidée par M. Holroyd, est ouverte à 17 heures 303.

1 — Propos liminaires

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous commencions la réunion. Je fais un premier point liminaire sur un CDI qui a été saisi le 5 décembre dernier pour se prononcer sur l'acquisition par la section générale de deux immeubles de bureaux situés à Ivry-sur-Seine pour un montant de 232 millions d'euros.
Il s'agit d'un dossier déjà présenté au CDI le 16 décembre 2020, qui avait évolué depuis. Il s'agissait à ce moment-là pour la Caisse des Dépôts d'acquérir deux immeubles en bloc en VEFA loués à la Caisse des Dépôts, qui prendrait à bail la totalité des surfaces. C'était donc à l'origine une opération dérisquée pour la Caisse des Dépôts. Elle achetait la clef à la main du promoteur et les cash-flows étaient sécurisés par la signature locative de la Caisse des Dépôts.
Entre-temps, le projet de déménagement a été suspendu mi-décembre 2021. Il a été indiqué au CDI que la Direction générale s'était engagée auprès du maire d'Ivry à faire en sorte que l'acquisition se maintienne. Le sujet sur lequel le CDI s'est donc penché n'était pas tant le sujet de la structure financière mais la nécessité de conduire l'opération. Le projet a été approuvé en CDI par trois avis favorables. Maintenant, nous ne pouvons qu'encourager la Caisse des Dépôts à se mobiliser pleinement pour la recherche de locataires, qui est la pierre angulaire de l'opération. C'était pour tenir au courant la Commission de surveillance de ce CDI.
Le deuxième point porte sur l'opération que nous connaissons tous, l'opération Ormes, qui continue d'avancer sur laquelle le Directeur général fera

peut-être un point. En ce qui concerne l'activité de la Commission de surveillance, comme je m'y étais engagé, nous allons organiser une rencontre avec la Direction d'Orpea.
Les modalités de cette réunion sont un peu en suspens parce qu'elles dépendent évidemment des négociations en cours entre la Direction générale et Orpea. Ce sera plutôt dans la première ou dans la deuxième semaine de janvier. Cela évoluera et nous nous adapterons selon les circonstances et l'évolution des négociations, mais préparez-vous en tout cas à avoir cet échange organisé avec la Direction d'Orpea en format Commission de surveillance dans les deux premières semaines de janvier, évidemment si les négociations se continuent à cette date.
Le troisième point que je voulais vous faire très brièvement était un retour sur un déplacement en Nouvelle-Aquitaine que j'ai effectué accompagné de Jean-Marc Janaillac et d'Olivier Sichel à Angoulême puis à Bordeaux vendredi dernier, déplacement remarquable lors duquel nous avons vu le travail absolument exceptionnel fait par les équipes de la Banque des Territoires sur le territoire. Nous avons eu l'occasion d'échanger d'ailleurs avec toutes les différentes équipes de la Direction régionale à Bordeaux.
Nous voulions d'abord remercier très officiellement toutes les équipes de la Banque des Territoires, parce qu'on se rend compte qu'il y a un travail considérable qui est fait dans l'organisation de ce déplacement, et ensuite nous féliciter de l'excellence du travail mené par les services de la Caisse des Dépôts que nous avons pu voir à l'œuvre sur le terrain. C'est vraiment là que l'on voit le sens profond de notre action, puisqu'on voit de façon très concrète la matérialisation des projets que nous discutons ici quelques fois à des altitudes un peu plus élevées.
Je vais passer la parole à Jean-Marc dans une seconde, mais je voulais juste dire que le prochain déplacement que je ferai aura lieu le 20 janvier prochain à la Direction régionale d'Île-de-France. Ce ne sera pas à la Direction régionale proprement dite, mais avec la Direction régionale dans un projet particulier.
Évidemment, chacun est libre de m'y rejoindre. Je sais que Jean-Yves était intéressé, c'est bien noté. Si d'autres commissaires surveillants veulent venir également, ils sont évidemment les bienvenus.
Jean-Marc, je te passe la parole.

M. Janaillac :
Je voulais simplement ajouter qu'effectivement, je confirme que c'était très bien organisé et très intéressant, et je ne peux qu'encourager les commissaires surveillants à participer à de tels déplacements. Vraiment, il y a eu une séance l'après-midi lors de laquelle l'ensemble des équipes de la Direction régionale ont expliqué sur différents dossiers ce que chacun faisait, comment cela se préparait, comment les dossiers se maturaient et étaient mis en place. Concrètement, j'ai appris beaucoup de choses par rapport à ce que nous voyons ici. Si vous en avez l'occasion, je vous encourage vraiment à participer à de tels déplacements.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Pour ceux qui manqueraient le 20 janvier, ne vous inquiétez pas, il en reste onze l'année prochaine donc il y a amplement assez d'occasions pour le faire. Sur ce, M. le Directeur général, je vous passe la parole pour éventuellement un premier propos.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Merci, M. le Président. Je suis particulièrement heureux de vous retrouver aujourd'hui en tant que Directeur général par intérim, mais évidemment en continuant la mission qui m'a été confiée il y a cinq ans. À ce sujet, je veux vous indiquer que ce qui a été organisé pour la suite du processus, ce sont des auditions qui auront lieu à l'Assemblée nationale et au Sénat le 10 janvier. En cas de vote favorable, un Conseil des ministres pourrait se tenir le lendemain et pourrait me relever de ma situation d'intérim.
Sur le dossier Orpea, la négociation est particulièrement difficile, puisque nous sommes en total accord avec les conditions que vous avez données et que le Président nous a rappelées par courrier. Il y a d'ailleurs trois questions auxquelles nous allons répondre dans les jours qui viennent. Nous y travaillons. La suite de mon propos est hors PV.
Le deuxième sujet est le suivant. On vous a transmis le projet de contrat de présence postale territoriale de La Poste. Vous souhaitiez être informés plus en amont de cet accord qui est effectivement structurant pour La Poste. Je rappelle que c'est un accord qui est négocié par La Poste avec l'État et l'Association des maires de France. L'AMF n'a pas encore validé cet accord, qui doit naturellement passer par son bureau, et le sera finalement seulement dans quelques semaines. Ce sont des négociations assez complexes, mais vous avez maintenant ce dossier sous vos yeux. Il sera signé à une date imprécise, parce que le gouvernement souhaitera sans doute participer à sa signature et à la publication et la communication autour de cet accord.
En ce qui me concerne, M. le Président, je n'ai rien de plus en propos liminaires.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Je m'en voudrais de ne pas vous féliciter officiellement de votre nouvelle nomination par le Président de la République, avant évidemment validation par les deux chambres le 10 janvier. Je ne crois pas que nous ayons encore l'horaire exact de la commission, puisque Marc le demandait à l'instant.
En tout cas, pour que chacun ici soit conscient des échéances, s'il devait advenir que les deux chambres confirment le Directeur général par intérim en tant que Directeur général, il faudrait ensuite qu'il prête serment à la Commission de surveillance, donc qu'une Commission de

surveillance exceptionnelle soit organisée à l'occasion pour faire en sorte que nous puissions le faire le plus rapidement possible, a priori dans la semaine.
De façon théorique, ce serait le 18 janvier. Pour l'instant, sous le contrôle de ce que les chambres dicteront, nous essayons de planifier le plus à l'avance possible pour que chacun puisse s'organiser le mieux du monde si toutes les choses se déroulent comme c'est engagé pour l'instant.

Mme de Ketelaere :
J'aimerais bien que M. le Directeur général nous fasse un point sur le renouvellement des IRP, qui a été quand même un élément marquant de la semaine passée.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
M. le Directeur général ?

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Il faut que je retrouve les chiffres. Effectivement, il y a eu un vote à l'Établissement public Caisse des Dépôts parallèlement à celui qui s'est tenu dans la fonction publique.
Je donne les résultats sur l'entité phare qui est le Comité unique de l'Établissement public, parce qu'il y a aussi les comités locaux. Nous avons un taux de participation de 56,7 %, donc un peu inférieur à celui des précédentes élections, qui était à plus de 60 %.
La CFDT obtient 24,4 % des voix. De mémoire, sous le contrôle de Béatrice, la CFDT est en légère augmentation de son pourcentage de participation. L'UNSA reste le premier syndicat de l'Établissement public, avec près de 35 % des voix et une légère amélioration de sa position. La CFE-CGC fait un bond important à 15,5 %. De mémoire, cela doit être +7 %. La CFTC n'est pas représentée, avec 4,7 %.
La CGT et le SNUP avaient passé un accord, en sachant que la CGT aux précédentes élections avait 20 % des voix et le SNUP 10 %, donc les deux étaient à 30 %. La liste unique atteint 20 %. C'est une évolution importante pour la CGT et le SNUP qui, après cette campagne commune, refont sièges séparés dans les instances, avec une répartition de deux tiers pour un tiers, ce qui fait qu'ils perdent un siège, qui sera un siège de la CGT. La CGT passera donc de quatre à trois sièges au profit de la CFE-CGC.
Voilà en résumé. Béatrice, est-ce que cela correspond ? Je me suis borné à une lecture factuelle des chiffres.

Mme de Ketelaere :
C'est très bien, mais je pense que c'était important, puisque nous sommes représentants à la Commission de surveillance, que vous sachiez que ces élections ont eu lieu.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Vous avez raison.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Vous avez parfaitement raison, Béatrice. Merci beaucoup de nous rappeler à l'ordre. Il est très bien que toute la Commission de surveillance ait l'ensemble de ces résultats. Sur ce, à défaut d'autres questions, je vous propose que nous approuvions les procès-verbaux des 16 et 23 novembre 2022, toutes modifications ayant été prises en compte.

2 — Approbation des procès-verbaux des 16 et 23 novembre 2022

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il des voix qui s'y opposent ? Non ? Les deux procès-verbaux sont approuvés.

3 — Avis relatif à la convention CDC-DGFiP 2023-2027

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose de passer à un sujet qui nous a occupés à la dernière Commission de surveillance. Il s'agit de l'avis relatif à la convention CDC-DGFiP, sur lequel nous sommes convenus de nous retrouver aujourd'hui pour statuer de façon définitive. Je passe la parole à Catherine.

Mme Bergeal :
Merci, Président. Je vous ai envoyé un petit compte-rendu. Avec les services et Olivier Sichel, nous avons fait deux réunions dont une réunion avant de voir la DGFiP pour savoir ce que nous pouvions leur proposer en échange de notre demande.
Nous nous sommes aperçus qu'il était impossible de revenir sur l'appellation d'« intéressement », parce que ce mot est cranté dans un décret aux termes duquel le produit de l'intéressement est versé directement à la DGFiP, qui peut en faire ce qu'elle veut. Par conséquent, c'est une bataille perdue que d'essayer de modifier cette appellation.
Les négociateurs ont donc finalement proposé à la DGFIP, contre l'abaissement du plancher de l'indicateur d'activité à 80 %, une augmentation de l'enveloppe globale d'intéressement de 11,5 à

13 millions d'euros, remarque étant faite que cette enveloppe n'a pas bougé depuis presque dix ans. Compte tenu de l'inflation, il n'était pas très problématique de la relever, d'autant que comme ils en sont loin ce n'était pas très coûteux, et s'ils l'atteignaient, tant mieux. Bref, le refus de la DGFIP a été net. En revanche, il y a une toute petite ouverture, je laisse Monsieur Lamy en parler.

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Merci. Nous avons fait un nouvel échange avec le chef du service des collectivités locales, et ensuite Olivier Sichel avec Jérôme Fournel, sur cette double proposition que vous aviez identifiée.
Ils nous ont confirmé qu'ils souhaitaient rester sur ce qui avait été le fruit de nos négociations, à savoir le maintien du plancher des indicateurs d'activité à 90 %. Ils ont fait une ouverture en proposant que nous amendions la clause de revoyure qui figure déjà dans la convention et qui prévoit qu'à la fin de l'année 2023, nous fassions un bilan de l'exécution de la convention sur un an pour voir notamment comment les choses se sont passées par rapport aux indicateurs et aux objectifs.
Ils ont en effet proposé d'inclure également dans cette clause un travail potentiel sur la partie intéressement. C'est-à-dire que nous pourrions réétudier avec eux les hypothèses que vous aviez envisagées, étant précisé que ce qui est important pour la DGFiP, c'est que le montant garanti de l'intéressement soit au minimum maintenu.

Mme Bergeal :
Au point où nous en sommes, ma proposition est de signer la convention. Nous sommes dans un corner, de toute façon. Manifestement, nous tenons plus qu'eux à cette convention. La mission de l'Inspection générale des finances (IGF) a conclu qu'il s'agissait d'une activité périphérique de la DGFiP. Ce n'était pas la seule activité qu'elle examinait, et je ne sais pas si nous réussirons à obtenir les pages qui nous concernent de ce rapport de l'IGF, mais il en est ressorti clairement, pour ce qu'ils nous en ont dit, que :

- d'une part les charges fixes étaient sous-évaluées, ce qui n'est pas de notre fait puisque c'est la DGFiP qui les a calculées ; libre à elle donc de les rectifier et nous n'aurons pas grand-chose à dire quand la DGFIP en présentera la facture ;
- d'autre part, la DGFiP devrait s'alléger des différents travaux qui lui sont confiés qui ne sont pas les siens, dont celui qu'elle fait pour la Caisse des Dépôts.

Dans ce contexte extrêmement défavorable, je suis d'avis qu'il faut signer. Je ne vois pas d'autre solution. Nous ne pouvons pas embaucher immédiatement les 250 ETP concernés. Lors de mon échange avec Jérôme Fournel, je lui avais dit qu'en tout état de cause il ne pouvait pas refuser purement et simplement cette mission, compte tenu des termes du Code monétaire et financier qui dispose que le Directeur général de la CDC peut faire appel au réseau de la DGFiP. De même, lorsque dans les décrets d'attribution des ministres il est dit qu'un ministre peut faire appel aux services d'un autre, ces services ne peuvent pas refuser si on fait appel à eux.
La DGFiP a demandé à la direction juridique de Bercy la portée de cette disposition du COMOFI.
Ma conclusion est qu'il faut utiliser la clause de revoyure. J'ai compris que les échanges que vous aviez eus, M. Lamy, n'avaient pas été complètement stériles puisque vous aviez pu progresser sur ce que vous attendiez de la DGFiP et ce que vous vouliez mieux lui faire comprendre, et que nous pouvions espérer que dans l'année qui vient ils décollent du plancher garanti, c'est-à-dire que le plancher n'ait plus à jouer, ce qui résoudrait pour partie le problème.

M. Lamy, Directeur des clientèles bancaires au sein de la Banque des Territoires :
Oui, c'est tout à fait cela. Nous avons eu depuis un mois des échanges nombreux avec nos interlocuteurs à la DGFiP. Ce qui est clair, c'est que nous avons cette clause de revoyure qui est un moment important dans l'exécution de la prochaine convention, qui va nous permettre de voir où nous en sommes sur les modalités d'exécution de la mission eu égard aux indicateurs et aux objectifs que nous allons mettre en place d'un commun accord à compter du 1er janvier.
Ma certitude est que dans un an, quand nous en reparlerons avec eux, nous ferons le bilan d'une exécution de la première année de la convention qui devrait être meilleure, en termes d'atteinte des objectifs, que ce que nous avons connu ces dernières années compte tenu des circonstances particulières que nous avons connues eu égard à la restructuration que nous avons dû mener avec eux sur un certain nombre d'activités qui étaient exercées et qui ne l'étaient plus et sur le transfert d'activité entre notamment l'outre-mer et la métropole.
Je pense que nous avons maintenant un cadre qui est bien établi et je suis confiant sur la capacité de la DGFiP à faire encore mieux dans l'exécution de la mission que ce qu'elle faisait jusqu'à maintenant, aussi bien sur les activités bancaires que sur les activités de consignation.
Ce sujet est évidemment bien en tête des deux côtés des participants, du côté de la DGFiP et du nôtre, et nous sommes confiants sur la qualité de la prestation qui sera rendue à nos clients.
En élément de contexte, je voudrais juste indiquer que nous venons d'avoir les résultats de l'enquête de satisfaction que nous faisons tous les deux ans sur l'exécution de la mission bancaire par les centres de services bancaires, et les résultats sont excellents puisque les clients qui ont été interrogés, qui sont donc essentiellement les notaires, ont répondu à plus de 93 % qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits de la prestation qui était exécutée par la DGFiP.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci infiniment, M. Lamy, et merci Catherine d'avoir suivi ce dossier avec autant d'attention. Y a-t-il des commissaires surveillants qui aimeraient intervenir sur ce sujet que nous avions évoqué la semaine dernière ? Je prends donc acte du fait que nous suivrons la position de la rapporteure sur ce sujet où nous avons un pouvoir de codécision avec le Ministre.

4 — Avis relatif au suivi des recommandations de la Cour des comptes

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions à notre prochain point à l'ordre du jour, à savoir l'avis relatif au suivi des recommandations de la Cour des comptes qui, comme vous vous en souvenez, devait initialement être examiné le 23 novembre. Nous avions pris un peu de retard, du coup nous l'examinons aujourd'hui. C'est Béatrice qui en est la rapporteure.

Mme de Ketelaere :
En ce qui concerne le contexte, la Commission de surveillance est informée annuellement du suivi des recommandations de la Cour des comptes après un examen par le CAR qui a eu lieu le 17 novembre, examen qui détermine quelles sont les recommandations qui sont en cours et celles qui sont finalisées. Dans ce contexte, il faut savoir que la Commission de surveillance ne se substitue pas au suivi effectué par la Cour des comptes. L'objectif est d'informer la Commission de surveillance et de l'alerter le cas échéant.
La période qui est couverte va de septembre 2021 à octobre 2022. Nous faisons donc un point à date des recommandations émises au cours de l'année écoulée par la Cour des comptes et nous nous projetons sur l'année suivante en prenant en compte les enquêtes en cours.
Depuis l'année dernière, des recommandations peuvent faire l'objet sur demande d'un suivi pluriannuel de la Commission de surveillance lorsqu'elles présentent notamment un lien avec des domaines réglementaires, comptables ou prudentiels susceptibles d'être contrôlés par l'ACPR.

Sur le champ d'intervention de la Cour des comptes, il y a quatre grandes catégories :
- l'Établissement public ;
- les filiales et participations de la Caisse des Dépôts ;
- les enquêtes générales auxquelles la Caisse des Dépôts a participé ;
- les recommandations relevant d'un suivi pluriannuel.

Le CAR a relevé, sur la période 2021-2022, un niveau élevé des travaux de la Cour des comptes et des recommandations. 26 missions ont été clôturées, c'est-à-dire avec un rapport définitif. 17 missions sont en cours. 1 procédure juridictionnelle est en cours. 15 recommandations concernent le Groupe, analysées dans ce suivi annuel, et il y a une revue au titre des suivis pluriannuels.
Sur le premier champ d'intervention, qui concerne l'Établissement public, il y a trois grands thèmes :
- le suivi des dépenses de l'Établissement public sur l'exercice 2016-2020 ;
- l'épargne réglementée ;
- le rôle de la Caisse des Dépôts dans les PIA et le GPI.

Sur le suivi des dépenses de l'Établissement public, il y a cinq recommandations dont trois restent partielles ou en cours de mise en œuvre. Sur ces trois recommandations partielles ou en cours de mise en œuvre, il y a le fait :
- de présenter concomitamment le budget et le compte d'exploitation prévisionnel ;
- d'articuler les budgets des directions métiers aux objectifs de performance mesurés par les indicateurs ;
- de réduire les motifs d'autorisation d'absence.

Sur ces trois points, une note complémentaire suite aux questions du CAR a été apportée et mise à la disposition des commissaires surveillants.
Sur l'épargne réglementée, qui couvre la période 2016 à 2021, trois recommandations dont deux sont en cours de mise en œuvre, à savoir :
- d'inscrire au budget général de l'État les crédits nécessaires à la compensation à la Banque Postale de la charge d'accessibilité bancaire ;
- d'actualiser la doctrine d'utilisation du Fonds d'épargne au regard de la stratégie globale de l'État et de celle de l'Union européenne.

La vigilance de la Commission de surveillance et du Comité de Fonds d'épargne sur le respect du modèle Fonds d'épargne s'inscrit dans la durée et doit être permanente.
Sur le rôle de la Caisse des Dépôts dans les PIA et le GPI, il s'agit d'anticiper l'organisation du transfert à l'État des actifs issus des projets en cours, à l'échéance des conventions. Là aussi, une note complémentaire a été transmise reprenant les mises à jour des procédures et le process mis en œuvre lors de l'échéance des conventions.
Sur les filiales, qui représentent donc le deuxième champ d'intervention, cela a concerné essentiellement Transdev sur la période 2017 à 2020. Cinq recommandations sont en cours de mise en œuvre.
La première concerne le recentrage sur les activités et les implantations les plus rentables avec une vigilance sur les États-Unis. Sur ce point, des compléments d'information ont été donnés suite à l'acquisition de First. Dans le cadre d'un Comité stratégique, un point sera fait par Transdev, puisque cela va amener une plus forte présence de Transdev sur les États-Unis, qui deviennent le deuxième champ géographique d'intervention de Transdev.
La deuxième recommandation est de limiter les risques économiques liés à des causes exogènes

(nouveaux contrats). Suite au Covid, je pense que nous voyons tous ce dont il s'agit.
La troisième est de définir les compétences techniques clés nécessaires à l'évolution des métiers, aux formations, aux besoins en recrutement.
Quatrièmement, il s'agit de la part variable de la rémunération des membres du Comité exécutif qui représente une proportion significative du salaire. Il convient de prévoir le versement différé d'une partie de cette part variable.
Cinquièmement, il s'agit de simplifier les systèmes de primes au sein des filiales françaises.
Sur les enquêtes générales, la Caisse des Dépôts a participé à celle relative à la gestion des participations financières de l'État durant la crise sanitaire, c'est-à-dire durant les exercices 2020 et 2021. L'objectif est de veiller à l'articulation des stratégies actionnariales publiques, c'est-à-dire Caisse des Dépôts, Banque publique d'investissement et Agence des participations de l'État.
La Caisse des Dépôts a publié en septembre 2021 une doctrine d'actionnaire stratégique sans qu'il n'y ait à ce jour une doctrine générale commune entre l'Agence des participations de l'État, Bpifrance et la Caisse des Dépôts.
J'en viens aux enquêtes en cours, qui nous intéresseront donc l'année prochaine, lors du bilan. Il y a un nombre très important d'enquêtes en cours qui concernent la Caisse des Dépôts. Quatre concernent l'Établissement public et une concerne la Banque des Territoires, dont nous avons eu le rapport, me semble-t-il il y a deux semaines. Une enquête porte sur la mise en œuvre des engagements climat de la Caisse des Dépôts, l'opération Mandarine et la gestion par la Caisse des Dépôts des régimes de retraite que sont la CNRACL, le RAFP et l'Ircantec.
Quatre concernent des filiales et participations stratégiques, France Brevets sur l'exercice 2016-2021, la gestion des fonds d'investissement et les fonds de fonds de Bpifrance, Bpifrance, le dispositif et SAS pass culture.
Neuf sont relatives à des enquêtes thématiques qui ne concernent pas uniquement la Caisse des Dépôts, dont la lutte contre le blanchiment des capitaux, le premier bilan de la réforme de la formation professionnelle, la gestion du service des retraites de l'État, les dispositifs de soutien au tourisme pendant la crise sanitaire.
Une procédure juridictionnelle est en cours. Elle concerne la société d'économie mixte Alpexpo, puis Société publique locale d'amélioration et d'exploitation des biens de Grenoble et de l'agglomération.
La Commission de surveillance suivra les recommandations de ces enquêtes lors de son prochain examen.

S'agissant de la demande qui était de caler sur l'exercice civil l'analyse des travaux menés par la Cour des comptes, le CAR n'a pas tranché sur la question de modifier la période revue pour la faire coïncider avec l'année civile. L'avantage d'un examen de septembre à septembre est de suivre plus rapidement les nombreuses recommandations qui sont publiées en février dans le rapport annuel de la Cour des comptes, ce que ne permettrait pas un examen couvrant l'année.
Je vous remercie.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Béatrice, pour cet exposé très clair. Catherine ?

Mme Bergeal :
J'ai juste une remarque sur la procédure devant la Cour de discipline budgétaire et financière. Je rappelle qu'elle ferme ses portes le 31 décembre, donc dans quinze jours. Le dossier est donc transféré à la chambre du contentieux de la Cour des comptes, avec appel ensuite à la Cour d'appel financière puis cassation en Conseil d'État. On passe de deux degrés à trois degrés de juridiction, en espérant que cela ira plus vite que ce qu'a connu la CDBF, qui termine donc cette année avec l'année la plus productive qu'elle n'ait jamais connue depuis sa création en 1946. Elle a rendu dix arrêts !

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Catherine. Y a-t-il des questions ? Des commissaires surveillants ont-ils des interventions ?

M. Le Fur :
Il est fait mention, à propos de Transdev, d'une nécessaire vigilance sur les États-Unis. Qu'est-ce que cela évoque ?

Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :
Cela fait allusion aux difficultés qu'a rencontrées Transdev sur le marché américain en raison de ce qu'on appelle les « claims », c'est-à-dire les recours qui sont pratiqués par les personnes qui sont victimes d'accidents, dont les montants ont explosé du fait de la jurisprudence des tribunaux américains, conduisant à devoir provisionner des montants très importants dans les comptes de Transdev comme de tous les autres opérateurs.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Y a-t-il d'autres questions ?

5 — Avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels 2022, aux perspectives 2023 et à la PFP 2023-2027 ajustée

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions à notre prochain point à l'ordre du jour, à savoir l'avis relatif aux résultats sociaux et consolidés prévisionnels 2022, aux perspectives 2023 et à la PFP 2023-2027 ajustée. Je passe donc la parole à Jean-Marc.

M. Janaillac :
Merci, M. le Président. Avant de commencer le rapport, je voudrais dire que le CAR a beaucoup apprécié la qualité et l'exhaustivité des documents qui ont été adressés, et la séance que nous avons eu le 1er décembre. Nous n'avons pas pu discuter de tout, puisqu'il y a beaucoup de choses, mais nous avons vraiment pu aller au fond des sujets abordés.
En résumé, les résultats consolidés et sociaux pour l'année 2022 tels qu'ils sont prévus aujourd'hui connaissent une baisse par rapport à l'année 2021 mais également par rapport aux prévisions 2022 qui avaient été faites cet été, ce qui traduit la dégradation de l'environnement économique et financier, même si nous pouvons apporter des bémols, et nous verrons ensuite pourquoi.
Le recul est très net par rapport à 2021 pour les résultats consolidés. Nous avons une baisse de près de 1,3 milliard d'euros. Il est de moindre ampleur pour le résultat social, avec une baisse de 140 millions d'euros. Il est plus faible, ce qui est normal étant donné le fait que les prévisions aient été faites il n'y a pas très longtemps, mais non négligeable, par rapport aux prévisions de juillet. Ce sont quand même près de 500 millions d'euros de moins pour le résultat consolidé et 180 millions d'euros de moins pour le résultat social.
Les perspectives 2023, quant à elles, sont positives à la fois pour les comptes sociaux, avec près de 400 millions d'euros de plus pour arriver à 2,177 milliards d'euros, et pour les comptes consolidés, avec 400 millions d'euros de plus pour arriver à 2,7 milliards d'euros de résultat prévu.
Ces évolutions ont une conséquence sur les capitaux propres du Groupe, qui baissent de 14 % en 2022 à 41 milliards d'euros, surtout en raison de la chute du latent de 8 milliards d'euros, c'est-à-dire de ce qui n'est pas concrétisé et qui correspond à la valorisation des actifs. Ils augmentent de nouveau en 2023 à près de 46 milliards d'euros.
Le relatif, c'est que ces projections de résultats sont basées sur des hypothèses de cadrage macroéconomique qui sont particulièrement incertaines étant donné la volatilité des marchés. L'OAT 10 ans, qui était à 0,19 % fin 2021, est prévu à 2,4 % fin 2022 et à 2,5 % en 2023. Le CAC 40, sur lequel il y a sans doute la plus grande incertitude, est prévu à 5 800 points à la fin 2022 et à 6 142 points en 2023. Clairement, une analyse de sensibilité montre qu'un CAC à 6 500 points augmenterait le résultat social de 350 millions d'euros et les capitaux propres de 1,9 milliard d'euros. Je rappelle qu'aujourd'hui il doit être à 6 700 points. Je n'ai pas vérifié cet après-midi, mais on ne doit pas être loin. L'OAT à 3 % dégraderait le résultat social de 180 millions d'euros, donc on voit que tout cela est très variable.
On peut cependant considérer qu'en raison des principaux indices financiers et économiques, de la réalisation effective de 900 millions de plus-value de cession par GDA, mais aussi de l'intégration « par prudence » dont nous avons discuté lors du CAR d'une provision non affectée de 200 millions d'euros dans les comptes sociaux et consolidés, le risque est faible – et je peux considérer cela comme un euphémisme – d'avoir à constater à la clôture une dégradation des résultats par rapport à la projection actuelle. Nous ne savons pas ce qu'il peut se passer pendant les quinze derniers jours, mais il est vraisemblable que les résultats 2022, sauf mauvaise surprise, soient très supérieurs à ce qui est prévu ici, avec une conséquence qui risque d'être négative pour les résultats 2023. Nous y reviendrons.
Concernant les comptes consolidés, la lecture de cet atterrissage est rendue compliquée par deux facteurs. Le premier est la variation des éléments exceptionnels, dont la plupart étaient connus en septembre mais n'avaient pas été pris en compte dans la prévision de l'été. Une grosse partie de la dégradation 2021 versus 2022 dans les 800 millions d'euros vient de ces éléments exceptionnels. Ils étaient 828 millions d'euros à l'été, ils ne sont plus que 260 millions d'euros à la projection des résultats, la différence venant très majoritairement de la dépréciation de l'UGT courrier de La Poste pour 450 millions d'euros.
Hors ces éléments exceptionnels, on constate, pour les résultats consolidés, une forte baisse par rapport à 2021 de plus de 900 millions d'euros, essentiellement en raison de la baisse des actifs comptabilisés à la juste valeur, et ce en lien avec le CAC à 5 800 points. Tout cela est donc assez aléatoire. Il y a par contre une certaine stabilité par rapport à la prévision de cet été, surtout si on enlève les 200 millions d'euros pour comparer. Nous voyons qu'il y a eu en fait une bonne résilience face à la conjoncture du second semestre, notamment chez Bpifrance et chez GPS, ce qui est un élément plutôt positif et engageant à l'optimisme.
La situation est plus contrastée pour La Poste, pour laquelle le CAR avait souhaité disposer d'éléments plus précis sur l'activité et les résultats de la branche services-courrier-colis et de GeoPost. Nous les avons eus pour la branche services-courrier-colis, nous ne les avons pas encore pour GeoPost, où il y a des résultats contrastés entre l'Europe et le reste du monde, particulièrement l'Asie, qui impactent GeoPost.
Une autre difficulté de lecture des comptes consolidés provient de l'application à la CNP au 1er janvier 2023 de la norme IFRS 17, qui remplace la norme IFRS 4 si je ne me trompe pas. C'est une

norme qui s'applique à toutes les sociétés d'assurance et qui donc nécessite de retraiter les comptes 2022 en pro forma, et c'est une règle obligatoire, de façon à pouvoir disposer d'une base de comparaison cohérente pour les comptes 2023.

Ce calcul pro forma a pour conséquence d'augmenter les capitaux propres de 1,8 milliard d'euros, d'ailleurs avec une baisse sur la partie stable et une augmentation assez forte sur la partie latente, et de baisser le résultat consolidé de quelque 287 millions d'euros. On nous a indiqué que d'après les premières études de CNP, cette nouvelle norme apporterait moins de volatilité sur les capitaux propres mais davantage sur les résultats. Le CAR a donc souhaité que ces études soient poursuivies et approfondies afin d'en mesurer mieux les conséquences pour le groupe Caisse des Dépôts.

Passons maintenant au résultat social. Celui-ci, prévu à 1,8 milliard d'euros, enregistre une légère baisse par rapport à 2021 et par rapport à la prévision de l'été 2022, mais il comporte des éléments exceptionnels, en particulier la plus-value sur la vente d'Egis et la plus-value sur l'opération Austerlitz. En fait, il ne s'établit qu'à 1,4 milliard d'euros, avec d'une part dans les éléments positifs moins d'impôts et une forte progression de la marge portée par les dividendes importants des filiales. À titre d'exemple, La Poste a versé des dividendes en augmentation de 478 millions d'euros. Par contre, il y a d'autre part des dotations aux provisions en très forte augmentation, là aussi en raison de l'évolution des indices boursiers prévue. Normalement, ces dotations devraient baisser lorsque nous clôturerons les comptes.

Pour ce qui concerne les perspectives 2023, là aussi, tout cela repose sur des hypothèses macroéconomiques très incertaines étant donné l'environnement politique, économique et financier mondial. Elles sont basées sur des hypothèses de croissance française à 0,25 %, une inflation à 4,5 %, une OAT 10 ans à 2,5 % et un CAC 40 à 6 142 points. Le résultat consolidé devrait atteindre 2,7 milliards d'euros grâce :

- au pôle Caisse des Dépôts ;
- à une hausse de la valorisation des actifs avec un CAC 40 censé être en progression de près de 6 % par rapport à une base sans doute sous-évaluée – et il est donc possible que la progression ne soit pas de ce rythme-là ;
- au groupe La Poste, avec des résultats de CNP en très forte augmentation et La Poste SA en baisse.

Il y aurait également une baisse des résultats de GPS qui sont dus d'une part à l'absence de plus-value pour 2023 et à une baisse des résultats opérationnels des participations.

Le résultat social s'élèverait à près de 2,2 milliards d'euros, principalement en raison des reprises de provisions, pour plus de 1,2 milliard d'euros, là aussi grâce à la croissance des indices boursiers anticipés en 2023 mais aussi des revenus financiers alors que les dividendes baissent et que les frais généraux et les impôts augmentent.

Pour ce qui concerne le versement à l'État, il devrait s'établir à 1,293 milliard d'euros pour 2022 et à 1,355 milliard d'euros pour 2023, donc en dessous du plafond de 75 %, auquel s'ajoute la CRIS, respectivement de 85 millions et 443 millions d'euros.

Le dernier point qu'a examiné le CAR est la PFP 2023-2027 révisée. Elle se base également sur le cadrage macroéconomique établi en septembre. Si on regarde par rapport à la dernière PFP, ce cadrage se traduit par une légère amélioration des perspectives pour 2022, hormis le CAC. Pour 2023, le nouveau cadrage anticipe une situation légèrement plus dégradée que dans la dernière PFP, avec un CAC à 6 142 points au lieu de 6 245 points, une croissance de 0,25 % au lieu de 0,5 %, une inflation de 4,5 % au lieu de 4 % et l'OAT 10 ans à 2,5 % au lieu de 1,9 %.

L'enveloppe totale d'investissements augmenterait de 1,7 milliard d'euros pour passer de 27,5 milliards à 29,2 milliards d'euros, avec l'investissement de 250 millions d'euros en titres participatifs pour la Banque des Territoires, un report d'opération de GDS de 2022 sur 2023 et une augmentation de 1,6 Md€ d'investissements non risqués et non consommateurs de fonds propres chez GDA.

La trajectoire de résultat est à peu près en ligne avec celle de la PFP précédente, avec un résultat social qui après le point bas de 2022 progresse régulièrement mais plus fortement que dans la PFP initiale pour atteindre 2,9 milliards d'euros en 2027 contre 2,7 milliards d'euros dans la PFP précédente et un résultat consolidé d'abord en retrait, puis qui progresse à partir de 2025 plus fortement pour atteindre 4,4 milliards d'euros en 2027 contre 4,1 milliards d'euros.

La trajectoire de solvabilité est proche de celle de la PFP initiale, mais avec un écart à la cible plus important, autour de -2 milliards d'euros de 2023 à 2025, en raison de la prévision d'un CAC moins favorable au démarrage — et là aussi, tout cela est à revoir — pour redevenir positif fin 2027. Le ratio CET1 s'établit entre 15 % et 17 % sur la période. L'application d'IFRS 17 ferait passer ce ratio de 15,1 % à 15,9 % en 2023 avec l'augmentation des capitaux propres.

Une étude de sensibilité avec un CAC 40 à 5 800 points sur toute la période montre que le capital économique franchirait à la baisse le seuil de surveillance en 2024 avant de converger en 2027.

Malgré l'augmentation du volume d'investissements à financer sur la période, la trajectoire de liquidité reste confortable tout en se situant en retrait par rapport à la PFP initiale.

En conclusion, le CAR propose de donner un avis positif sur l'ensemble de ces éléments d'information, mais il y a eu une discussion pendant ce CAR lors de laquelle nous nous sommes interrogés sur le terme « avis ». Nous nous sommes demandé si l'exercice d'examiner l'ensemble de ces éléments en donnant un avis sur ces projections avait un sens et si ce n'était pas plutôt un visa ou une constatation. Je laisse les membres du CAR s'exprimer, mais le terme d'avis nous a paru

un peu bizarre. C'est peut-être prévu par les textes, et je parle sous le contrôle de Catherine Bergeal, donc nous ne pourrons rien changer.
En conclusion, tout cela montre qu'il y a beaucoup de travail mais que vraisemblablement, l'évolution ou la stabilité du CAC 40 d'ici la fin de l'année va changer de façon conséquente tous les éléments et toutes les analyses qui ont été faites.
J'ajoute un dernier point si vous le permettez. Nous avons également parlé de Sigma. Nous l'avons mis à la suite de l'autre rapport, mais cela peut tout à fait concerner ce rapport-là.
On nous a fait un point d'étape sur Sigma. Je répète un peu ce qui a été indiqué. C'est-à-dire que la task force, ou « force de frappe », mise en place en février a permis d'obtenir des améliorations qui ont été constatées lors de la clôture du 30 juin. Ceci étant, le stock d'anomalies restait important et a nécessité pour cette clôture du 30 juin de maintenir le plan de sécurisation comptable.
Depuis la rentrée, d'autres améliorations ont été apportées, donc les équipes espèrent ou prévoient – les deux à la fois – que le nombre d'anomalies devrait être réduit d'ici la fin de l'année, en particulier celles qui ont une criticité importante. L'objectif que s'est donné cette équipe est de ne pas avoir besoin de produire un plan de sécurisation comptable pour le CAC lors de la procédure d'arrêté des comptes au 31 décembre 2022. On nous indiquait que jusqu'à présent, rien ne permettait de penser que cet objectif ne serait pas atteint.
Voilà, M. le Président.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Jean-Marc. Je vois que Jean-Yves a la main levée.

M. Perrot :
Oui. Bonsoir à tous. Merci, M. le Président. Je remercie Jean-Marc d'avoir fidèlement reflété nos échanges, y compris sur ce qu'il appelle la perplexité finale. Je voudrais remercier la Direction financière de nous avoir donné ces documents complémentaires, en particulier sur le passage de la norme IFRS 4 à la norme IFRS 17, qui est quand même quelque chose d'important, d'assez compliqué, d'assez sensible et d'assez évolutif, sur lequel nous aurons sûrement à revenir ultérieurement comme Jean-Marc l'a dit.
Mon intervention porte sur ce qu'il a appelé notre débat sur l'avis. Le propos n'est évidemment pas de changer les textes, mais d'essayer de les interpréter de la manière qui nous paraît la plus adaptée à la nature de la sollicitation qui nous est faite. On nous demande de nous prononcer sur trois choses à la fois : les résultats sociaux prévisionnels 2022, les résultats consolidés prévisionnels 2022 et les perspectives 2023, et en plus de tout cela, la PFP 2023-2027 ajustée.
Il y a énormément d'informations, toutes plus intéressantes les unes que les autres mais qui sont, comme Jean-Marc l'a très bien dit, toutes frappées dans le contexte actuel d'une extraordinaire volatilité, en tout cas d'une potentialité d'évolution très forte, encore un peu sur 2022, sur 2023 davantage, et sur la suite encore bien plus.
C'est la raison pour laquelle pour ma part, dans la discussion que Jean-Marc a évoquée, je me demande si compte tenu de ce qu'est cette réalité nous ne devrions pas purement et simplement dans notre avis, puisqu'avis il doit y avoir, prendre acte de ces prévisions, et éventuellement comme Jean-Marc le fait souligner un certain nombre de points d'attention, mais pas nécessairement donner un avis positif parce que je ne vois pas très bien à quoi renvoie cet avis positif.
On peut comparer des prévisions à des prévisions. Dans le contexte actuel, cela n'a aucun sens. On peut comparer des prévisions à des réalisations, et cela a du sens pour donner un avis appréciatif, mais étant donné à la fois la diversité de ce qui est évoqué et l'extraordinaire volatilité du contexte, pour ma part, je me contenterais bien de suggérer que nous prenions acte en soulignant, comme Jean-Marc l'a fait dans son rapport, les points d'attention sans méconnaître bien entendu la qualité de tout le travail qui a été effectué non seulement pour faire ces exercices prévisionnels mais pour faire en sorte sur le fond que les choses aillent dans la bonne direction. Nous le verrons tout à l'heure sur un autre rapport qui va suivre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci. Catherine ?

Mme Bergeal :
Je partage l'avis de Jean-Yves. En fait, c'est une prise d'acte qu'il convient de faire. Le terme « avis » renvoie au fait que notre avis est positif, que nous considérons que le travail a été bien fait, que les chiffres qui nous sont présentés sont exacts. Bref, on nous ferait jouer le rôle d'un Haut conseil des finances publiques de la Caisse des Dépôts. C'est peut-être ce que voulait le législateur, que nous vérifiions tous ces chiffres, mais je crois que nous en prenons acte et c'est tout. Nous constatons qu'ils s'appuient sur des prévisions macroéconomiques qui sont celles de l'État, qu'elles ne sont pas fantaisistes, et c'est tout ce que nous ne pouvons faire. Nous ne sommes pas des techniciens de la chose. Nous prenons acte et nous soulignons la volatilité, c'est tout.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Catherine. J'ai deux questions. La première est sur Sigma. Quand on parle du nombre d'anomalies, avons-nous un chiffre ? Avons-nous une trajectoire du nombre d'anomalies que nous voulons et de là où nous voulons arriver ? Ce chiffre est-il important ou non ? Pourrions-nous avoir ce type de tableau ?
La deuxième question est plutôt une question qui vulgarise un peu le débat que nous avons eu. Ce que je comprends de la discussion que nous venons d'avoir, c'est que les prévisions qu'on avait

faites étaient très prudentes et que les prévisions que l'on continue à faire sont très prudentes malgré le fait que certains indicateurs montent quand même avec une certaine certitude que les résultats vont être nettement meilleurs que dans les prévisions qu'on avait faites. Je pense qu'il y a quand même une question qui se pose.
C'est très bien d'être très prudent, mais est-on trop prudent ? Est-ce qu'on crée des coussins trop conséquents ? On produit aujourd'hui des comptes avec une perspective de CAC qui est quasiment à 1 000 points en dessous de ce qu'il est aujourd'hui et on a des ratios très importants, puisqu'on parlait du ratio CET1, où notre management buffer devient très conséquent. Cela pose la question de savoir s'il ne l'est pas trop.
Est-ce que la réalité n'est pas que nous devrions avoir déployé plus de ressources pour sortir du côté investissements et réduire ce management buffer ? Est-ce que nous ne jouons pas assez notre rôle contracyclique ? C'est un peu la question que je me pose. C'est sûr que nous avons des comptes ultrasécurisés pour une crise ultra sévère qui n'a pas l'air de se produire immédiatement même si elle pourrait se produire demain. C'est une question que je pose à Jean-Marc.

M. Janaillac :
Sur l'avis, je suis tout à fait d'accord avec ce que viennent de dire Jean-Yves et Catherine. Si nous devions donner un avis, je proposerais de donner un avis négatif, non pas sur la qualité du travail mais parce qu'il est clair que le résultat ne sera pas celui-là, parce que les hypothèses que la Caisse des Dépôts est obligée de prendre ne vont vraisemblablement pas se réaliser. Je préfère constater que les prévisions sont celles-là et ne pas aller plus loin.
Deuxièmement, j'ai posé la question en CAR et je reste un peu interpellé par le fait de mettre une provision de 200 millions d'euros dans la situation actuelle. L'exercice que nous faisons n'est pas connu à l'extérieur. Je pense qu'il faut toujours être prudent, mais là, est-ce que c'est trop ou pas assez ? Je pense qu'il vaut mieux affronter la réalité de la variabilité des résultats en fonction des paramètres économiques que de mettre ce montant qui pour moi n'a pas de véritable intérêt ou signification.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais peut-être commenter sur les résultats et Virginie commentera sur Sigma. Sur les prévisions de résultats, c'est vrai que depuis cinq ans nous n'avons pas été aussi loin dans la prévision de ce que sera probablement l'atterrissage. Pour le dire très simplement, j'en assume la responsabilité puisque nous avons eu des débats et il faut un peu de temps pour nourrir tout cela.
Nous restons assez inquiets de la situation économique. Le niveau des marchés actions reflète forcément la réalité économique, puisqu'il y a des gens qui achètent et qui vendent, et dans six mois nous respirerons plus, mais je n'exclus quand même pas que dans les six mois qui viennent nous ayons un accident de marché. Nous nous sommes donc mis dans cette perspective plus prudente.
Il est assez simple, et je suis sûr que Virginie peut répondre en séance, de vous donner les résultats auxquels nous parviendrions avec un CAC à 6 700 points, qui est celui que nous avons en ce moment. Sur les taux à long terme, nous ne nous sommes pas trop trompés. Quant à la provision, il suffit d'ajouter 200 millions d'euros. Nous voyons donc assez bien ce que cela donne, mais je reviens à ce que dit le Président sur ce que nous en déduisons sur la politique que nous conduisons.
Je vais être très clair. Cela ne change rien, puisque la politique que nous conduisons s'inscrit dans une trajectoire pluriannuelle avec un rythme d'investissements et que nous essayons de rendre indépendant des cycles. Si nous avons un résultat anticipé sur un CAC à 6 700 points, qui sera d'ailleurs peut-être celui que nous aurons, nous n'investirons pas plus parce que nous restons prudents. Mais si le CAC plonge au mois de mars à 5 500 points, nous investirons le même montant quand même, parce que la maison peut le faire.
Je reconnais que cela accroît le caractère bizarre de l'exercice, mais pour nous c'est une façon de tester que nous avons une capacité à délivrer le plan d'investissement que nous avons prévu au travers des cycles.
Il y a donc une décorrélation entre le rythme de notre action et ces chiffres qui vous sont présentés. C'est un exercice nécessaire. Honnêtement, cette année, nous avons hésité et nous avons préféré vous proposer la version prudente, mais encore une fois cela ne change pas la politique que nous mettons en avant.
Virginie va pouvoir vous répondre sur Sigma, avec éventuellement Catherine.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Je vais compléter sur deux points, et d'abord sur les aspects de sensibilité du résultat par rapport au niveau du CAC actuel. Après, je vous ferai un point sur Sigma.
Pour ce qui concerne la sensibilité du résultat au niveau du CAC, puisque sur les taux nous sommes en ligne avec le marché à environ 2,4 % sur l'OAT 10 ans, nous vous avons donné dans la présentation des comptes, ayant bien conscience que nous étions un peu loin des niveaux de marché actuels, une estimation des impacts pour un niveau du CAC 40 à 6 500. Si nous étions à 6 500 points sur le CAC 40, nous aurions un résultat social supplémentaire de 354 millions d'euros. Sur un niveau à 6 700 points, nous devrions être pas loin de 450 millions d'euros de résultat social en plus.
En ce qui concerne la question de la provision non affectée, nous avons pris 200 millions d'euros comme élément de prudence. Cette année nous avons eu énormément de volatilité sur le marché, aussi bien sur les taux que sur les actions. Nous avions aussi des éléments d'incertitude sur le résultat consolidé, notamment sur certaines filiales.

Nous avons donc mis cette provision par précaution.
Sur la partie consolidée, les actifs à la juste valeur par le résultat sont sensibles aux mouvements de marchés, notamment quelques poches actions même si notre portefeuille actions est principalement comptabilisé en OCI (« *other comprehensive income* ») pour lequel les variations de valeur se traduisent dans les fonds propres et non pas dans les résultats. Nous avons une petite poche actions qui est à la juste valeur par le résultat dont la valeur peut varier, notamment sur les pays émergents qui sont des univers d'investissements spécifiques.
Sur les autres éléments du résultat consolidé, d'après ce que nous avons à date comme remontées des filiales, nous devrions avoir une contribution un peu meilleure du côté de Bpifrance et du côté des filiales en global
De ce fait, nous pouvons attendre un résultat consolidé et un résultat social meilleurs au regard du niveau actuel des marchés. C'est ce que je peux vous dire à ce stade.

M. Janaillac :
Si on fait ce calcul, cela veut dire que le résultat social serait supérieur de 500 millions d'euros à celui de l'année dernière.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Exactement, si nous restons aux conditions actuelles de marché.
Après, le questionnement est sur la progression des marchés sur 2023. Ce qui comptera, c'est la variation entre le point de départ de l'année et là où nous atterrirons à fin 2023. La progression des marchés et notamment celle du CAC 40 est un élément d'incertitude du résultat 2023. De ce fait, en 2023, la provision non affectée présente tout son sens.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Oui, parce que cela nous promet une année 2023 qui va être beaucoup plus difficile, sauf si vraiment l'économie explose positivement en 2023, ce qui ne nous paraît pas le plus probable. Encore une fois, le plus important est que nous soutiendrons les politiques d'investissements et de prêts que nous avons présentées.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Oui, les deux éléments sont indépendants.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Les résultats sont très importants, mais c'est vrai que cela s'analyse sur un cycle pluriannuel au travers des cycles.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Par ailleurs, si nous avons plus de résultat, net de versement à l'État nous devrions avoir aussi des revenus supplémentaires dans les fonds propres.
Concernant le sujet Sigma, nous avons une « force de frappe » depuis le mois de février 2022.J'en suis le sponsor et Fabienne Moreau en est la directrice projet métier. Nous sommes très investies toutes les deux sur le projet. Cette task force consistait en des moyens humains renforcés des processus opérationnels clarifiés ce que nous avons fait. Je pense que l'on peut dire qu'il y a eu vraiment de belles avancées, en particulier en termes de maîtrise et de sécurisation de l'ensemble.
Dorénavant, nous avons des tests de bout en bout bien organisés dont des tests de non-régression. Nous avons un outil unique de gestion des anomalies avec une identification de ce qui est critique et de ce qui est mineur, de ce qui est lié à l'évolution normale de la vie du SI et ce qui est vraiment le stock des anomalies que nous avions à traiter en début d'année.
Finalement, tout ce processus d'organisation sur lequel nous avons beaucoup travaillé au premier semestre était une étape nécessaire pour ensuite vraiment mener toutes les corrections d'anomalies et les livraisons de lots dans un cadre sécurisé associant l'ensemble des parties prenantes.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons divisé par cinq le nombre d'anomalies critiques. Aujourd'hui, il nous reste un résiduel d'une vingtaine d'anomalies critiques que nous allons résoudre en début d'année prochaine, dont certaines ne peuvent être résolues que par Murex, puisque nous ne pouvons pas les résoudre nous-mêmes. Il faut que ce soit l'éditeur qui prenne en charge ces corrections. Sur ces corrections-là, tout est documenté, il n'y a pas de sujet non couvert.
Il reste aussi des anomalies mineures sachant que nous avons mis l'effort en priorité sur les anomalies critiques. Il reste environ une centaine d'anomalies mineures.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Les anomalies mineures, c'est la vie courante.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Il y a en effet une partie de vie courante. Et quand on dit qu'elles sont mineures, c'est qu'elles ont peu d'impact en termes de volume et/ou peu d'impact en termes de résultat comptable.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous avons eu des premiers échanges avec les commissaires aux comptes, qui nous ont dit que nous nous orientions vers une normalisation de la situation sur Sigma. Ils ne l'ont pas encore écrit, mais ils nous l'ont dit. J'espère que tu n'as pas d'inquiétude nouvelle.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Non.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous nous orientons donc vers une normalisation de la situation en termes d'approbation des comptes. D'ailleurs, l'année dernière ils avaient aussi approuvé sans réserve, mais cela avait été un peu plus compliqué à gérer.

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
En effet, l'ensemble de ces éléments, et aussi la réduction du nombre d'écritures manuelles, qui ont été divisées par dix depuis le début de l'année, nous permettent d'envisager une clôture annuelle sans avoir à produire de plan de sécurisation comptable. Nous sommes donc bien dans une normalisation de la situation.
Peut-être que Fabienne peut compléter. Il y a eu des discussions récentes avec les commissaires aux comptes qui nous permettent d'être confortables sur cette position. Cela va complètement dans le sens de ce que vient de préciser Éric Lombard.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Très précisément, merci beaucoup. Si personne n'a de question, j'en ai juste une dernière. Sur GeoPost, comment se fait-il que nous n'ayons pas le détail des résultats ?

Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :
Il n'y avait pas de volonté de ne pas vous donner le détail des résultats. Nous avions compris que c'était sur la branche courrier-colis que vous nous demandiez les précisions.
Sur GeoPost, nous allons vous les donner, bien sûr. Nous vous avons répondu sur la branche courrier-colis en vous disant qu'il y avait eu des résultats un peu meilleurs que ceux qui étaient attendus, grâce à la mise en place d'un plan d'économies et aussi d'actions de remédiation qui ont permis de compenser la baisse des volumes, sur le colis comme sur le courrier. Sur GeoPost, vous aurez à peu près les mêmes explications mais nous allons vous donner la fiche de façon précise.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autres prises de parole ou commentaires de commissaires surveillants, je vous propose que nous passions à l'avis relatif aux résultats analytiques prévisionnels 2022 et perspectives 2023 de la section générale.

6 — Avis relatif aux résultats analytiques prévisionnels 2022 et perspectives 2023

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Marc, je te repasse la parole.

M. Janaillac :
Je continue. Le même CAR a étudié les résultats analytiques prévisionnels pour 2022 et les perspectives 2023. Cela va faire un peu redite, les mêmes causes produisant les mêmes effets. Ces résultats, qui procèdent d'un résultat agrégé entre le résultat social du Fonds d'épargne et les résultats consolidés du Groupe qui sont étudiés par ailleurs, ne répondent à aucune définition comptable et ne sont intéressants que pour une analyse globale et par métier.
L'analyse globale montre une relative stabilité du résultat agrégé entre 2021 et 2022, de 4,57 milliards à 4,38 milliards d'euros, grâce au niveau exceptionnel du résultat du Fonds d'épargne lié à l'impact de la couverture inflation et à la hausse des taux à court terme pour 2022. D'ailleurs, ce résultat devrait être supérieur si, comme nous l'avons vu, les indicateurs financiers se maintiennent au niveau actuel.
Le résultat 2023 devrait chuter de moitié malgré une hausse du résultat consolidé en raison du passage en négatif du résultat du Fonds d'épargne causé par le niveau élevé des taux de l'épargne réglementée alors que l'inflation, particulièrement européenne, devrait refluer. C'est donc l'analyse globale.
Je pense qu'il est intéressant de faire l'analyse des résultats par métier en comparaison avec le PMT. Elle montre un atterrissage 2022 légèrement supérieur aux prévisions à moyen terme pour GDA et très supérieur pour la Banque des Territoires, alors que pour 2023 les perspectives sont fortement revues à la hausse pour GDA et légèrement à la baisse pour la Banque des Territoires, les variations par rapport au PMT étant chaque fois causées par l'évolution du Fonds d'épargne.
Pour Bpifrance, l'atterrissage est supérieur au PMT et les perspectives 2023 sont en ligne. GPS devrait avoir un atterrissage supérieur aux estimations, mais des perspectives 2023 inférieures de 20 % au PMT en raison de la baisse des contributions d'une bonne partie des participations. La Poste devrait avoir un atterrissage 2022 fortement impacté par l'application de la norme IFRS 17, mais avec des perspectives en ligne par rapport au PMT.
Les besoins en fonds propres vont augmenter de 6,2 milliards d'euros entre 2021 et 2023, soit environ 10 %, dont 1 milliard d'euros pour le Fonds d'épargne et 5,2 milliards d'euros pour le Groupe, ce qui traduit la forte mobilisation du Groupe pour accompagner la relance. La répartition des besoins en fonds propres par métier reste à peu près stable. Si GDA restera le plus gros consommateur avec 24,6 milliards d'euros en 2023,

il baisse de 200 millions d'euros alors que la Banque des Territoires, à 17 milliards d'euros, progresse de 2,4 milliards d'euros. La Poste à 11 milliards d'euros et GPS à 7 milliards d'euros progressent chacun de 2 milliards d'euros. Bpifrance progresse de 100 millions d'euros à 11,5 milliards d'euros.
Voilà pour la présentation des résultats analytiques prévisionnels pour 2022 et les perspectives 2023. Là aussi, il y a une question sur l'avis et de manière générale, même si nous n'en avons pas discuté au CAR parce que c'était la fin et nous n'avons pas vraiment eu le temps, une autre question se pose. Autant, nous fournir les résultats analytiques prévisionnels est intéressant, autant, cela justifie-t-il un rapport à la Commission de surveillance ? C'est une question que nous pouvons nous poser.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Marc. Dans l'organisation de nos travaux l'année prochaine, c'est l'une des questions que nous nous poserons dans la suite de nos échanges pour essayer d'alléger le nombre de figures imposées, comme les appelle Jean-Yves, que nous avons en Commission de surveillance. Je ne sais pas s'il est absolument nécessaire d'avoir les résultats analytiques en plus des autres. Nous pouvons le faire en réunion de travail, en CAR, sous bien d'autres formats. Je ne suis pas sûr que cela nécessite un avis de la Commission de surveillance.

Mme Ratte :
Je pense la même chose. Je crois que tout le monde l'a bien compris, les résultats analytiques sont une construction. C'est une présentation synthétique qui est intéressante en tant que telle et il suffit de la voir une fois par an au moment des résultats définitifs, puisqu'en réalité l'évolution en cours d'année n'a pas beaucoup de sens.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
J'ajoute que c'est une construction qui est extrêmement utile en organisation interne, surtout quand cela redescend métier par métier, parce que cela indique les évolutions, surtout les évolutions de frais généraux reliées aux évolutions de revenus.
Ce n'est pas assez robuste pour supporter les variations que nous connaissons en ce moment, surtout quand sur les Fonds d'épargne nous nous retrouvons avec des décalages entre l'augmentation du coût du passif, le décalage sur l'actif. Nous allons utiliser l'outil pour qu'il s'installe, mais honnêtement, si nous regardons de façon macro, sa lisibilité en ce moment est à peu près nulle. Il faut vraiment aller dans le détail de ce que cela donne pour la Direction des clientèles bancaires, la Direction des investissements, et là on retrouve des éléments plus stables. C'est vrai que sur un plan global, ce n'est pas très lisible.

M. Perrot :
Sans vouloir allonger le propos, je pense que ce qui conduisait à les examiner de cette manière, c'est que c'est quand même relativement récent et qu'au fond nous avons un peu accompagné les progrès qui ont été imprimés par la Direction générale et les équipes dans les toutes dernières années sur ce sujet. A ce titre, il était bien de les voir plus régulièrement. Maintenant, nous pouvons peut-être passer à une vitesse différente et nous en déciderons ensemble.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres commissaires surveillants qui veulent prendre la parole ?

7 — Avis relatif aux résultats prévisionnels 2022, perspectives quinquennales du Fonds d'épargne

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions à l'avis relatif aux résultats prévisionnels 2022 et perspectives quinquennales du Fonds d'épargne. La parole est à Évelyne.

Mme Ratte :
Merci, M. le Président. Nous sommes dans le même exercice que celui que vient de faire Jean-Marc, concernant l'autre bilan de la Caisse des Dépôts, à savoir le Fonds d'épargne. Je ne reviens pas sur la question de méthode qui a été soulevée au CAR. Elle se pose de la même façon pour le Fonds d'épargne. C'est la raison pour laquelle mon rapport use de formules « le CFE a pris acte », « le CFE a constaté » ou « le CFE a noté » neutres très éloignées d'un avis formulé en tant que tel.
Les résultats prévisionnels 2022 du Fonds d'épargne tout d'abord.
Le point de départ, ce sont les prévisions qui ont été présentées au mois de septembre, qui étaient construites sur des prévisions macroéconomiques établies en juillet 2022. Les prévisions présentées aujourd'hui sont construites sur la base de prévisions économiques et financières établies en octobre 2022.
Les résultats 2022 pour le Fonds d'épargne sont meilleurs que prévu en septembre tout en étant néanmoins inférieurs à ceux de 2021. Le résultat 2022 devrait s'élever à 1,8 milliard d'euros pour le Fonds d'épargne. Il est donc nettement meilleur que celui qui était attendu en septembre dernier (820 millions d'euros). La taille du bilan devrait augmenter de près de 30 milliards d'euros.
L'année 2022 se caractérise essentiellement par un très haut niveau de collecte, à 20,5 milliards d'euros dans l'estimation à fin octobre. Ceci est lié :

- au relèvement par deux fois du taux de rémunération des livrets de l'épargne

réglementée, que ce soit le taux du Livret A (1% puis 2%) ou le taux du Livret d'épargne populaire (2,2 % puis 4,6 %) ;

- à un phénomène qu'il importe de souligner, à savoir un niveau inégalé de collecte depuis 25 ans sur le LEP, qui va atteindre 3,6 milliards d'euros, avec l'ouverture de plus de 900 000 livrets d'épargne populaire, suite à une politique proactive la fois des services de la DGFiP et des banques sur ce produit.

C'est donc une année exceptionnelle qui se caractérise par le fait que malgré la hausse des charges sur les dépôts qui atteignent 6 milliards d'euros, puisqu'évidemment plus il y a de dépôts plus cela coûte cher surtout lorsque le taux est rehaussé, la marge atteint un niveau exceptionnel de plus de 3 milliards d'euros grâce au revenu du portefeuille indexé sur l'inflation (5,7Md€). La marge inclut également une reprise de provision au titre des prêts déficitaires, à la suite de la budgétisation de la commission d'accessibilité bancaire versée à la Banque Postale prévue dans la loi de finances initiale 2023 à hauteur de 303 milliards d'euros.

Les revenus du portefeuille de placements, donc les revenus en capital, sont affectés par des dépréciations importantes comme partout : -1,22 milliard d'euros sur les valeurs de taux, -600 millions d'euros sur les actions. Ces valeurs peuvent encore varier en cas de volatilité des marchés financiers d'ici fin 2022.

Les besoins en fonds propres sont évalués à 14,3 milliards d'euros. Les fonds propres disponibles s'élèvent à 15,4 milliards d'euros compte tenu du résultat attendu de 1,8 milliard d'euros, ce qui autoriserait donc un prélèvement de l'État au titre de sa garantie annuelle de 1,15 milliard d'euros.

Le CFE a pris acte du fait que les résultats étaient meilleurs que ceux envisagés en septembre. Il a particulièrement salué l'efficacité de la stratégie de couverture inflation qui a été édifiée depuis longtemps sur le Fonds d'épargne pour faire face justement aux variations de taux des livrets d'épargne réglementée.

Que va-t-il se passer en 2023 ? J'ai repris le titre de notre rapporteur en septembre, qui avait qualifié cette année 2023 d'« année horribilis », tant elle diffère de l'année 2022.

Ce qui est important en 2023, c'est que le taux du Livret A, du fait de l'inflation (4,5% prévu) devrait mécaniquement atteindre 3,4 % en février 2023 et 3,6 % en août 2023 et la même évolution pour le Livret d'épargne populaire, qui atteindrait 6,2 % en février et 5,4 % en août. Dans ces conditions, le résultat courant prévisionnel 2023 se situerait à -700 millions d'euros. C'est mieux que ce qui était prévu en septembre (-1,9 milliard d'euros). Ce résultat négatif est évidemment lié à l'accroissement des taux de rémunération des livrets et une collecte qui sera forcément très dynamique. Les charges d'intérêt vont progresser considérablement : de 6 milliards d'euros en 2022 elles devraient atteindre 13 milliards d'euros en 2023.

A ce niveau, les revenus des prêts indexés sur l'inflation ne suffisent pas à compenser l'augmentation des charges, si bien que la marge devient négative, à -2 milliards d'euros. Elle était à +3 milliards d'euros en 2022. L'année 2023 subit à plein l'effet ciseau entre charges et revenus avec une inflation qui est encore élevée pendant une grande partie de l'année et qui n'amorce une baisse dont les effets positifs ne seront enregistrés dans les comptes qu'en toute fin d'année.

Le CFE a bien noté la capacité du portefeuille actions (revenus en capital), qui dès 2023 devrait toutefois dégager des plus-values qui permettront d'atténuer la diminution du produit net bancaire.

Dans cette situation, comment évoluent les fonds propres ? La hausse des besoins en fonds propres ne peut pas être couverte par les fonds propres disponibles en 2023, puisqu'ils sont amputés notamment d'un résultat courant négatif de 700 millions d'euros. Le déficit de fonds propres du Fonds d'épargne atteindrait alors 1,1 milliard d'euros.

C'est une situation qui est donc très contrastée par rapport à celle de 2022. Le CFE a pris acte du fait que la conjonction d'un résultat excédentaire en 2022, à 1,8 milliard d'euros, et d'un résultat déficitaire en 2023, à -700 millions d'euros, pourrait conduire l'État à ne pas prélever en 2022 le montant théorique maximal au titre du financement de sa garantie, qui se situe comme je l'ai dit précédemment à 1,15 milliard d'euros, afin de permettre de lisser à la fois les résultats annuels et les besoins en fonds propres du Fonds d'épargne sur 2023 et les années suivantes.

A la suite des discussions entre la Direction du Trésor et la Caisse, le projet de loi de finances pour 2023 retient un prélèvement évaluatif sur le Fonds d'épargne de 303 millions d'euros sur les résultats 2022. Ce montant sera fixé définitivement au moment de l'arrêté des comptes annuel entre ces deux bornes qui sont d'une part les 300 millions d'euros de la loi de finances et d'autre part le montant de 1,15 milliard d'euros correspondant au résultat attendu pour 2022.

Le CFE considère qu'il est très important que la Commission de surveillance, compte tenu de sa compétence en matière de fixation des fonds propres, soit éclairée au plus vite sur le montant envisagé et qu'elle soit donc informée sur l'état des discussions en cours.

Je vais passer très vite sur les prévisions quinquennales. Elles ont été ajustées en fonction du nouveau cadrage macro-économique. Il en résulte donc, à partir de 2024, une marge annuelle moyenne à 500 millions d'euros, un produit net bancaire à 1,4 milliard d'euros et un résultat courant à 1,2 milliard d'euros, donc un niveau de régime de croisière, autorisant un prélèvement de l'État après couverture des besoins de fonds propres qui croît de 100 à 800 millions d'euros entre 2024 et 2027.

Le tableau reproduit dans le rapport présente la situation annuelle des principales métriques du Fonds d'épargne selon que le prélèvement de l'Etat sur les résultats 2022 est à 300 millions ou à 1,1 milliard d'euros. L'État préfère sans doute renoncer à un prélèvement immédiat de 1,15 milliard

d'euros, pour s'assurer des prélèvements sur les cinq années qui viennent.
Le ratio de solvabilité du Fonds d'épargne devrait se situer à 13,9 % en 2023. Il serait à 13 % si le prélèvement théorique de l'État se faisait à 1,15 milliard d'euros. Dans la prévision à 300 millions, il remonte progressivement pour atteindre 16 %, en sachant que le seuil réglementaire est à 10,25 %.
Le CFE a bien noté que le risque global de taux sur la période quinquennale est en nette hausse, de +2,2 milliards d'euros, du fait bien sûr d'un environnement de taux et d'inflation volatil et d'une prévision toujours à la hausse de la collecte.
Le CFE a pris acte que l'allocation d'actifs, pour répondre à cette volatilité, faisait apparaître un programme d'achat d'OATi à 6 ans à hauteur de 1,5 milliard d'euros en 2023 pour couvrir justement le risque inflation à moyen terme.
Le ratio de liquidité est très au-dessus des seuils d'alerte et d'information.
Sur la période 2022-2027 la valeur créée par le Fonds d'épargne atteindrait 7 milliards d'euros. Elle finance les besoins de fonds propres du Fonds d'épargne à hauteur de 5 milliards d'euros, donc pour 72 %. Elle finance la garantie de l'État à hauteur de 1 milliard d'euros, soit 15 %, et elle finance les missions d'intérêt général à hauteur de 900 millions d'euros, soit 12 %.
En conclusion, la situation du Fonds d'épargne se caractérise par un couple exceptionnel de deux années consécutives très différentes l'une de l'autre, l'une 2022 avec un excédent remarquable et l'autre 2023 avec un déficit important. Afin d'éviter une dégradation des métriques du Fonds d'épargne sur cinq ans, notamment un déficit en fonds propres et l'absence de versement à l'État sur la même période, il est envisagé de réduire le montant du versement à l'État sur 2022 afin de lisser les résultats sur la période quinquennale.
Il est inutile de préciser que tous ces résultats sont évidemment affectés d'un fort coefficient de variabilité lié au cadrage macroéconomique retenu.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Évelyne. Jean-Yves Perrot ?

M. Perrot :
Merci beaucoup. Dans la droite ligne de ce que vient de dire Évelyne, je voudrais faire quatre observations très rapides, d'abord pour souligner que les résultats 2022, comme elle l'a dit, doivent beaucoup à la qualité du travail des équipes à la fois sur la couverture du risque inflation et sur la capacité à réaliser au bon moment les plus-values sur le marché des actions. Je crois qu'il faut que nous soulignions bien ce travail.
Deuxièmement, je suis un tout petit peu en nuance, pour une fois, sur l'utilisation de l'expression « prendre acte » à propos de ce qui est suggéré sur le lissage des résultats, à la page 5. En réalité, il y a une telle adhérence avec le résultat 2022, qui est maintenant à portée de main, que je me demande si la Commission ne pourrait pas aller un tout petit peu plus loin sur ce point et indiquer qu'au cas où ces prévisions se confirmeraient, elle souhaite que l'État prenne en considération la séquence qui s'annonce pour bien ajuster le niveau du prélèvement 2022. C'est vrai qu'il y a déjà quelque chose qui est inscrit dans le projet de loi de finances initial, mais comme l'a dit Évelyne, c'est évaluatif. Je pense qu'un petit coup de pouce supplémentaire de notre part ne serait pas complètement inutile.
La troisième chose est que comme elle l'a dit, il y a une forte sensibilité sur les années qui viennent sur le risque global de taux. Là, nous avons certainement une vigilance particulière à exercer.
La dernière chose est qu'il ne faudrait pas que la relative bonne santé du Fonds d'épargne qu'annonce cette séquence prévisionnelle, avec une capacité à créer de la valeur qui certes relativise l'acuité du degré d'urgence des craintes que nous exprimons régulièrement sur le Fonds d'épargne, nous dispense de la nécessité de réfléchir à l'évolution du modèle.
Il y a pas mal de chantiers qui sont en cours. Il y a un texte en cours d'élaboration. Il y a une réflexion sur de nouveaux emplois et je pense que malgré ce que cette séquence — au total assez positive, mais aussi très fragile du fait de la volatilité — nous annonce, il ne faut pas que nous perdions de vue l'importance de cette réflexion.
Merci beaucoup.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Jean-Yves. Catherine ?

Mme Bergeal :
Ce que je trouve frappant dans ces constatations que nous avons faites en CFE, c'est que tout bouge. Les indicateurs changent, ce ne sont plus les mêmes chiffres, etc., mais rien n'a changé par rapport à la situation telle que nous l'avions constatée en juillet. Les chiffres ont bougé, mais nous allons avoir une très bonne année 2022 et une très mauvaise année 2023, et en juillet nous avions posé la question suivante. Allons-nous verser ces cinq ans en une seule fois ou allons-nous lisser ?
Je me souviens qu'à l'époque, on nous avait répondu « on verra ». Maintenant, nous sommes au pied du mur. C'est clairement une demande que nous faisons à l'État et c'est à lui de voir s'il est plus intéressant de toucher tout de suite plus de 1 milliard d'euros ou de répartir cela sur cinq années. C'est une question quand même assez politique.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
J'ai deux questions de curiosité sur le rapport, l'une pour le Fonds d'épargne et l'autre pour le Livret d'épargne mais qui est différente de celle qui vient d'être évoquée. Je suis sûr que le représentant de l'État pourra évoquer le sujet. En tout cas, il a entendu les différentes réactions et l'État verra l'avis qui sera produit par la Commission de surveillance.

La question pour le Fonds d'épargne, c'est la dépréciation de 1,22 milliard d'euros de taux, d'essayer de comprendre ce sur quoi cela a été fait principalement. Est-ce un mélange de valeurs de taux ?
J'ai une deuxième question qui est plutôt pour le représentant de l'État sur le LEP. Je devrais le savoir, mais y a-t-il des projections de l'État sur les encours du LEP ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Sur les provisions pour dépréciation du portefeuille obligataire, il s'agit en fait du portefeuille obligataire classé en placements, sur lequel nous devons provisionner à l'arrêté les variations de valeurs constatées. Nous avons eu cette année une hausse des taux qui nous affecte un peu, parce qu'il y a quand même quelques obligations à taux fixe, mais modérément parce que l'essentiel du portefeuille est à taux variable, et il y a eu un élargissement généralisé des spreads de crédit de tous les émetteurs qui affecte l'ensemble des positions obligataires à taux fixe ou à taux variable. Cela nous conduit à constater effectivement une baisse des valeurs boursières de ces titres obligataires à hauteur de 1,2 milliard d'euros. Je dois souligner que cette provision a en quelque sorte un caractère de réserve, puisque sauf défaut des émetteurs, nous allons reprendre ces provisions graduellement jusqu'à l'arrivée à échéance et nous les reprendrons totalement au moment de l'arrivée à échéance des titres. Le portefeuille obligataire est de grande qualité, en termes de solidité financière des émetteurs, donc en fait nous allons retrouver dans les résultats des exercices futurs la reprise graduelle de ces provisions.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci.

M. Cumenge :
Je vais peut-être commencer par la question du Président, mais je ne suis pas sûr d'avoir compris ta question sur les projections d'encours de LEP.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Nous avons 3,6 milliards d'euros de plus en encours du LEP. Du coup, comme le LEP est conditionné, contrairement au Livret A ou au LDDS, nous devons avoir des projections un peu plus précises.

M. Cumenge :
Il est sous conditions de ressources, effectivement. Je n'ai pas au jour J de projection mais c'est un travail que nous allons faire, il y a des chiffres. Après, la question est sur ce que nous avons constaté en 2022. C'est un choix assumé, un choix politique positif du gouvernement, d'augmenter le taux de recours à l'ouverture du LEP par les gens qui ont droit au LEP.
C'est une évolution récente. Nous étions tombés à un point très bas, donc il y a eu des campagnes de rappel par la DGFiP et nous avons incité les banques qui ne le font pas forcément spontanément, parce que cela leur coûte cher aussi pour la partie non centralisée en termes de ressources, à inciter les gens qui y sont éligibles, sous conditions de ressources, à mettre leur épargne sur le LEP plutôt qu'ailleurs. On parle plutôt de gens assez modestes, qui n'ont pas forcément beaucoup d'épargne.
Nous allons travailler avec la Direction du Fonds d'épargne pour voir si ceux qui ont à la fois un Livret A et un LEP font bien le minimum d'optimisation consistant à mettre leur épargne plutôt sur le LEP que sur le Livret A compte tenu du différentiel. Évidemment, cela coûte plus cher.
Après, sur le LEP, encore une fois c'est assumé. Nous parlons quand même d'encours qui certes commencent à coûter très cher, mais qui sont plus modestes en masse par rapport au gros de l'épargne réglementée. Ce n'est pas cela qui déséquilibre en soi les bilans bancaires ni celui du Fonds d'épargne, mais en tant que tel, en effet, le produit coûte cher au passif des banques.
J'ajoute un dernier point. Pour le coup, la loi dit clairement que le LEP doit maintenir le pouvoir d'achat. Je ne sais plus quelle est la formule mais on n'a pas trop d'autre choix que de dire que c'est au minimum l'inflation, donc tant que l'inflation sera élevée, de toute manière le LEP va rester ainsi. Je ne sais pas si cela répondait à la question.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je veux juste clarifier ma question. La première chose, c'est que je suis absolument d'accord sur le fait que cela répond à une priorité politique extrêmement importante, avec une justification sociale très claire qui n'est pas toujours aussi claire sur certains autres produits d'épargne réglementée.
Ma question était plutôt la suivante. Avec la condition de ressources, je ne me souviens plus à combien de foyers c'est équivalent à peu près. Quand on dit qu'on a 900 000 livrets de plus qui sont ouverts, je ne me rends pas compte du tout de ce qui est potentiellement éligible à ouvrir un LEP et qui ne l'a pas ouvert. Je ne me rends pas compte du delta qui existe toujours.

M. Cumenge :
Nous sommes encore très loin d'avoir saturé le nombre de gens qui y sont éligibles, mais je pense qu'Olivier a des chiffres plus précis.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
On est à environ 8 millions de titulaires de LEP sur environ 15 millions d'ayants droit théoriques, et les LEP ne sont pas tous pleins. Le seuil de ressources est le seuil fiscal d'assujettissement à l'impôt sur le revenu. Le dépôt maximal est de 7 500 euros. L'encours total est d'environ 50 milliards d'euros, dont la moitié est centralisée à la Caisse des Dépôts, au Fonds d'épargne. Nous prévoyons, dans nos prévisions pour 2023, une dizaine de

milliards de collecte tous guichets, dont environ 5 milliards d'euros pour le Fonds d'épargne.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Notre prévision pour 2024 est de 50 % sur le LEP et 50 % sur le LDDS et le Livret A. Ce sont 10 milliards d'encours en plus centralisé, 5 milliards en LEP, 5 milliards en épargne réglementée ?

M. Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne :
La prévision 2023 est de 23 milliards d'euros centralisés au bilan, dont 5 milliards d'euros de LEP et 18 milliards d'euros de Livret A et LDDS. À 18 milliards d'euros, le Livret A et le LDDS seraient quand même inférieurs au niveau de 20 milliards d'euros de la crise de 2020, qui est définitivement un plafond absolu. En revanche, l'envol du LEP est vraiment un mouvement extrêmement puissant. Alors que pendant des années nous avons connu ce produit décollectant de quelques dizaines de millions d'euros chaque année, aujourd'hui, nous recevons au bilan 100 millions d'euros par semaine.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Cela va nous coûter très cher, puisque nous allons vite atteindre 30 milliards d'euros et nous avons un taux qui va être autour de 6 % en 2023. Cela fait 1,8 milliard d'euros. Comparé au niveau de résultat du Fonds d'épargne que nous évoquions tout à l'heure, cela devient très significatif.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Jean-Marc ?

M. Janaillac :
Est-ce qu'il n'y a pas de fraudes sur l'ouverture des LEP ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
Je dirais qu'au contraire, il y avait plutôt une sous-utilisation du produit. Beaucoup d'ayants droit l'ignoraient, les banques avaient une commercialisation très discrète du produit. Beaucoup d'ayants droit qui avaient un Livret A ne déposaient pas sur le LEP, où ils avaient accès à un taux plus élevé. C'est en train d'évoluer.
Sur l'aspect de l'utilisation du LEP par des personnes n'y ayant pas droit, il y avait une situation de cristallisation. C'est-à-dire que des personnes qui avaient été non imposables à un moment gardaient leur LEP. Il y a été mis bon ordre avec des vagues de vérification par les réseaux bancaires qui ont conduit ces dernières années à la clôture d'un grand nombre de LEP anciens. C'était l'un des facteurs qui expliquaient la décollecte que nous évoquions à l'instant et que nous avons connue jusqu'à récemment.

Mme Holder :
Le LEP est-il un produit franco-français ou avons-nous des collègues européens qui développent le même genre de système ?

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
C'est un produit franco-français qui est aujourd'hui le taux le plus élevé des produits à capital garanti de la zone euro.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je pense qu'il faut quand même vérifier, mais cela a été une priorité très claire du Ministre et de la majorité d'encourager des gens à bas revenu vers un produit qui avait un taux de revenu un peu plus élevé que le Livret A et le LDDS dans un moment où l'inflation était quasiment inexistante et où les taux d'intérêt étaient quasiment inexistants, et pour que chaque commissaire surveillant en soit conscient, ce sont souvent des gens qui ont déjà atteint le plafond du Livret A qui ouvrent un LDDS, donc ils ne sont pas aussi populaires que leur nom peut l'indiquer.
En ce qui concerne le caractère très national du dispositif, c'est vrai, mais en même temps, tout ce qui nous occupe aujourd'hui, à savoir le Livret A, le LDDS, la Caisse des Dépôts et le Livret d'épargne populaire, est très français également. L'écosystème dans lequel nous opérons est très français et n'existe dans aucun autre pays. C'est une façon de financer l'économie qui nous est particulière et qui a ses avantages et ses inconvénients, objectivement.
Peut-être que je repasse la parole à Gabriel sur le sujet qui nous occupait de façon préalable.

M. Cumenge :
Merci, M. le Président. Je fais rapidement une dernière remarque. Sur la collecte, et notamment pour la collecte sur ceux des livrets d'épargne réglementée pour les populations avec les revenus les moins élevés, nous avons effectivement des projections qui sont faites, mais je ne m'avancerais pas à dire que la collecte sera forcément très dynamique, parce que cela dépend aussi du fait de savoir si les gens en question ont de la capacité à déposer de l'épargne nouvelle.
Je pense que là-dessus, nous avons pas mal d'incertitudes qui sont raccord avec les incertitudes sur la macroéconomie dont nous parlons depuis une heure. Nous verrons. De ce point de vue, nous avons des projections qui nous montrent l'impact que cela peut avoir. Nous verrons ce qu'est le réalisé.
Pour rebondir sur la question du prélèvement de l'État sur le Fonds d'épargne, je ne reviens pas sur ce que cela rémunère. Je confirme qu'il y a une question qui se pose sur le couple 2022-2023. Nous réfléchissons effectivement pour savoir quelle doit être la bonne stratégie de prélèvement. Il y a juste un point. C'est qu'à ce stade, l'année 2023 reste du prévisionnel, donc la question est de savoir quand il faut prendre la décision de dire combien

on prélève entre les 300 millions et les 1,15 milliard d'euros.
De ce point de vue, je ne vous dirai pas le chiffre aujourd'hui parce que je n'en sais rien et parce que par ailleurs il n'y a eu ni discussion interne à l'État ni discussion avec les équipes de la Caisse des Dépôts, mais je pense que nous pouvons nous dire que le bon moment sera de donner une visibilité à la Direction de la Caisse des Dépôts et à la Commission de surveillance avant la présentation des résultats annuels 2022. De toute manière, c'est une discussion qu'il faudra que nous ayons au premier trimestre. Cela me semble être la bonne manière de faire. Par définition, nous le ferons en n'ayant pas énormément de visibilité sur la poursuite du scénario macroéconomique dans la deuxième moitié de l'année 2023.
Je ne sais pas s'il faut reprendre l'expression « au pied du mur » de Catherine, mais en début d'année prochaine il faudra que nous tranchions quelque part entre 300 millions et 1,15 milliard d'euros, en sachant que de toute manière, l'équilibre du Fonds d'épargne en pluriannuel est, en tout état de cause, fait par prélèvement ou non prélèvement de l'État. Si nous prenions une marge de prudence sur l'excédent de fonds propres qui reste au Fonds d'épargne en 2023 et qu'il était mal calibré fin 2023, il faudrait de toute manière en tirer les conséquences en 2024, en 2025.
Je veux dire qu'il n'y a pas d'urgence au mois près par rapport aux équilibres du Fonds d'épargne. De fait, les chiffres sur 2022-2023 montrent qu'il faudra probablement que nous nous posions sérieusement la question. Je ne vous en dis pas plus que cela, nous ferons cela au premier trimestre, avec en ligne de mire l'idée d'une annonce aux marchés sur les résultats du groupe Caisse des Dépôts qui intègre le prélèvement sur le Fonds d'épargne.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Je voudrais insister sur ce qui a déjà été dit par le Président et par plusieurs commissaires surveillants sur l'importance d'avoir la main légère sur le versement au titre des très bons résultats attendus en 2022, puisqu'au-delà de la vision pluriannuelle qui est présentée, nous ne sommes pas à l'abri de mauvaises surprises en 2023 et il serait absolument désolant qu'à la suite d'un prélèvement mal calibré, nous nous retrouvions à nous rapprocher trop des seuils de surveillance ou même à passer au-dessous, ce qui est possible.
Je me permets d'insister non seulement pour qu'il y ait un lissage dans les cinq ans qui viennent, mais pour que nous conservions, pour traverser l'année 2023, une marge nous permettant de faire face à des accidents de marché qui peuvent toujours arriver. C'est le premier point que je voulais faire en tant que responsable puisque nous sommes responsables de la gestion des fonds d'épargne, même si l'ayant droit économique des fonds d'épargne est l'État.
Le deuxième point que je voulais évoquer, parce qu'il me paraît important, est l'évolution du taux du Livret A. Le taux du Livret A, quand il a baissé, a baissé en ne suivant pas totalement la formule à chaque fois et l'État a pu souhaiter ralentir le rythme de baisse pour des raisons d'opportunité que les textes permettent, avec en plus un plancher à 0,5 % que nous avons trouvé coûteux quand les taux étaient négatifs.
Dès lors que la prévision assez partagée d'évolution de l'inflation est que l'inflation baisserait à nouveau au plus tard à la fin de 2023, si les taux du Livret A montent, ils devraient baisser à la fin 2023. Nous plaidons fortement pour que la marche ne monte pas trop en sachant que si le taux du Livret A passait à 3,4 %, comme la formule pourrait l'indiquer, cela représenterait un prélèvement de 40 % des résultats des organismes de logement social, qui déjà ne construisent pas assez.
Nous plaidons donc pour que la hausse n'excède pas 3 %.
Comme le signalait en aparté Gabriel, c'est vrai que les banques ont le même souci, puisque si c'est centralisé à 60 %, c'est que les 40 % sont dans le bilan des banques qui ont le même problème. J'ajoute que les compagnies d'assurance - sont aussi très concernées, parce que l'évolution du taux du Livret A se traduit par une décollecte historique notamment des fonds en euros des compagnies d'assurance.
Comme en face de ces passifs de fonds en euros il y a des obligations dont la situation n'est pas forcément très favorable, cela met aussi le secteur de l'assurance vie dans une difficulté que nous voyons nous-mêmes avec CNP Assurances. Comme vous le savez, CNP Assurances a une provision, que l'on appelle provision pour participation aux excédents, qui est la plus importante du marché, qui doit se monter à 12 milliards d'euros. Elle peut donc encaisser des chocs que d'autres compagnies encaisseront avec plus de difficultés.
Nous avons vraiment un sujet de hiérarchie de l'épargne dans notre pays qui, compte tenu des bouleversements que nous avons connus depuis un an, est un sujet macroéconomique. Nous allons commenter cela, comme je viens de le faire rapidement devant vous, auprès des autorités chargées de prendre la décision et assez rapidement, puisque je crois que la décision du Ministre aura lieu le 1er février.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je veux juste appuyer sur ce qu'a dit le Directeur général, parce que cela me paraît très important. Nous avons un cas un peu compliqué parce que nous avons un produit, le LEP, qui nous coûte plus cher, qui est plus circonscrit en volume, mais qui a une vocation sociale avérée et très importante dans le pays, qui répond à un objectif de politique publique qui est que des catégories sociales avec peu de ressources et peu de capacité d'épargne en constituent une.
Gabriel Cumenge vient de le dire à l'instant, un travail que l'on fait en chemin consiste à essayer de voir si d'aventure certains Français ayant droit à un LEP auraient de l'argent sur un Livret A ou un

LDDS, ce qui serait un contresens puisque l'un est plus avantageux que l'autre. Sur le LEP, il y a un arbitrage qui est très difficile à faire, dans le sens où c'est l'épargne des catégories sociales les moins favorisées, les plus exposées à l'inflation aujourd'hui a priori vu la typologie de l'inflation, et dans le sens où cela répond à une politique publique très claire. Sur le Livret A et le LDDS, à mon avis, la différence est importante. C'est là, je pense, que le Directeur général a absolument raison. Évidemment, ce qu'il se passe est mauvais pour le Fonds d'épargne, mais la réalité est que c'est assez mauvais pour le financement de l'économie, puisque c'est de l'épargne structurellement longue, peu chère à transformer pour le financement de l'économie, qui va dans le l'épargne qui coûte assez cher à l'État en reconversion.

C'est de l'épargne qui s'accumule sur de l'épargne existante de catégories sociales qui sont plus favorisées ou qui, si elles ne l'étaient pas, pourraient le mettre en LEP, et c'est de l'épargne qui sert à financer le logement social, donc la réalité est que ce différentiel sur le Livret A et sur le LDDS est négatif pour le financement de l'économie. S'il continue à être trop haut, il est négatif pour la construction de logement social, il est négatif pour le Fonds d'épargne et il n'est pas terrible en matière de politiques publiques.

Je pense que nous devons avoir un message très clair qui s'axe sur cet indicateur pour prendre en considération tous ces éléments, plutôt que sur le LEP, même si je suis conscient que c'est plus coûteux. C'est plus coûteux pour une raison qui est très claire, très définie et qui est une priorité publique d'intérêt général. Il me semble donc assez important de faire la distinction entre les deux.

M. Le Fur :

Parmi tous ces produits d'épargne bien connus du grand public, il y en avait un qui avait une grande popularité il y a un certain temps. C'était le plan épargne logement. Tout cela est retombé, et il semblerait que le gouvernement veuille assez sensiblement remonter l'attraction de ce type de produits. Là, on touche plutôt une catégorie au-dessus du LEP.

Est-ce que cela va jouer sur vos prévisions ? Si je comprends bien, ce n'est pas du tout votre réseau, c'est tout à fait autre chose. Ce sont les réseaux purement bancaires, classiques, etc., mais est-ce que cela va vous piquer du pognon ?

M. Cumenge :

Concernant le PEL, si c'est ce qui a été annoncé la semaine dernière, c'est mécanique. C'est l'application d'une formule, encore une fois, et ce n'est que pour les nouveaux PEL. Cela monte à 2 %. Les 2 % pour les nouveaux PEL qui sont bloqués dans les premières années, puisque cela reste de l'épargne pour se constituer un apport immobilier même si depuis vingt ans cela ne sert plus à cela en substance et encore moins quand les taux étaient très bas, ne resteront pas compétitifs du tout par rapport au Livret A ou au LDDS dans les années qui viennent.

À ce stade, nous ne voyons pas de bascule où le PEL viendrait prendre une partie des encours, ce qui accessoirement, du strict point de vue du Fonds d'épargne, pourrait plutôt nous arranger puisque cela ferait de la liquidité excédentaire chère en moins si elle allait se mettre sur le PEL plutôt que sur le Livret A et le LEP. Nous ne voyons pas ce mouvement-là.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :

Aujourd'hui, avec le même taux, puisque maintenant les deux produits ont le même taux à 2 %, le Livret A est beaucoup moins contraint puisqu'il est totalement liquide alors que le PEL comporte un engagement de stabilité, et il y a une fiscalité sur le PEL alors que le Livret A en est exonéré.

Mme Bergeal :

Le PEL, on peut en sortir à tout moment, en réalité. Ce qu'il va se passer, c'est que tous vont fermer les PEL à 1 % pour ouvrir des PEL à 2 %.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :

Oui, mais le Livret A reste plus compétitif. Fiscalement, il est meilleur.

M. Le Fur :

L'autre question est de savoir si tout cela ne révèle pas aussi, dans cette période de crise, une épargne de précaution de la part de nos compatriotes. Il y a quand même des gens qui ne consomment plus, qui ont peur pour l'avenir. Ce n'est pas très positif.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :

Je fais néanmoins une distinction. Nous avons eu de très fortes collectes en 2020 et 2021 dans les périodes de confinement, qui étaient liées aux entraves, aux empêchements de consommer, à une espèce d'épargne forcée ou d'épargne de précaution liée à l'inquiétude.

Aujourd'hui, nous voyons quand même aussi une amorce de sortie des dépôts à vue, qui avaient accumulé des sommes absolument considérables, et qui en fait étaient liés au niveau très bas des taux, avec donc une espèce d'« à quoi bon placer ». L'argent restait sur les comptes à vue non rémunérés tant les taux étaient peu attractifs. Même le 0,5 % du Livret A était considéré comme insuffisamment attractif pour motiver l'acte d'épargne.

Nous commençons à voir, avec la hausse des taux, un mouvement de sortie des comptes à vue, et l'inflation y contribue aussi parce que le compte à vue est une perte de pouvoir d'achat assurée. Il y a donc une volonté de placer et de diminuer les dépôts non rémunérés.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Si on veut encore compliquer l'exercice, comme les banques sont maintenant à la recherche de ressources peu onéreuses alors qu'avant il suffisait d'aller à la Banque centrale européenne pour avoir des ressources gratuites, une des sorties des comptes à vue se fait vers les dépôts à terme que les banques vendent à leurs clients qui ont des dépôts pour éviter que ceux-ci ne partent notamment sur le Livret A.
Il y a une bataille qui se fait dans les produits à 2 %, parce que les dépôts à terme sont entre 1,5 % et 2 % selon la durée. Je n'ai pas encore une vision très claire du marché, mais je crois que c'est autour de cela. Il y a donc le Livret A qui, s'il monte à 3 %, va capter tous ces fonds qu'essaient de capter les banques ou les compagnies d'assurance, qui vont annoncer leurs taux d'intérêt servis au titre de l'année 2022 et qui seront probablement au-dessous de 2 %. Nous voyons bien que déjà à 2 %, le taux du Livret A est très attractif. À 3 %, il va aspirer le marché.

M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du Fonds d'épargne :
L'assurance vie était à 1,3 % ou 1,4 % en moyenne en 2021. Nous attendons une hausse des taux, mais sans doute en dessous de 2 % en moyenne.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Maintenant, on a déconstruit l'aspirateur. Voyons quelle sera la décision qui sera prise en février. Claude ?

Mme Nahon :
J'ai une remarque pour parler de quelque chose d'un plus léger sur le même sujet. Je pense qu'à un moment ou à un autre, nous allons avoir une demande assez forte de fléchage sur les rémunérations des fonds.
Je pense qu'à un moment ou à un autre, il va falloir que l'on trouve le moyen de rendre compte de la politique que l'on peut avoir sur la décarbonation des portefeuilles, en particulier celui du Fonds d'épargne. C'est juste pour être un peu plus léger que le sujet que nous venons d'aborder. Je pense qu'il ne faut pas l'oublier, c'est quelque chose qui nous sera demandé à un moment ou à un autre.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je partage totalement l'avis. J'ai commis un rapport sur le fait qu'il fallait scinder de façon plus efficace sur le LDDS et le Livret A, donc je ne saurais m'en dédouaner. C'est pour une réforme de l'épargne très ambitieuse qui j'en suis sûr verra le jour bientôt, mais qui n'est pas immédiatement dans les cartons si je me souviens bien. Je suis d'accord avec cette remarque.

8 — Délibération relative à la Compagnie des Alpes

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Je vous propose que nous passions au dernier point à l'ordre du jour, la délibération sur la Compagnie des Alpes. Je n'étais malheureusement pas présent pour présider le Comité stratégique. C'est Jean-Marc qui a présidé le Comité stratégique. Veux-tu que je te passe la parole brièvement pour en dire deux mots ?

M. Janaillac :
La parole est à la rapporteure.

Mme Nahon :
Je vais être rapide sur ce Comité stratégique, d'abord pour dire qu'il y a eu un enthousiasme des participants sur le sujet qui montre assez fortement l'attachement a minima des commissaires présents sur le sujet de la Compagnie des Alpes, avec de notre part un certain nombre de questions.
Pour nous, clairement, la trajectoire est enthousiaste et dynamique, mais quelque part nous la trouvons un peu trop optimiste et nous aimerions bien avoir l'avis d'Antoine Saintoyant et de ses équipes sur le sujet. J'y reviendrai, nous avons assisté à un rebond extrêmement fort en 2021 et 2022. Nous voyons un management qui se déploie avec beaucoup de force et qui est très dynamique. Nous avons des stations de ski qui sont reparties. Nous reviendrons dessus et je pense que Jean-Yves reformulera sa question sur les délégations de service public, j'en suis convaincue. Les parcs de loisirs dépassent les stations de ski, et malheureusement nous n'en avons pas beaucoup parlé entre nous. Il y a un doublement du chiffre d'affaires qui n'est pas si explicité que cela et sur lequel nous interrogeons un peu la Caisse des Dépôts pour savoir comment elle l'a challengé. Nous avons eu quelques questions sur les relations entre la filiale et la maison-mère.
S'agissant de ce rebond de 2021 à 2022, nous voyons que nous étions descendus très bas en 2019 en raison bien sûr du Covid, et en 2020 ce n'était guère plus brillant. En 2021-2022, nous allons passer au-dessus des résultats 2018-2019, donc nous avons un rebond remarquable, avec une distribution de dividendes dès 2023. Nous avons quelques questions sur ce sujet.
Il y a un recentrage sur l'Europe qui nous a paru pertinent, mais une activité parcs de loisirs qui a dépassé l'activité ski et dont nous n'avons pas suffisamment parlé, je pense, lors de l'échange que nous avons eu sur la dimension stratégique.
Une question qui reste posée est celle de savoir ce qu'il va se passer en 2023, avec tout ce que nous venons de dire sur le contexte de 2023. Nous avons un peu de difficultés à être sûrs que 2023 soit aussi belle que 2022, y compris pour ces activités qui sont très liées au moral des Français. Ce que j'ai trouvé sur ces sujets en lisant quelques études de marché

sur internet montre que ces activités sont très liées au moral des Français, donc nous avons un vrai sujet.
Nous reviendrons sur le siège. Il y a quand même beaucoup d'attentes à notre avis sur le siège, son renforcement, pour pouvoir répondre à tout un tas de questions qui nous semblent pertinentes depuis la maison-mère.
Concernant les stations de ski, je vais commencer par le premier risque, celui que nous avons tous souligné en premier et qui n'apparaît pas en premier dans la présentation. Il s'agit de la question des délégations de service public. Nous avons vu cette question des délégations de service public sur plein de sujets aujourd'hui, il y a une envie des collectivités territoriales de reprendre en main un certain nombre de services publics. Nous l'avons vu sur l'eau et nous l'avons vu sur d'autres sujets.
C'est quand même une vraie inquiétude, parce que la réponse que nous trouvons dans le dossier est « nous allons rencontrer plus souvent les élus ». Cela ne paraît pas être une réponse qui nous donne le sentiment d'avoir pris la mesure malgré les engagements environnementaux qui nous ont été présentés.
Je pense que cela a été fait aussi parce que nous posons souvent des questions sur les engagements environnementaux, donc il y avait un focus sur les engagements environnementaux qui méritaient aussi des questionnements, concernant le Net Zero sur les scopes 1 et 2, avec la question de la compensation. Nous savons tous que la compensation commence à être discutée et regardée par d'autres comme n'étant pas forcément la seule solution aujourd'hui. Oui, j'ai entendu qu'il y avait quelques idées autres que la compensation, mais quand même. La question du scope 3 est évidemment une grosse question qui est posée à toutes les entreprises et pas seulement à la Compagnie des Alpes. La question du scope 3 arrivera à un moment ou à un autre.
J'ai bien aimé la biodiversité positive, c'est évident. Ce sont des choses que j'aime bien, le zéro déchet aussi. Ce sont des actions managériales très intéressantes, dynamisantes, qui normalement doivent plaire.
J'ai aussi quelques doutes sur la question de l'enneigement et de 2060. Quand je cherche sur internet, je trouve plutôt 2040 ou 2050. Je suis Secrétaire générale de Météo et Climat. Quand je discute avec les climatologues, c'est un peu plus tôt que 2060, donc 2060 me paraît loin, même si je trouve que la stratégie qui consiste à dire « on a des stations qui sont plutôt hautes et on va changer le type de remontées » est intéressante. Néanmoins, le développement dans l'immobilier, et nous regarderons tout à l'heure la valeur de l'immobilier, représente quelques pour cent. Ce n'est pas avec cela que l'on va compenser la perte des remontées mécaniques.
Quel est le modèle de demain de la montagne ? Je ne l'ai pas complètement compris. Pourtant, à titre personnel, je vais beaucoup dans les Alpes et j'ai beaucoup discuté avec l'ancien président de la SEM de Serre-Chevalier. Ce sont des sujets dont j'ai discuté parce que c'était un objet important pour l'hydraulique d'EDF. Je ne sens pas encore comment on va faire la transformation hiver-été et l'allongement de la présence. Nous n'avons pas senti assez fortement ce que cela allait nous apporter.
Par ailleurs, nous y reviendrons, il y a la question d'attirer les talents. Visiblement, il a l'air d'être compliqué dans ces métiers, aujourd'hui, d'attirer et de retenir des jeunes pour aller dans ces métiers du tourisme.
Si nous revenons sur les parcs de loisirs, honnêtement, je crois que nous pouvons plaider coupables, nous n'en avons pas assez parlé. L'activité parcs de loisirs est en très forte hausse. Elle est passée au-dessus des stations de ski, et la partie grise est l'hébergement, donc nous voyons que cela ne fait pas grand-chose dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.
J'ai trouvé les engagements environnementaux moins clairs. Je n'ai pas très bien compris comment on se battait contre Disney. J'ai bien entendu que l'on allait essayer de viser une clientèle internationale moins haut de gamme. Bon, d'accord, mais Disney est quand même un gros attracteur qui va investir 1 milliard d'euros.
S'agissant d'augmenter l'hébergement pour augmenter les dépenses sur site, j'ai compris grosso modo que les dépenses d'hébergement représentaient à peu près la moitié des dépenses que l'on pouvait avoir sur les sites de Disney, et je suis d'accord que les corporates sont intéressants, il y a plein de pistes, mais je n'ai pas encore compris quelle était la stratégie d'attaque de Disney. Je comprends que l'on puisse essayer d'en faire une, mais je ne sais pas laquelle. Autrement dit, je n'ai pas vu de véritable analyse du marché pour essayer d'expliquer la concurrence et comment on allait la contrer.
Du coup, nous avons plein de questions pour Antoine Saintoyant.
D'abord, quelle est votre appréciation globalement sur ce PMT extraordinaire où l'on voit un accroissement du chiffre d'affaires qui s'envole, avec presque un doublement d'ici 2030 ? Il y a un vrai sujet. Comment l'avez-vous challengé ?
Bien sûr, je ne peux pas laisser de côté la question du Net Zero et du carbone. Comment allez-vous vous occuper de ce projet carbone, emblématique et exemplaire ?
Ce n'est pas propre à cette filiale, mais je crois que c'est Éric qui avait cité une fois la question de la capacité coopérative des équipes décentralisées par rapport aux équipes de la Caisse des Dépôts. Cette question est une question compliquée et je me demande comment vous allez faire. Certes, ils vont recruter, mais comment allez-vous arriver à avoir la question des suivis de recommandations ?
Il y a la question que Michèle avait posée sur le contrôle interne, les recommandations sur les risques. Comment intégrer tout cela dans le cadre un peu complexe de la Caisse des Dépôts ?
Il y a une question sur l'intérêt de la cotation. Je crois que c'est une question récurrente que l'on vous pose à chaque fois, donc nous allons vous la

poser aussi. Est-il vraiment intéressant de rester coté quand on est dans cette situation ?
Il y a ensuite cette question que nous avons comprise comme très lourde, qui était la question des talents et des expertises.
Voilà en gros tout ce dont nous avons parlé pendant ces deux heures passionnantes. Nous avons senti que nous étions tous vraiment motivés sur ce sujet. C'est une filiale qui nous plaît, mais nous avons quelques questions pour vous aussi.

M. Le Fur quitte la séance.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci, Claude. Certains des commissaires surveillants ont-ils des commentaires à faire avant que je ne passe la parole à la Direction générale ?

Mme Artigalas :
Sur les délégations de service public, c'est vrai qu'il y a un précédent sur une délégation de service public, mais j'ai quand même quelques doutes parce que la Compagnie des Alpes a fait ses preuves. Je ne vois pas quel autre investisseur pourrait aller, à part des fonds d'investissement étrangers, sur les stations avec tout ce qu'il y a. J'ai quelques doutes. Je pense qu'il y a des volontés d'élus d'aller vers cela, mais je ne suis pas sûre que cela puisse aboutir.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Sur les Deux Alpes, cela se passe très mal. Ils se rendent compte que c'est très coûteux. Sous le contrôle d'Antoine, ils n'ont pas la capacité financière à faire ce qu'ils voulaient faire sans nous.

Mme Artigalas :
On ne pourra jamais remplacer les forfaits de ski, en termes financiers, pour les stations. C'est une activité qui est intéressante et dans les Pyrénées, nous avons davantage cette saison d'été. Historiquement, nous avons beaucoup plus été avec une saison d'été, qui ne rapporte pas de forfaits de ski mais où les gens viennent et ont des hébergements, tout est prévu autour. Dans les Alpes, pas du tout. Je pense quand même que le fait d'être à la Compagnie des Alpes, avec l'augmentation des parcs de loisirs, ne peut que permettre d'équilibrer ce qui est fait s'ils restent dans cette structure. Ce n'est plus rentable d'aller dans les stations de ski tout seul.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup. Je vais juste ajouter une question sur un sujet que je connais assez mal. Il se trouve que nous étions en déplacement vendredi et que nous avons eu l'occasion d'échanger sur le projet d'une commune de faire un parc.
Les équipes de la Banque des Territoires nous ont dit, et je schématise à grands traits, « des projets de parc, il en existe un par commune en France et chaque maire a à peu près un projet de grand parc normalement lié à un événement historique ou à un personnage historique plus ou moins né ou ayant vécu dans la région, mousquetaire, marin, pilote, et beaucoup de ces aventures se terminent assez mal ».
Du coup, pour rejoindre un peu la question sur les perspectives très optimistes sur les parcs d'attractions, je suis assez curieux de savoir comment vous voyez la concurrence. Il y a un ou deux exemples auxquels tout le monde fait référence, le Puy du Fou, etc., mais les tentatives qui se sont succédé tendent à confirmer que ce n'est pas si facile que cela à reproduire.
Du coup, peut-on faire croître cette activité de façon exponentielle dans un pays comme la France ? Je suis assez curieux de savoir s'il y a vraiment des perspectives pour la faire croître de façon quasiment systématique ou s'il y a vraiment une espèce de cap au nombre de parcs que l'on peut avoir dans un pays comme la France dans les années qui suivent.

M. Janaillac :
J'ai un commentaire et une question. Lorsqu'on regarde le tourisme français par rapport à nos concurrents, et je pense en particulier à l'Espagne sur le tourisme d'été, nous avons un tourisme assez émietté, assez artisanal, etc., par rapport aux grandes machines assez « industrielles » d'Espagne qui ont beaucoup travaillé avec les tour-opérateurs, qui ont fait des hébergements lourds et puissants.
À la montagne, c'est exactement l'inverse. La France, par rapport à ses concurrents suisses et autrichiens, qui ont un produit un peu comme celui que nous avons l'été, qui est un produit artisanal et plutôt individuel sans grands équipements ou hébergements lourds, a bâti, et en particulier grâce à la Compagnie des Alpes mais aussi à de grands opérateurs, Maeva, Pierre et Vacances, Club Med, ce type de produits industriels.
La question est donc la suivante. Internet a permis en particulier au tourisme français de mieux vendre à l'international son produit artisanal, puisqu'avant, si on n'était pas dans une brochure de tour-opérateur on ne pouvait pas vendre, tandis qu'aujourd'hui, n'importe qui ayant trois chambres d'hôte peut se vendre à des Australiens ou à des Californiens.
À mon avis, le défi, par rapport au changement d'attente de la clientèle, est plutôt d'avoir un produit montagne très équipé, mais en même temps avec ce côté un peu plus artisanal. Comment la Compagnie des Alpes est-elle prête à répondre à ce défi tout en gardant l'organisation efficace et industrielle ? Elle n'est pas seule compétente, mais elle investit dans l'hébergement. Comment se prépare-t-elle à l'évolution de l'attente des clientèles ?

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Antoine, je vais vous passer la parole avec un grand défi. Je pense qu'à 19 heures 30, vous allez

commencer à vous faire siffler par l'ensemble des supporters de l'équipe de France.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participants stratégiques :
Merci, M. le Président. Merci pour les différentes questions. Je vais essayer d'y répondre de manière synthétique en prenant les questions du rapport de Mme Nahon et en complétant avec les autres questions qui ont pu être posées.
Premièrement, sur l'appréciation que nous portons sur la stratégie et le PMT proposés par la Compagnie des Alpes, globalement, nous considérons qu'ils sont ambitieux. Il est ambitieux sur le ski de manière claire.
Nous pensons que sur l'activité parcs, il est ambitieux aussi mais nous considérons qu'il repose sur des sous-jacents très solides parce que, pour répondre à la question du marché sur les parcs, nous considérons qu'aujourd'hui en France, l'offre de parcs d'attractions est peu développée et qu'il y a donc un potentiel de croissance élevé. Quand on regarde les marchés Benelux, Allemagne et Royaume-Uni, l'offre est moins développée en France.
Finalement, nous avons une demande en France qui est supérieure à l'offre, donc nous avons un potentiel pour augmenter les périodes d'ouverture de manière assez significative sur les parcs existants. Aujourd'hui, les parcs sont ouverts à peu près 50 % de l'année. Il y a eu déjà une augmentation importante depuis un an et demi et nous pensons que nous pouvons continuer à les ouvrir encore plus, à la fois à destination des familles et du grand public sur les périodes de vacances et de week-ends, mais aussi à destination des entreprises pendant la semaine.
Il y a vraiment une demande forte et nous pensons qu'il y a un sous-jacent qui est solide, avec l'augmentation des périodes d'ouverture et probablement aussi l'augmentation des tarifs. Globalement, quand on compare aux marchés allemand, anglais ou du Benelux, nous avons des tarifs plutôt inférieurs. Nous pensons donc que nous avons aussi une capacité d'augmentation tarifaire.
Il y a en effet la question de Disney. Il y a deux questions. Les concurrents sont Disney et le Puy du Fou, respectivement, pour le Parc Astérix et pour le Futuroscope. Sur Disney, nous sommes vraiment sur des positionnements différents parce que l'entrée à Disney coûte plus du double de l'entrée au Parc Astérix avec des clientèles qui pour les trois quarts sont internationales, alors que sur le Parc Astérix nous avons une clientèle qui est à 90 % française. Nous avons vraiment des positionnements différents, une offre tarifaire qui est différente. Nous pensons donc que cette concurrence est maîtrisable, avec par ailleurs des CAPEX qui sont importants dans le plan, y compris sur le Parc Astérix, pour pouvoir poursuivre le développement.
Sur la partie Futuroscope, la concurrence avec le Puy du Fou est un peu plus forte, c'est clair. Ensuite, ce sont des questions d'accessibilité — et l'accessibilité du Futuroscope est meilleure que celle du Puy du Fou — et des questions d'offre de loisirs, et l'offre du Puy du Fou était historiquement meilleure que celle du Futuroscope mais avec les développements proposés, le Futuroscope est en train de remonter.

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :
Nous pouvons quand même faire un peu de publicité, parce que ce sont aussi des métiers technologiques. La meilleure attraction mondiale primée par un jury international, c'est « Chasseurs de Tornades » au Futuroscope. Nous sommes aussi dans cette compétition mondiale qui attire les gens.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participants stratégiques :
Sur les parcs, le principal risque de notre point de vue est le risque des personnels, d'arriver à sécuriser suffisamment de personnels pour faire fonctionner les parcs dans de bonnes conditions. Si on allonge les périodes d'ouverture, cela change le modèle. On passe d'un modèle de saisonniers à un modèle de temps plein, donc il faut en quelque sorte CDIser, avec des CDI intermittents, les personnels qui étaient auparavant des saisonniers.
Évidemment, la réforme de l'assurance chômage va dans ce sens et facilite ce mouvement, mais globalement, tant que nous n'avons pas des périodes d'ouverture suffisamment longues, il y a quand même un moment dans lequel nous avons une masse salariale plus élevée, puisque nous CDIsons sans avoir encore le chiffre d'affaires en face, donc il faut très vite augmenter les périodes d'ouverture pour que cela puisse être rentable. C'est le sujet principal sur les parcs. Je reviendrai ensuite sur les autres sujets RH.
Sur le PMT, le risque porte davantage sur la partie ski et montagne. Certes, les hypothèses qui sont prises sont relativement prudentes : il y a une hypothèse de fréquentation en augmentation de 0,5 %, ce qui n'est pas beaucoup, et d'augmentation des tarifs au niveau de l'inflation, de 3,4 % sur la durée du PMT. Mais en dépit de cela, il y a quand même un certain nombre de risques.
Il y a le renouvellement des DSP, qui est le point sur lequel nous avons le plus challengé le management au sein du Conseil d'administration pour proposer aux acteurs de la montagne, et notamment aux élus de la montagne qui sont les autorités délégantes, un plan de développement et d'accompagnement sur les problématiques d'hébergement et de diversification plus important que ce qui a été proposé aujourd'hui.
Sur l'hébergement, ils ont commencé à le faire et ils vont continuer à le faire après l'acquisition de MMV et par ailleurs avec leurs différentes offres d'hébergement avec les différentes agences qu'ils peuvent avoir dans les stations.
En revanche, sur la partie diversification, c'est le sujet sur lequel nous ne sommes pas encore là où nous souhaiterions être, et c'est la priorité pour le Conseil sur l'année 2023 d'arriver à clarifier vraiment les objectifs sur la diversification et sur l'offre été.

Mme Nahon :
Sur la diversification, j'ai deux sujets. Il se trouve que j'ai bossé un peu là-dessus. Il y a un premier sujet qui est de savoir si on aura de l'eau, parce que cela va être utile. Si les gens n'ont pas d'eau pour se baigner, pour se rafraîchir en montagne, on n'y arrivera pas. C'est un vrai sujet. Aurons-nous des sécheresses un peu dures ?
Par ailleurs, que va-t-il se passer quand les températures vont monter beaucoup en bas et quand les gens iront chercher de la fraîcheur un peu en hauteur ? Ces deux sujets sont difficiles et je n'ai aucune visibilité dessus. Je pense que ce sont des sujets un peu compliqués. Comment va-t-on avoir de l'eau pour avoir des sports d'eau en montagne ? Ce n'est pas sûr qu'on en ait lors des années de sécheresse, et là on ne fera pas grand-chose.

M. Saintoyant, Directeur de la gestion des participants stratégiques :
Je pense que nous reconnaissons le fait que sur cet aspect de la diversification et de l'offre d'été, nous sommes encore à un niveau stratégique insuffisant. Effectivement, quand nous nous comparons avec les pays voisins, notamment la Suisse, l'Autriche, l'Allemagne et l'Italie, globalement l'offre est quand même bien moindre et les stations de la Compagnie des Alpes sont moins animées et développées l'été que dans les pays voisins.
C'est lié aussi au modèle de la saisonnalité, qui est beaucoup plus fort sur ces stations que dans les pays voisins, puisque toute une partie de l'offre de loisirs, d'hébergement et y compris de restauration n'est plus disponible l'été.
Sur la question du PMT Net Zero Carbone, il va y avoir une certification par un organisme tiers indépendant de ce PMT qui va être suivie et présentée au Conseil d'administration chaque année. Pour l'instant, c'est quand même la seule filiale qui a fait un PMT avec une trajectoire de réduction très forte, donc nous allons la suivre grâce à cette certification.
Sur la coopération et la participation de la Compagnie des Alpes au Groupe et aux différentes offres groupe, ils sont très actifs dans le projet Vision Groupe. Ils participent aux différentes filières. Par ailleurs, ils travaillent bien avec plusieurs autres filiales, avec CDC Biodiversité sur le Global Biodiversity Score, ou avec Transdev. Il y a plusieurs partenariats.
Par ailleurs, nous avons fait deux évolutions importantes de gouvernance qui vont dans ce sens. C'est d'une part le fait que la présidence soit maintenant assurée par Gisèle Rossat-Mignod, la Directrice du réseau de la Banque des Territoires, qui assure avec la Banque des Territoires une proximité très forte, et d'autre part le fait que nous avons fait entrer au Conseil d'administration un membre du Comex de Bpifrance, ce qui doit permettre aussi de développer les relations avec les entreprises dans le secteur de la montagne et dans le secteur des parcs et du loisir. Par ce biais, nous voulons renforcer les liens avec les autres entités.
Sur la cotation, pourquoi considérons-nous que la cotation présente des bénéfices ? En fait, il y a quatre raisons. La première est que cela permet de lever du capital, et quand il y a besoin de lever du capital on peut avoir recours aux marchés sans que la Caisse des Dépôts n'apporte la totalité des besoins en capital. Nous l'avons vu en 2021 lorsque nous avons fait l'augmentation de capital de 230 millions d'euros. Nous n'y avons contribué que pour 100 millions d'euros, et le marché a effectivement souscrit à l'augmentation de capital.
La deuxième chose est que cela pourrait permettre de faire des opérations en titres si on voulait se rapprocher de tel ou tel autre acteur dans un domaine particulier.
Troisièmement, dans le dialogue que nous pouvons avoir avec les autorités concédantes ou autres, cela permet quand même d'avoir une certaine neutralité et de ne pas être dans un face-à-face entre un actionnaire Caisse des Dépôts et des autorités concédantes. On va dire qu'il y a une nécessaire prise en compte de la protection des actionnaires minoritaires.
Cela permet pour la Caisse des Dépôts d'économiser ses fonds propres de manière générale parce que s'il fallait sortir de la cote, il faudrait quand même payer des actionnaires privés aujourd'hui plus de 400 millions d'euros, alors même que la gouvernance est aujourd'hui contrôlée par la Caisse des Dépôts. La valeur ajoutée de cet investissement de 400 millions d'euros serait donc très faible.
C'est pour cela que nous considérons que le système actuel dans lequel nous n'avons que 42 % mais nous avons le contrôle est le meilleur des systèmes du point de vue de l'optimisation de nos fonds propres.
La dernière question portait sur les sujets RH. J'ai commencé à en parler sur la CDIsation des intermittents. L'autre partie porte sur le partage de la valeur, la répartition de la valeur. Il y a un premier sujet qui est d'augmenter l'intéressement dans les parcs, parce que pour l'instant dans les parcs l'intéressement est très faible par rapport à celui dans la montagne. Il va donc y avoir un effort là-dessus.
Deuxièmement, nous allons lancer un travail sur l'actionnariat salarié. Aujourd'hui, il n'y a pas de vrai actionnariat salarié à la Compagnie des Alpes. Il y a des dispositifs de type plan d'actions gratuites mais qui ne sont pas de vrais dispositifs d'actionnariat salarié avec un FCPE. Nous allons travailler là-dessus pour avoir un vrai dispositif d'actionnariat salarié, comme nous en avons dans les autres filiales. Nous pensons que cela permet, peut-être pas exactement pour les mêmes personnes que les saisonniers mais pour les personnes que nous voulons vraiment conserver et qui sont clés pour l'entreprise, de les fidéliser.

M. Holroyd, Président de la Commission de surveillance :
Merci beaucoup, Antoine. Avant de clore cette réunion, je fais juste un point sur la suite de la

réunion du règlement intérieur que nous avons eue lundi.
Si cela convient à tout le monde, je vous propose que le Secrétariat général travaille à une version qui prenne en compte les réflexions de chacun, potentiellement en contactant un par un ceux qui avaient des points précis, et que si nécessaire nous convenions d'une date supplémentaire où il y aura une réunion courte, puisqu'il ne reste que quatre ou cinq points en suspens, en janvier avant la prochaine Commission de surveillance.
Si jamais il y avait un consensus absolu sur une version, cela nécessiterait-il une réunion entière ? Peut-être pas, mais nous pourrons aviser selon qu'il y ait consensus entier sur un texte ou non. Je propose que nous procédions ainsi pour essayer de préserver le temps de chacun.
Cela vous convient-il ? Très bien. Sur ce, je vous souhaite un très bon match.

La séance est levée à 19 heures 33.

Les décisions relatives à cette séance figurent dans la section « délibérations et avis » page 77

ANNEXES

Règlement intérieur de la Commission de surveillance

Version approuvée le 13 mars 2023

Première partie :
Fonctionnement et moyens de la Commission de surveillance

Chapitre 1 : les règles de fonctionnement

Article 1 : calendrier et ordre du jour des réunions

Article 2 : convocations

Article 3 : participation aux réunions

Article 4 : règles générales relatives à l'information de la Commission de surveillance

Article 5 : communication des informations aux membres de la Commission de surveillance

Article 6 : missions confiées à un membre de la Commission de surveillance

Article 7 : missions d'audit et audition de personnalités qualifiées extérieures, recours à des expertises

Article 8 : déroulement des séances

Article 9 : quorum et modalités de décision et d'avis de la Commission de surveillance

Article 10 : secrétariat des séances de la Commission de surveillance et des comités spécialisés

Article 11 : procès-verbaux

Article 12 : publicité

Article 13 : suivi des décisions et avis

Article 14 : évaluation annuelle du fonctionnement de la Commission de surveillance

Chapitre 2 : moyens de la Commission de surveillance

Article 15 : Secrétariat général de la Commission de surveillance

Article 16 : budget de la Commission de surveillance

Article 17 : indemnités allouées aux membres de la Commission de surveillance au titre de la mission de surveillance

Chapitre 3 : obligations des membres de la Commission de surveillance

Article 18 : principes pour l'exercice des fonctions de membre de la Commission de surveillance

Article 19 : diligences dans l'exercice des fonctions

Article 20 : obligation de confidentialité, informations privilégiées et manquements d'initié

Chapitre 4 : prévention des conflits d'intérêts

Article 21 : obligations déclaratives et déports

Deuxième partie :
Composition, compétences et modes d'intervention de la Commission de surveillance

Chapitre 1 : composition de la Commission de surveillance

Article 22 : membres de la Commission de surveillance
Article 22-1 : présidence de la Commission de surveillance
Article 23 : mandat des membres de la Commission de surveillance

Chapitre 2 : compétences propres de la Commission de surveillance

Article 24 : contrôle permanent
Article 25 : stratégie, appétence aux risques et modèle prudentiel
Article 26 : niveau de fonds propres
Article 27 : titres de créances
Article 28 : indemnités des comptables du Trésor
Article 29 : désignation des commissaires aux comptes

Chapitre 3 : contrôles

Article 30 : contrôle prudentiel externe et intervention de l'ACPR

Chapitre 4 : délibérations, adoption, avis, consultations préalables et propositions de la Commission de surveillance

Article 31 : délibérations
Article 32 : adoption, approbation et fixation
Article 33 : avis obligatoires
Article 34 : avis et observations
Article 35 : consultation obligatoire du Président de la Commission de surveillance
Article 36 : propositions
Article 37 : dispositions spécifiques relatives à la révocation du Directeur général

Chapitre 5 : information générale de la Commission de surveillance

Article 38 : informations relatives à la Section générale
Article 39 : informations relatives au Fonds d'épargne
Article 40 : informations relatives au Groupe Caisse des dépôts

Chapitre 6 : information du Parlement

Article 41 : tableau des ressources et emplois du Fonds d'épargne
Article 42 : rapport annuel

Chapitre 7 : prestations de serment et délégation

Article 43 : recueil des prestations de serment
Article 44 : délégation de pouvoir au Directeur général

Troisième partie :
Les comités spécialisés et réunions

Chapitre 1 : principes généraux
- Article 45 : création des comités spécialisés
- Article 46 : missions des comités spécialisés
- Article 47 : composition des comités spécialisés

Chapitre 2 : Comité d'Audit et des Risques (CAR)
- Article 48 : missions du comité d'Audit et des Risques
- Article 49 : information spécifique du CAR

Chapitre 3 : Comité du Fonds d'Épargne (CFE)
- Article 50 : missions du CFE

Chapitre 4 : Comité des investissements (CDI)
- Article 51 : missions du CDI
- Article 52 : saisine du CDI
- Article 53 : composition du CDI
- Article 54 : information préalable à la tenue du CDI
- Article 55 : tenue du CDI
- Article 56 : délibération et avis du CDI
- Article 57 : report de la délibération ou de l'avis du CDI
- Article 58 : suites des travaux du CDI

Chapitre 5 : Comité stratégique (COSTRAT)
- Article 59 : missions et saisine du COSTRAT

Chapitre 6 : Comité RSE et Ethique
- Article 60 : missions et saisine du comité

Chapitre 7 : Comité des nominations et des rémunérations (CNR)
- Article 61 : missions du CNR
- Article 62 : modalités de fonctionnement

Chapitre 8 : Réunions spécifiques
- Article 63 : objet et modalités de fonctionnement

Dispositions transitoires et finales :

- Article 64 : adoption et modification du règlement intérieur
- Article 65 : publicité du règlement intérieur
- Article 66 : interprétation du règlement intérieur
- Article 67 : dispositions transitoires

PRÉAMBULE

La Caisse des dépôts et consignations dispose d'un statut spécial, défini par le code monétaire et financier qui la distingue des autres établissements publics. Aux termes de l'article L. 518-2 du code monétaire et financier : « La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative ».

Il revient à la Commission de surveillance de veiller à ce que la Caisse des Dépôts et consignations accomplisse les missions qui lui sont confiées par la loi et à ce que le groupe public qu'elle forme avec ses filiales exerce ses activités d'intérêt général et ses activités concurrentielles au service du développement économique du pays. A cet effet, elle exerce sa surveillance sur l'ensemble des activités du Groupe Caisse des dépôts, veille à la défense de ses intérêts patrimoniaux ainsi qu'au respect de son autonomie. La Commission de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion, par le Directeur général, de la Caisse des dépôts et consignations. Elle délibère sur les grandes décisions ayant trait aux orientations stratégiques de l'établissement public et de ses filiales, sur le plan stratégique à moyen terme, la mise en œuvre des missions d'intérêt général, la définition de la stratégie d'investissement de l'établissement public et de ses filiales, l'adoption du budget de l'établissement, la stratégie et l'appétence au risque en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine. Elle approuve les comptes, l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi que la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes.

Le présent règlement intérieur prévoit les règles de fonctionnement de la Commission de surveillance et s'applique aux membres de la Commission de surveillance et plus généralement à chaque personne invitée à participer ponctuellement ou de façon permanente aux réunions de la Commission de surveillance.

Première partie :
Fonctionnement et moyens de la Commission de surveillance

Chapitre 1 : les règles de fonctionnement

Article 1 : calendrier et ordre du jour des réunions

Le calendrier prévisionnel annuel porte notamment sur l'examen des sujets que la Commission de surveillance considère comme stratégiques pour l'exercice de sa surveillance. Elle se réunit en outre à chaque fois qu'elle le juge nécessaire à la demande du Président ou d'au moins un tiers de ses membres.

L'ordre du jour est fixé par le Président de la Commission de surveillance. Il comprend toute question inscrite par le Président de la Commission de surveillance ou par elle-même, statuant à la majorité simple.

Le Président peut décider qu'un point initialement prévu à l'ordre du jour d'une réunion sera traité selon les dispositions du quatrième paragraphe de l'article 3 du présent règlement, à l'exception du cas où un ou plusieurs commissaire(s) en demande(nt) l'inscription en séance.

Article 2 : convocations

Avant chaque réunion de la Commission de surveillance ou d'un comité spécialisé, le Président ou la Secrétaire générale de la Commission de

surveillance adresse à leurs membres, par voie dématérialisée, cinq jours ouvrés avant la date de la séance, l'ordre du jour détaillé de la réunion.

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance veille à la diffusion des ordres du jour ainsi qu'à l'envoi en temps utile des dossiers et documents nécessaires à l'information de la commission conformément aux dispositions de l'article 5 du présent règlement.

Si le délai de cinq jours n'est pas respecté et concerne un point nécessitant une délibération, une décision ou un avis obligatoire de la Commission de surveillance ou l'examen d'un comité spécialisé, les commissaires surveillants peuvent demander le report de son examen. Ce report doit demeurer compatible avec la réalisation de l'opération.

En cas de situations exceptionnelles, dont l'appréciation appartient au Président de la Commission de surveillance, celui-ci peut décider l'inscription d'un point à l'ordre du jour de séance sans délai.

Article 3 : participation aux réunions

Participent aux réunions de la Commission de surveillance les membres de la Commission de surveillance, la Secrétaire générale de la Commission de surveillance ainsi que le ou les collaborateurs du Secrétariat général de la Commission de surveillance dont la présence est requise par le Président. Ils peuvent participer par vidéoconférence ou conférence téléphonique.

Les membres de la Commission de surveillance ne peuvent se faire représenter, à l'exception du Directeur général du Trésor, qui peut l'être par l'un de ses collaborateurs.

Le Directeur général de la CDC participe aux séances de la Commission de surveillance. Il peut se faire assister par les collaborateurs de son choix en relation avec les points à l'ordre du jour. En cas d'empêchement, il peut se faire représenter, après information du Président de la Commission de surveillance.

En cas de délibération urgente, le Président peut, conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, consulter les membres par écrit ou à distance. Cette consultation se fait par tout moyen, y compris électronique ou téléphonique. Le Président informe les membres du délai qui leur est laissé pour faire connaître leur position, lequel, sauf cas d'extrême urgence dûment motivée, ne peut être inférieur à 48 heures. L'envoi comprend l'ensemble des dossiers et documents nécessaires à l'information des membres. Les membres font connaître leur position par courrier électronique dans le délai imparti. La délibération est adoptée dans les conditions de quorum et de majorité définies à l'article 9 du présent règlement.

La Commission de surveillance peut se réunir en dehors de la présence du Directeur général.

Article 4 : règles générales relatives à l'information de la Commission de surveillance

Conformément à l'article L. 518-9 du code monétaire et financier et aux dispositions du présent règlement, la Commission de surveillance reçoit du Directeur général, en temps utile, tous les documents et renseignements qu'elle juge nécessaires pour l'exercice de sa mission. Elle peut opérer les vérifications et contrôles qu'elle estime nécessaires.

Article 5 : communication des informations aux membres de la Commission de surveillance

Avant chaque réunion, le Président de la Commission de surveillance adresse, dans un délai minimum de six jours pleins ouvrés, aux membres de la commission, par voie dématérialisée, les documents nécessaires à leur information à partir du dossier préparé par les services de la direction générale sous réserve que ceux-ci aient bien communiqué les documents.

A titre exceptionnel, les documents non disponibles dans le délai susmentionné sont remis par tout moyen et dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, les membres de la Commission de surveillance peuvent consulter dans les locaux du Secrétariat général de la Commission toute documentation à caractère confidentiel notamment les observations définitives et projets de communication de la Cour des comptes destinés à être rendus publics, ainsi que les réponses apportées par le Directeur général ou par le Président de la Commission de surveillance.

Article 6 : missions confiées à un membre de la Commission de surveillance

Le Président de la Commission de surveillance peut confier à un membre de la Commission une mission d'étude pour éclairer l'analyse de la commission. Les objectifs de la mission sont précisés par le Président de la Commission de surveillance qui en informe les membres de la Commission de surveillance. Les services de la CDC apportent leur concours à sa réalisation, notamment en transmettant au rapporteur de cette mission toutes les informations qu'il jugera utiles.

Article 7 : missions d'audit et audition de personnalités qualifiées extérieures, recours à des expertises

La Commission de surveillance peut procéder à l'audition de personnalités qualifiées extérieures à la Caisse des dépôts et consignations.

La Commission de surveillance entend les commissaires aux comptes sur leurs observations et sur leurs rapports. Ils sont convoqués à toutes les

réunions de la Commission de surveillance au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou intermédiaires.

Elle peut également demander des audits ou expertises et peut, à cette fin, avoir recours aux services de la direction générale ou à des prestataires extérieurs. Le Directeur général met à la disposition de la Commission de surveillance les moyens nécessaires dans les conditions prévues à l'article 16 du présent règlement.

Article 8 : déroulement des séances

Le Président dirige les débats et veille au respect de l'ordre du jour.

Lorsqu'un sujet inscrit à l'ordre du jour a été examiné par un comité spécialisé, le rapporteur du comité rend compte des travaux et conclusions du comité de manière synthétique et concise. Il veille à exprimer la collégialité des points de vue. Il prépare dans les meilleurs délais la délibération, la décision ou l'avis que celui-ci propose à la Commission de surveillance d'adopter.

Lorsque l'instruction d'un point figurant à l'ordre du jour ou la réalisation d'une étude a été confiée à un membre de la Commission de surveillance, ce dernier rend compte de ses travaux à la Commission et lui soumet, le cas échéant, un projet de délibération, de décision ou d'avis.

En cas d'absence du Président, la Commission de surveillance est présidée par le Président du Comité d'Audit et des Risques ou, à défaut, par l'un des parlementaires, membres de la Commission de surveillance choisi par celle-ci. A défaut, la séance est reportée.

Article 9 : quorum et modalités de décision et d'avis de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance ne peut valablement examiner chaque point de son ordre du jour que si la moitié au moins de ses membres assiste au point de l'ordre du jour concerné. Si ce quorum n'est pas atteint, la commission est à nouveau convoquée sur ce même point dans un délai maximal de vingt jours et délibère alors valablement quel que soit le nombre de membres présents.

En cas d'absence, les membres de la Commission peuvent donner un pouvoir à un autre membre. Pour être valable, ce pouvoir doit être adressé par voie postale ou numérique au Président de la Commission avant la séance au cours de laquelle est organisé le scrutin. Sauf précision contraire, la durée de ce pouvoir ne vaut que pour cette séance. Le fait de donner pouvoir à un autre membre ne dispense pas le membre empêché de devoir justifier son absence auprès du Président en application de l'article 19 du présent règlement.

Les décisions de la Commission de surveillance sont adoptées à la majorité des membres présents. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante.

La Commission de surveillance vote à main levée en toutes matières. Cependant, sur décision du Président ou demande préalable de l'un de ses membres, les votes peuvent s'exprimer à bulletin secret.

Les projets de décision et avis relatifs aux points inscrits à l'ordre du jour sont soumis pour validation, après séance, aux membres de la Commission de surveillance par voie électronique et sont entérinés par le Président de la Commission de surveillance qui les signe et les transmet à la direction générale dans un délai d'un mois à partir de la séance lors de laquelle le point a été examiné.

Toutefois, lorsque l'adoption d'une décision ou d'un avis est nécessaire en vue de permettre la réalisation d'une opération imminente, le projet de décision ou d'avis est adopté à l'issue de la séance ou, si cela est possible, par circularisation dans un délai permettant la réalisation de l'opération.

Article 10 : secrétariat des séances de la Commission de surveillance et des comités spécialisés

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance assure le secrétariat des séances de la Commission de surveillance et des comités spécialisés.

Il veille, notamment, aux convocations et à la diffusion des ordres du jour, à la préparation des séances, ainsi qu'à l'envoi par voie dématérialisée des dossiers, en temps utile. Il s'assure que les directions de la Caisse des dépôts et consignations respectent les délais de transmission des dossiers pour la bonne tenue des Commissions de surveillance et des comités spécialisés.

Article 11 : procès-verbaux

Chaque séance de la Commission de surveillance fait l'objet d'un procès-verbal auquel les décisions et avis adoptés par la Commission de surveillance sont annexés.

Pour les séances de la Commission de surveillance, les projets de rédaction des procès-verbaux sont proposés par la Secrétaire générale de la Commission de surveillance qui les soumet aux membres de la Commission de surveillance après avoir recueilli les observations éventuelles du Directeur général. Pour faciliter la rédaction des procès-verbaux, les débats de la Commission de surveillance font l'objet d'un enregistrement conservé à cette seule fin jusqu'à l'adoption de ceux-ci.

L'adoption du procès-verbal est réalisée en Commission de surveillance. Seul le procès-verbal adopté et signé par le président de la Commission de surveillance fait foi et est transmis à la direction générale.

Lorsque des discussions de séance font état d'informations particulièrement sensibles ou confidentielles, celles-ci ne sont pas reprises dans le procès-verbal si un intervenant en fait la demande expresse en séance. Le retrait d'informations privilégiées, au sens de la règlementation financière, est de droit avant l'approbation du procès-verbal.

Article 12 : publicité

Pour chaque exercice, les procès-verbaux des séances de la Commission de surveillance et les délibérations, décisions et avis rendus sont publiés dans le rapport annuel au Parlement.

La Commission de surveillance peut, après en avoir délibéré, décider de rendre publics ses avis et observations par toute autre voie qu'elle juge appropriée.

Article 13 : suivi des décisions et avis

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance est chargé du suivi des délibérations, décisions et avis adoptés par cette Commission ainsi que, le cas échéant, des suites qu'elle souhaite y donner.

Article 14 : évaluation annuelle du fonctionnement de la Commission de surveillance

Les modalités de fonctionnement et l'organisation des travaux de la Commission de surveillance font l'objet d'une évaluation annuelle par ses membres.

La Commission de surveillance procède à l'évaluation de la conduite de ses missions en passant en revue son organisation et son fonctionnement interne (y compris les comités spécialisés).

A cet effet, la Commission de surveillance consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement, hors la présence du Directeur général et de ses collaborateurs.

Tous les trois ans au moins, une évaluation formelle est réalisée. Elle peut être mise en œuvre en faisant appel à un consultant extérieur, sous la coordination du Secrétariat général de la Commission de surveillance.

Les conclusions de cette évaluation sont présentées à la Commission de surveillance, et figurent dans le rapport annuel au Parlement

Chapitre 2 : Moyens de la Commission de surveillance

Article 15 : Secrétariat général de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance a son siège dans des locaux mis à sa disposition par la Caisse des dépôts et consignations, 27 Quai Anatole France, Paris 7ème.

Elle se réunit à sa convenance dans la salle de la Commission de surveillance du 56 rue de Lille, dans le 7ème arrondissement de Paris ou dans tout autre lieu figurant sur la convocation envoyée à ses membres.

Pour la conduite de ses missions, la Commission de surveillance dispose du Secrétariat général de la Commission de surveillance ainsi que, en tant que de besoin, des services de la Caisse des dépôts et consignations.

Pour assurer son fonctionnement, la Commission de surveillance est assistée d'un Secrétariat général composé de collaborateurs et collaboratrices nommés avec l'accord de son Président. Le Secrétariat général est dirigé par la Secrétaire générale de la Commission de surveillance. Le Secrétariat général de la Commission de surveillance est rattaché administrativement à la direction générale de la Caisse des Dépôts.

La Secrétaire générale est nommée et évaluée par le Président de la Commission de surveillance, qui consulte préalablement le Directeur général. La décision de mettre fin à ses fonctions de Secrétaire générale relève d'une décision du Président de la Commission de surveillance après consultation du Directeur général.

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance a notamment pour mission :

- d'assurer, en liaison avec la direction générale, la préparation des réunions de la Commission de surveillance et des comités spécialisés ;
- d'assurer la liaison avec le Secrétariat général de l'ACPR ; de contribuer aux échanges d'informations entre la Commission de surveillance et la direction générale ainsi que, après information de cette dernière, des Directeurs et Directrices du Groupe ;
- de participer, en tant que de besoin, à la liaison entre la Commission de surveillance et le Parlement ; il est à ce titre chargé de la rédaction du rapport annuel au Parlement ;
- de représenter la Commission de surveillance au sein des réunions et groupes de travail relevant de ses attributions ;
- d'organiser la communication du Président et des membres de la Commission de surveillance.

Le Secrétariat général est également chargé de veiller à l'égal accès à l'information entre les membres de la Commission de surveillance.

Il est également chargé, en ce qui concerne les travaux de la Commission de surveillance, de la rédaction des projets de délibérations, décisions, avis et procès-verbaux soumis aux commissaires surveillants, ainsi que de la conservation des enregistrements et, en ce qui concerne les travaux des comités spécialisés, de la communication du rapport aux membres de la Commission de surveillance.

Article 16 : budget de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance est dotée d'un budget de fonctionnement autonome, approuvé par délibération de la Commission de surveillance, sur proposition de son Président. Ce budget, qui prend en compte les normes d'évolution du budget général de l'Établissement public, est intégré à ce dernier.

Le montant des indemnités pour chaque type de travaux est déterminé dans le présent règlement intérieur, dans la limite du plafond global déterminé par le décret visé au dernier alinéa de l'article L. 518-7 du même code.

Les dépenses directement engagées par les membres de la Commission de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions sont prises en charge, sur présentation des justificatifs à la Secrétaire générale de la Commission de surveillance, dans le respect des règles prescrites par la Caisse des dépôts et consignations.

Article 17 : indemnités allouées aux membres de la Commission de surveillance au titre de la mission de surveillance

Les membres de la Commission de surveillance mentionnés aux 6° à 8° de l'article L. 518-4 du code monétaire et financier, perçoivent une indemnisation forfaitaire fixée à 600 euros pour chaque séance d'une commission de surveillance ou d'un comité spécialisé aux travaux desquels ils participent ;

La rédaction des rapports, dont ils sont chargés afin de rendre compte en Commission de surveillance des travaux desdits comités, donne droit à une indemnité de 1200 euros.

Lorsqu'ils accomplissent des travaux d'expertise pour le compte de la Commission de surveillance, les membres de la Commission de surveillance désignés à cet effet par le Président de la Commission de surveillance peuvent percevoir une somme maximale de 2000 euros, modulable selon la complexité du dossier et le temps nécessaire à sa préparation.

Chaque année, dans le cadre de l'examen du budget pour l'exercice à venir, la Commission de surveillance délibère sur le montant de l'enveloppe prévisionnelle dédiée au versement des indemnités mentionnées au I à III du présent article, dont le montant annuel total ne peut excéder la somme fixée par décret.

Le montant des indemnités perçues par chaque membre de la Commission de surveillance fait l'objet d'un compte-rendu détaillé dans le rapport annuel de la Commission de surveillance au Parlement ainsi que dans le rapport de responsabilité sociétale de la Caisse des dépôts et consignations.

Chapitre 3 : Obligations des membres de la Commission de surveillance

Article 18 : principes pour l'exercice des fonctions de membre de la Commission de surveillance

Les membres de la Commission de surveillance sont tenus au respect des obligations législatives et règlementaires en vigueur et des règles propres au fonctionnement de la Caisse des dépôts et consignations et de la Commission de surveillance dont ils ont pris connaissance préalablement à l'exercice de leur mandat.

Les membres de la Commission de surveillance exercent leurs fonctions avec indépendance, loyauté, professionnalisme et bonne foi dans le respect de la collégialité. Ils s'engagent à respecter les délibérations, décisions et avis adoptés par cette commission, conformément au présent règlement.

Chaque membre de la Commission de surveillance contribue à l'efficacité des travaux de la commission et de ses comités. Durant les délibérations, il fait librement valoir son point de vue et formule toute recommandation susceptible d'améliorer les modalités de fonctionnement de la commission.

Les commissaires surveillants veillent à maintenir leurs connaissances tout au long de leur mandat, dans l'ensemble du champ d'intervention du groupe, notamment en matière bancaire et financière. A cet effet, des formations sont organisées en lien avec les services de la CDC ou avec des organismes externes et avec le concours du Secrétariat général de la Commission de surveillance.

Article 19 : diligences dans l'exercice des fonctions

Toute personne qui accepte la fonction de membre de la Commission de surveillance, s'engage à lui consacrer le temps, le soin et l'attention qu'elle exige.

La présence aux réunions de la Commission de surveillance est obligatoire, sauf absence justifiée auprès de son Président.

Toute absence non justifiée est inscrite au procès-verbal et notifiée au membre de la Commission de surveillance.

Lorsqu'un membre de la Commission de surveillance, sans justification valable, n'a pas siégé durant trois séances consécutives, une information est communiquée à son autorité de nomination.

Article 20 : obligation de confidentialité, informations privilégiées et manquements d'initié

Les membres de la Commission de surveillance et les personnes qui préparent les séances de la commission ou y participent sont astreintes à une obligation de confidentialité relative aux débats et délibérations de la Commission ainsi qu'à toute information acquise dans l'exercice de leurs fonctions.

Ils s'interdisent de rendre publiques des positions qui seraient contraires à celles prises par la Commission et qui concerneraient le fonctionnement, les missions ou les participations de la Caisse des dépôts. Ils s'engagent à ne pas divulguer les informations non rendues publiques dont ils pourraient avoir connaissance. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une communication publique par la Caisse des dépôts et consignations, à l'exception du secret des délibérations.

La Caisse des dépôts et consignations a acquis le statut d'émetteur au sens de l'article L. 465-1 du code monétaire et financier. Pour l'Autorité des marchés financiers, les membres de la Commission de surveillance relèvent de la catégorie des initiés permanents, au même titre que les membres des comités de direction de la Caisse des dépôts et consignations. Ils sont soumis aux obligations de droit commun visant la prévention du manquement d'initié, tel que défini dans le code monétaire et financier.

Chapitre 4 : Prévention des conflits d'intérêts

Article 21 : obligations déclaratives et déports

Les membres de la Commission de surveillance ont le devoir de faire connaître au Président tout intérêt personnel qui pourrait interférer dans leur action publique et prendre toute disposition pour résoudre un tel conflit d'intérêts au profit du seul intérêt général.

Lors de la désignation d'un nouveau membre ou du renouvellement de son mandat, l'autorité de nomination doit transmettre au Président toute information garantissant l'absence de conflits d'intérêt ou les mesures indiquées pour circonscrire ce risque.

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance s'assure du respect de cette disposition dont elle informe préalablement les nouveaux entrants à la Commission de surveillance.

Sans préjudice des dispositions en vigueur et conformément aux dispositions de l'article L. 518-6 du code monétaire et financier, les membres de la Commission de surveillance communiquent au Président, sans délai, lors de leur entrée en fonction, en particulier la liste des intérêts, fonctions ou mandats, qu'ils ont exercés au cours des cinq années précédant leur nomination, qu'ils exercent ou viennent à exercer, au sein d'une personne morale.

Les commissaires surveillants s'engagent à tenir informé le Secrétariat général de la Commission de surveillance, dans un délai d'un mois, de toute modification de leur situation personnelle (changement d'adresse, nominations, prises de mandats sociaux, nouvelles ou abandons de fonctions exercées...). En cas de modification en cours d'année, la nouvelle liste des intérêts détenus doit être portée, dans un délai de deux mois à compter de l'évolution des intérêts détenus par le membre, à la connaissance du Président de la Commission de surveillance.

Sur demande écrite formulée par un membre de la Commission de surveillance, le Président lui donne connaissance des fonctions ou mandats exercés par un autre membre ou par lui-même.

Lorsqu'un membre de la Commission de surveillance a un intérêt personnel dans l'une des affaires examinées en séance, il est tenu de se déporter. Il en informe, au préalable, le Président de la Commission de surveillance. Une mention particulière est portée au procès-verbal. Le Président peut également soulever ce point et demander le déport du commissaire surveillant concerné par un potentiel conflit d'intérêt.

Deuxième partie :
Composition, compétences et modes d'intervention de la Commission de surveillance

Chapitre 1 : Composition de la Commission de surveillance

Article 22 : membres de la Commission de surveillance

Conformément à l'article L. 518-4 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance est composée :

- de deux membres de la commission permanente de l'Assemblée nationale chargée des finances, dont un au moins appartient à un groupe ayant déclaré ne pas soutenir le Gouvernement et un membre de la commission permanente de l'Assemblée nationale chargée des affaires économiques ;
- d'un membre de la commission permanente du Sénat chargée des finances, et d'un membre de la commission permanente du Sénat chargée des affaires économiques ;
- d'un représentant de l'État, en la personne du Directeur général du Trésor ou de son représentant ;
- de trois membres désignés, à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable ou économique ou dans celui de la gestion, par la Présidente de l'Assemblée nationale ;
- de deux membres désignés, à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable ou économique ou dans celui de la gestion, par le Président du Sénat ;
- de trois membres nommés par décret pris sur le rapport du ministre chargé de l'économie à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable, économique ou juridique ou dans celui de la gestion ;
- de deux membres représentants du personnel de la Caisse des Dépôts et consignations et de ses filiales, comprenant nécessairement un homme et une femme.

La proportion des commissaires surveillants de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%. Toute nomination conduisant à la méconnaissance de cette disposition ou n'ayant pas pour effet de remédier à une telle méconnaissance est nulle.

Le Directeur général du Trésor fait connaître la liste précise de ses représentants amenés à siéger au sein de la Commission de surveillance et de ses comités spécialisés et informe le Secrétariat général de la Commission de surveillance de toute modification apportée à cette liste.

Article 22-1 : présidence de la Commission de surveillance

Les membres de la Commission de surveillance élisent leur Président parmi les parlementaires qui la composent. Lors de la séance d'élection d'un nouveau Président, une présidence d'âge est organisée pour cette séance. Le scrutin est organisé par vote à main levée ou par vote à bulletins secrets. Le vote à bulletins secrets est de droit en cas de pluralité de candidatures. Si la majorité absolue n'a pas été acquise aux deux premiers tours de scrutin, la majorité relative suffit au troisième tour. En cas d'égalité de voix au troisième tour est désigné président le candidat le plus âgé.

En cas de vacance de la présidence pour quelque cause que ce soit, la Commission de surveillance procède à l'élection d'un président intérimaire parmi les parlementaires qui en sont membres sous 5 jours ouvrés.

Une nouvelle élection à la présidence est organisée lors d'une séance exceptionnelle de Commission de surveillance dans un délai de 15 jours ouvrés dès lors que l'ensemble des parlementaires est présent et un quorum de 14 commissaires sur 16 est atteint.

Article 23 : mandat des membres de la Commission de surveillance

Conformément à l'article L. 518-6 du code monétaire et financier, les membres de la Commission de surveillance sont nommés pour trois ans. Les nominations sont publiées au Journal officiel.

Les mandats des députés, membres de la Commission de surveillance, échoient automatiquement à la fin de chaque législature.

Lorsque le mandat d'un membre arrive à échéance ou s'interrompt en raison de la démission ou du décès de son titulaire ou de la perte de la qualité au titre de laquelle il est exercé, le Président de la Commission de surveillance invite, par courrier, l'autorité compétente à procéder à une nouvelle élection ou désignation dans un délai d'un mois à compter de la date de la fin ou de l'interruption du mandat. Ces circonstances n'interrompent pas le fonctionnement de la commission.

Chapitre 2 : Compétences propres de la Commission de surveillance

Article 24 : contrôle permanent

La Commission de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de la Caisse des dépôts et consignations pour ses deux sections, la section générale et le fonds d'épargne. Elle délibère sur les matières énumérées à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier.

Article 25 : stratégie, appétence aux risques et modèle prudentiel

Elle délibère sur la stratégie et l'appétence en matière de risques. Elle approuve des limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance.

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance détermine, sur proposition du Directeur général, un modèle prudentiel de la Caisse des dépôts et consignations.

Article 26 : niveau de fonds propres

Dans le respect des dispositions mentionnées à l'article R. 518-30-1 du même code et celles relatives au niveau de risque, la Commission de surveillance fixe, pour les deux sections, le besoin de fonds propres qu'elle estime approprié au regard de la situation financière et des risques spécifiques de la Caisse des dépôts et consignations et en se référant au modèle prudentiel qu'elle détermine.

Article 27 : titres de créances

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance, saisie préalablement chaque année des programmes d'émissions de titres de créances de la Caisse des dépôts et consignations, approuve l'encours annuel maximal de ces titres de créance propre à chaque programme.

Conformément à l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance donne son accord lorsque la Caisse des dépôts et consignations décide, après autorisation du ministre chargé de l'économie, d'émettre des titres de créances au bénéfice du Fonds d'épargne ou bien de prêter à ce fonds.

Article 28 : indemnités des comptables du Trésor

Conformément à l'article L. 518-14 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance règle, en accord avec le ministre en charge de l'économie, l'indemnité accordée en raison du service rendu par les comptables publics de l'État, à la demande du Directeur général, pour effectuer, dans les départements, les recettes et les dépenses concernant la Caisse des dépôts et consignations.

Article 29 : désignation des commissaires aux comptes

Conformément à l'article L. 518-15 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance désigne les commissaires aux comptes et leurs suppléants, sur proposition du Directeur général. Le Secrétariat général de la Commission de Surveillance est invité à participer aux travaux de la commission de sélection, notamment aux auditions des candidats.

Chapitre 3 : Contrôles

Article 30 : contrôle prudentiel externe et intervention de l'ACPR

Un décret en Conseil d'Etat, pris après avis de la Commission de surveillance fixe, sous réserve des adaptations nécessaires et en prenant en compte les spécificités du modèle économique de l'établissement, les règles prudentielles applicables à la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance est informée préalablement des projets de recommandation, d'injonction, de mise en demeure ou de sanction que l'ACPR peut adresser à la Caisse des Dépôts et peut formuler un avis sur ces projets

Chapitre 4 : Délibérations, adoptions, avis, consultations préalables et propositions de la Commission de surveillance

Article 31 : délibérations

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance délibère chaque année sur :

- les orientations stratégiques et financières de l'Établissement public et de ses filiales, y compris le Plan de Moyen Terme ;
- la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations ;
- la définition de la stratégie d'investissement de l'Établissement public et de ses filiales et les opérations individuelles et les programmes d'investissements ou de désinvestissements à partir de seuils et selon les modalités définies aux articles 51 et 52 ;
- la stratégie et l'appétence en matière de risques;
- la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés/agents et entre les hommes et les femmes.

La Commission de surveillance délibère selon les modalités prévues à l'article 9 du présent règlement.

Article 32 : adoption, approbation et fixation

La Commission de surveillance adopte :

- sur proposition du Directeur général, le budget de l'Établissement public et ses modifications successives soumis ensuite à l'approbation du ministre chargé de l'économie ;
- les principes généraux de la politique de rémunération et en contrôle la mise en œuvre conformément à l'article 130 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations. Elle réexamine périodiquement ces principes.

La Commission de surveillance approuve :

- les comptes sociaux et consolidés du Groupe ainsi que leurs annexes préalablement arrêtés par le Directeur général ;
- les limites globales d'exposition aux risques et en assure la surveillance ;
- le programme d'émissions de titres de créances de l'Établissement et leur encours maximal annuel ;
- l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe proposées par le Directeur général ;
- les plans d'urgence de liquidité mentionnés à l'article 122 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations
- notamment dans le cadre de l'examen du rapport qui lui est transmis sur les rémunérations, la pratique de la Caisse des dépôts et consignations en matière de rémunérations ;
- l'enveloppe globale annuelle des rémunérations des personnes mentionnées au premier alinéa du I de l'article 130 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations
- les opérations individuelles et les programmes d'investissements ou de désinvestissements au-delà du seuil défini à l'article 52 du présent règlement.

La Commission de surveillance fixe :

- le besoin en fonds propres et en liquidité adaptés aux risques, en se référant au modèle prudentiel qu'elle détermine ;
- le seuil de rémunération mentionné au III de l'article 130 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations ;
- les seuils à partir desquels les incidents identifiés comme significatifs ou majeurs sont portés sans délai à sa connaissance et à celle du CAR, conformément à l'article 161 du décret n° 2020-94 précité.

Article 33 : avis obligatoires

La Commission de surveillance émet un avis sur :

- les projets de décrets dont la mise en œuvre nécessite le concours de la Caisse des dépôts et consignations (article L. 518-3 du code monétaire et financier) ;
- les projets de décrets en Conseil d'État relatifs aux conditions de centralisation du Livret A et du LDDS, aux conditions d'emploi de la partie non centralisée de cette épargne (article L. 221-5 du code monétaire et financier), et aux modalités de calcul du taux de rémunération des réseaux distributeurs du Livret A et du LDD (article L. 221-6 du code monétaire et financier) ;
- le projet de décret en Conseil d'État relatif au contrôle externe et interne de la Caisse des dépôts et consignations visé à l'article L. 518-15-1 du code monétaire et financier ;
- le projet d'arrêté fixant le défraiement de l'ACPR visé à l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier ;
- le projet de décret fixant le montant de la fraction du résultat net versée à l'État par la Caisse des dépôts et consignations au titre de son activité pour compte propre, après paiement d'une contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) (article L. 518-16 du code monétaire et financier) ;
- les taux et les modes de calcul des intérêts des comptes de dépôt et des sommes à consigner (article L. 518-23 du code monétaire et financier);

- le projet de décret fixant le montant de la rémunération de la garantie accordée par l'État en application de l'article R. 221-11 du code monétaire et financier ;
- le rapport annuel recensant les conventions nationales conclues par la Caisse des dépôts et consignations, lesquelles peuvent faire l'objet d'une évaluation à la demande de la Commission de surveillance ;
- le projet de décret fixant le plafonnement des indemnités des membres de la commission de surveillance mentionnés aux 6° à 8° de l'article L. 518-4 du code monétaire et financier.
- la démission du responsable de la fonction de gestion des risques par le Directeur général, conformément l'article 42 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations.

La Commission de surveillance, conformément à l'article 130 du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations :

- se voit présenter les procédures et la politique de rémunération, lesquelles sont soumises annuellement à une évaluation interne centrale et indépendante ;
- procède à une revue annuelle de la politique de rémunération et vérifie notamment, sur le rapport de la direction générale, la conformité de cette politique aux principes généraux prévus par le décret susmentionné. Elle s'appuie en tant que de besoin sur les dispositifs de contrôle interne.

Article 34 : avis et observations

La Commission de surveillance se saisit de tout sujet relevant de sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Caisse des dépôts et consignations par le Directeur général, de sa propre initiative ou à la demande du Directeur général.

Conformément à l'article L. 518-9 du code monétaire et financier, elle peut adresser des observations et avis au Directeur général.

La Commission de surveillance peut décider de rendre ses observations et avis publics selon les modalités prévues par l'article 12 du présent règlement.

Article 35 : consultation obligatoire du Président de la Commission de surveillance

Conformément à l'article R. 518-2 du code monétaire et financier, le Président de la Commission de surveillance est consulté sur les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération du Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.

Article 36 : propositions

Conformément à l'article L. 518-2 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance propose les règles d'organisation générale de la Caisse des dépôts et consignations, qui font l'objet d'un décret en Conseil d'État.

La Commission de surveillance peut proposer au Parlement et au Gouvernement les réformes qu'elle estime utiles pour la Section générale, le Fonds d'épargne et le Groupe Caisse des dépôts.

Article 37 : dispositions spécifiques relatives à la révocation du Directeur général

Conformément à l'article L. 518-11 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance émet un avis sur la proposition de révocation du Directeur général.

Sur le fondement du même article, elle peut proposer, à l'autorité compétente, qu'il soit mis fin aux fonctions du Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.

Chapitre 5 : Informations générales de la Commission de surveillance

Article 38 : informations relatives à la Section générale

La Commission de surveillance peut se faire communiquer toute information qu'elle juge utile à sa mission et dont elle détermine le contenu et la fréquence de communication par ses délibérations.

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, par les services compétents :

- des ressources et des emplois de la Section générale, notamment en ce qui concerne les actions et programmes d'intérêt général ;
- des modalités d'amortissement et de provisionnement ;
- des principes et procédures de consolidation des comptes ;
- des bilans et résultats prévisionnels, ainsi que des réalisations en cours et en fin d'année ;
- des principes et modalités qui président à l'établissement de la comptabilité analytique ; de la politique de contrôle des risques et de

conformité de l'établissement public et de son suivi ;
- du niveau des risques et des fonds propres au regard du modèle prudentiel qu'elle a déterminé, en particulier par le tableau de bord trimestriel du modèle prudentiel communiqué par le Directeur général.

Article 39 : informations relatives au Fonds d'épargne

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, par les services compétents :

- de l'évolution du cadre de gestion du Fonds d'épargne ;
- de la situation de liquidité du Fonds d'épargne, des projections des besoins de liquidité selon différents scénarios et des délais d'activation des ratios réglementaires et du ratio de gestion ;
- de la gestion et des comptes du Fonds d'épargne ;
- de la politique des prêts du Fonds d'épargne ;
- des prévisions, réalisations et coûts des ressources et produits des emplois du Fonds d'épargne ;
- des prévisions d'activité et de résultat ;
- de la politique de contrôle des risques et de conformité, et de son suivi ;
- du niveau des risques et des fonds propres au regard du modèle prudentiel qu'elle a déterminé et selon une approche pluriannuelle, en particulier par le tableau de bord trimestriel du modèle prudentiel communiqué par le Directeur général.

Article 40 : informations relatives au Groupe Caisse des dépôts

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, chaque année :

- de la mise en œuvre des orientations stratégiques et financières par le Directeur général ;
- de l'organigramme du Groupe et des caractéristiques et modalités de contrôle des principales filiales ;
- des modifications envisagées en ce qui concerne le périmètre du Groupe (apports, fusions, acquisitions et cessions) et son organisation ;
- des participations et partenariats existants et envisagés et, de manière générale, des opérations de développement ;
- de l'état des risques encourus par le Groupe,
- notamment dans le cadre du suivi du modèle prudentiel qu'elle a déterminé ;
- de la stratégie des filiales et de leurs projets d'investissement selon les modalités définies par le règlement intérieur ;
- des lettres d'objectifs ou d'orientation, des notes d'information relatives aux filiales et participations stratégiques.

En outre, la Commission de surveillance est tenue informée, en temps utile, des observations ou des suggestions d'amélioration et de réforme de la Cour des comptes, visées à l'article R. 131-25 du code des juridictions financières, et assure la revue périodique des suites qui leur ont été données.

Chapitre 6 : Informations du Parlement

Article 41 : tableau des ressources et emplois du Fonds d'épargne

Conformément au IV de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance présente au Parlement le tableau des ressources et emplois du Fonds d'épargne pour l'année expirée.

Article 42 : rapport annuel

Conformément à l'article L. 518-10 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance établit un rapport annuel sur la direction morale et sur la situation matérielle de la Caisse des dépôts et consignations et en présente de manière synthétique les enjeux économiques, financiers et prudentiels. Il comprend notamment les procès-verbaux des séances, les délibérations, décisions, avis, motions et résolutions adoptés par la Commission de surveillance, ainsi que les tableaux des ressources et des emplois de la Section générale et du Fonds d'épargne.

Ce rapport, présenté par le Président de la Commission de surveillance, peut donner lieu à une audition devant les commissions en charge des finances des deux assemblées parlementaires, sur convocation de celles-ci.

Chapitre 7 : Prestations de serment et délégation

Article 43 : recueil des prestations de serment.

Le Directeur général et le ou les Directeur(s) général(aux) délégué(s) prêtent serment devant la Commission de surveillance.

Article 44 : délégation de pouvoir au Directeur général

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance peut déléguer au Directeur général une partie de ses pouvoirs. Cette délégation doit faire l'objet d'une délibération. Le Directeur général rend compte des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation selon les modalités prévues par la délibération.

Dans ces matières, le Directeur général peut déléguer sa signature aux Directeurs délégués et aux agents placés sous son autorité.

Troisième partie :

Les comités spécialisés et réunions

Chapitre 1 : Principes généraux

Article 45 : création des comités spécialisés

La Commission de surveillance dispose en son sein de comités spécialisés, notamment le Comité d'audit et des risques (CAR), le Comité du Fonds d'Épargne (CFE), le Comité des investissements (CDI), le Comité stratégique (COSTRAT), le Comité RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) et Ethique et le Comité des nominations et des rémunérations (CNR).

La Commission de Surveillance peut décider de créer, en son sein, d'autres comités spécialisés dont les attributions seront fixées dans le présent règlement intérieur, ainsi que des comités ad hoc dédiés à des opérations particulières.

Article 46 : missions des comités spécialisés

Les comités spécialisés instruisent les sujets que la Commission de surveillance renvoie à leur examen afin de préparer l'adoption de ses délibérations, décisions et avis.

Si les sujets couverts par l'ordre du jour d'un comité revêtent un caractère transversal celui-ci peut se tenir de manière conjointe avec un autre comité mentionné à l'article 45.

Sous réserve des dispositions spécifiques au comité des investissements, le rôle de ces comités est de préparer les séances de la Commission de surveillance, à laquelle il revient d'apprécier souverainement les suites qu'elle entend donner aux études, investigations ou rapports de ces comités.

Article 47 : composition des comités spécialisés

Sous réserve des dispositions particulières à certains comités, sur proposition de son Président, la Commission désigne les Présidents des comités spécialisés parmi leurs membres.

Les membres permanents des comités spécialisés sont désignés, sur la proposition du Président, par la Commission de surveillance, en fonction de leurs connaissances et de leurs compétences au regard des missions desdits comités, de leur expérience, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Chaque commissaire surveillant est invité à exprimer ses préférences sur les comités spécialisés dans lesquels il estime être en capacité de s'impliquer.

Les travaux du comité spécialisé sont restitués à la Commission de surveillance par un rapporteur désigné par le Président ou la Présidente du comité parmi les membres permanents de ce comité. Le Président de la Commission de surveillance est garant de l'équité dans la répartition de la charge de travail entre les rapporteurs. Le rapporteur veillera à respecter la collégialité des débats et points de vue.

Les commissaires peuvent être membres de trois comités au maximum.

Les comités sont composés de cinq à sept membres dont le Président dudit comité. Chaque comité comporte au moins un parlementaire.

A l'exception du Président de la Commission de surveillance, la participation aux séances des comités est réservée aux membres permanents désignés. Toutefois, le Président de la Commission de surveillance ou le Président du comité concerné peut inviter, à titre exceptionnel, un commissaire non-membre à y participer.

En cas d'empêchement du Président du comité, la présidence est assurée par le Rapporteur désigné par le Président du comité parmi ceux rapportant sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Chapitre 2 : Comité d'Audit et des Risques (CAR)

Article 48 : missions du comité d'Audit et des Risques

Le CAR a notamment pour mission d'examiner :

- le projet de budget de l'établissement public et de ses modifications successives ainsi que le suivi de son exécution ;
- les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels de la Section générale ;
- les modalités de détermination des provisions ;
- la gestion globale du bilan et les engagements hors bilan ;
- les principaux éléments de la communication financière relative aux comptes ;
- les évolutions du modèle prudentiel et le suivi de la mise en œuvre des délibérations de la Commission de surveillance sur le modèle prudentiel ;
- le besoin de fonds propres et de liquidité adaptés au risque, en se référant au modèle prudentiel de la Caisse des dépôts et consignations ;
- la stratégie et l'appétence en matière de risques;
- les limites globales d'exposition aux risques ;
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels de l'Établissement ;
- le résultat des missions d'audit, le programme annuel de l'audit interne et le suivi des recommandations. Les membres du comité peuvent demander à avoir communication des rapports d'audit ;
- la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes ;
- les projets de recommandation, d'injonction, de mise en demeure ou de sanction de l'ACPR;
- les projets de lettres de suites de l'ACPR sur les contrôles qu'elle a diligentés ainsi que l'information fournie, au moins une fois par an, sur les travaux de contrôle qu'elle a réalisés;
- le calcul de la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) et le montant du versement à l'État.

Le CAR prend connaissance des conclusions des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés et leurs annexes.

Il approuve la liste des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du code de commerce, qui peuvent être fournis par les commissaires aux comptes sans porter atteinte à leur indépendance. Il en informe annuellement la Commission de surveillance. Le CAR est également compétent pour émettre une recommandation à la Commission de surveillance sur la désignation et le renouvellement des CAC.

Pour les exercices où le Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations constate des écarts importants entre les comptes prévisionnels présentés en décembre à la Commission de surveillance et les comptes pré-finalisés en mars, un CAR peut se réunir avant l'arrêté des comptes.

Article 49 : information spécifique du CAR

L'examen des comptes en CAR, préalablement à leur présentation en Commission de surveillance, donne lieu à la remise des documents suivants :

- un rapport portant sur l'analyse des bilans et comptes de résultats sociaux et consolidés du Groupe et sur les faits majeurs de la période écoulée entre la date de clôture des comptes et la date d'arrêté des comptes ;
- les états financiers (Section générale et comptes consolidés) produits par les services comptables de la Caisse des dépôts et consignations ;
- le rapport du collège des commissaires aux comptes.

Chapitre 3 : Comité du Fonds d'épargne (CFE)

Article 50 : missions du CFE

Le CFE a notamment pour mission d'examiner :

- les comptes du Fonds d'épargne arrêtés par le Directeur général ;
- les conditions de la collecte et son coût ;
- les emplois du Fonds d'épargne ;
- l'équilibre de sa gestion ;
- le montant du prélèvement sur le Fonds d'épargne au titre de la garantie de l'État accordée aux dépôts ;
- les projets de décrets en Conseil d'État relatifs au Fonds d'épargne ;
- les risques encourus, les modalités de constitution et d'évolution des fonds propres ;
- les évolutions du modèle prudentiel et le suivi de la mise en œuvre des délibérations de la Commission de surveillance sur le modèle prudentiel ;
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels du Fonds d'épargne ;
- les projets de recommandations, injonctions, mises en demeure ou sanctions émises par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), ainsi que ses rapports relatifs aux activités du Fonds d'épargne ;
- les projets de lettres de suite de l'ACPR sur les contrôles qu'elle a diligentés ainsi que l'information fournie, au moins une fois par an, sur les travaux de contrôle qu'elle a réalisés.

Chapitre 4 : Comité des investissements (CDI)

Article 51 : missions du CDI

Le CDI a pour mission de surveiller la mise en œuvre de la politique d'investissement de l'Établissement public et des entités sur lesquelles il exerce un contrôle exclusif et qui sont prises en compte dans l'allocation quinquennale stratégique du Groupe. La filiale Bpifrance fait partie du périmètre des filiales couvertes par le CDI bien que non contrôlée exclusivement par la Caisse des Dépôts.

Il peut se voir déléguer le pouvoir d'approuver au nom et pour le compte de la Commission de surveillance les opérations individuelles et programmes d'investissement et de désinvestissement tels que définis à l'article 52.

La Commission de surveillance peut, sur proposition de son Président et par délibération, décider de retirer la délégation consentie au CDI en vue de procéder elle-même à l'approbation d'une opération particulière relevant de la compétence du CDI.

Article 52 : saisine du CDI

Le CDI est saisi pour délibérer préalablement à la mise en œuvre des opérations individuelles et/ou programmes (i) pour lesquels l'investissement global ou le produit de la cession est supérieur ou égal à 150 M€ ou (ii) qui conduisent l'Établissement public ou les entités visées à l'article 51, à acquérir ou céder directement ou indirectement, les titres de capital ou donnant accès au capital d'une société, pour un montant supérieur ou égal à 150 M€.

Lorsque le projet comporte, dès l'origine, des tranches successives, le seuil s'appréciera en considérant le montant cumulé des tranches prévues.

Si plusieurs entités du Groupe sont parties prenantes à une même opération, la somme des engagements de chacune est retenue pour l'application du seuil. Le CDI peut également être saisi pour avis sur les opérations de prêts dont l'exposition en fonds propres prudentiels de la Caisse des dépôts et consignations est supérieure à 150 M€.

Il appartient au Directeur général, sur la base des critères mentionnés ci-dessus, de saisir le CDI.

Le Directeur général peut, chaque fois qu'il le juge nécessaire, saisir le CDI de toute opération d'investissement ne satisfaisant pas les conditions susmentionnées de saisine du comité, notamment lorsque l'investissement ou cession projeté conduira la Caisse des dépôts et consignations à consolider la société concernée dans ses comptes, en raison notamment de l'exercice direct, par la Caisse des dépôts et consignations, d'influence notable, d'un contrôle conjoint ou d'un contrôle exclusif dans la société considérée.

En cas de nouvelle saisine du CDI sur un dossier ayant déjà fait l'objet d'une présentation et d'une délibération favorable, le Président du CDI aura la possibilité de tenir la séance par voie de circularisation ou de déléguer la décision au Directeur général, avec un retour à la Commission de surveillance et au CDI.

Un deuxième passage en CDI est obligatoire dans les cas suivants :

- Un changement de partenaire occasionnant un changement majeur des termes du contrat sur lequel le Comité des Investissements s'était prononcé favorablement ;
- Une dégradation substantielle des conditions financières de l'opération projetée ;

- Un décalage temporaire impactant la performance financière du projet de manière substantielle.

Aussi, lorsque les conditions d'un projet initialement examiné et approuvé par le CDI sont améliorées, il ne nécessitera pas un deuxième passage en CDI. Le CDI et la Commission de surveillance en sont simplement informés par le Directeur général.

La Commission de surveillance peut confier à son Président le soin de réévoquer une opération individuelle/programme d'investissement ou de désinvestissement ayant fait l'objet d'une délégation au CDI en vertu du présent article en vue de permettre à la Commission de surveillance de procéder elle-même à l'approbation de ladite opération dans un délai ne pouvant toutefois pas être de nature à compromettre sa réalisation éventuelle.

Article 53 : composition du CDI

Le CDI est présidé par le Président de la Commission de surveillance.

Le Président peut inviter un ou plusieurs autre(s) membre(s) de la Commission de surveillance à siéger à une séance du CDI, sans voix délibérative.

En cas d'empêchement, la présidence du CDI est assurée par un parlementaire membre du CDI, sinon le membre le plus âgé. En cas d'empêchement d'un membre ce dernier doit prévoir un pouvoir pour exercer son vote.

Article 54 : information préalable à la tenue du CDI

Le dossier soumis à l'examen de la Commission de surveillance ou du CDI doit présenter, de manière synthétique, la stratégie financière et industrielle de l'opération envisagée. Il comprend notamment :

- Le contexte et l'objet de l'opération ou du programme envisagé (investissement ou cession), en particulier le niveau du prix, la structuration envisagée et la cohérence de l'opération ou du programme par rapport à la stratégie du Groupe Caisse des dépôts ;
- Les éléments de synthèse transmis par le Directeur général sur les aspects stratégiques, financiers, juridiques et les risques afférant à l'opération ou au programme envisagé ainsi que les éléments de décision (dont les avis des services instructeurs), déterminés par le Comité d'engagement de la CDC ;
- L'estimation de la valeur de l'entreprise ou de l'objet de l'investissement/de la cession conduite selon les méthodes pratiquées en matière d'acquisition ou de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés ;
- Le processus d'intégration de l'entreprise dans le Groupe Caisse des dépôts, notamment sur les aspects liés aux risques, au contrôle interne, à la stratégie et au modèle prudentiel ;
- L'impact sur les ressources financières disponibles, sur l'exposition en risques et les fonds propres du Groupe Caisse des dépôts ou de la filiale ;
- Les modalités de gouvernance précisant l'implication du Groupe Caisse des dépôts dans les organes de décision et de contrôle ;

Concernant spécifiquement le processus de cession d'une entité de la Caisse des dépôts et consignations, le dossier de la Commission de surveillance ou du CDI comprendra le bilan de l'entité cédée, des données relatives à l'impact de la cession sur l'éventuelle création ou destruction de valeur socio-économique pour le Groupe Caisse des dépôts, à la qualité du repreneur et à sa capacité à préserver la valeur de l'entreprise cédée et, enfin, les risques juridiques et sociaux.

Article 55 : tenue du CDI

Le CDI se réunit sur demande du Directeur général qui assiste aux séances par tout moyen, ou peut se faire représenter. Il est accompagné des collaborateurs de son choix. A titre exceptionnel, le CDI peut aussi être réuni à la demande du Président de la Commission de surveillance.

A titre exceptionnel, après accord du Président du CDI, la séance peut faire l'objet d'une circularisation ou être tenue par tout moyen de communication en temps réel.

Article 56 : délibération et avis du CDI

A l'issue de la présentation de l'opération, le CDI délibère et approuve, ou non, l'opération. Le CDI ne peut valablement délibérer ou émettre un avis, que si au moins la majorité de ses membres sont présents ou représentés par un pouvoir donné à un membre présent.

La délibération ou l'avis pourront être assortis de réserves et recommandations. La décision est prise à la majorité des membres. En cas de partage de voix, le Président du CDI à voix prépondérante.

Article 57 : report de la délibération ou de l'avis du CDI

A chaque fois qu'il l'estime nécessaire, le CDI peut, par décision motivée, décider de reporter l'examen du projet d'investissement ou de désinvestissement.

Article 58 : suites des travaux du CDI

Le Président du CDI rend compte à la Commission de surveillance (y compris par voie électronique) de l'opération examinée en CDI et de la délibération rendue par ce dernier.

Les projets de délibérations ou avis (qui comportent le compte-rendu et la décision du CDI) sont proposés par le Secrétariat général de la

Commission de surveillance aux participants du CDI. Ils sont validés par le Président de la Commission de surveillance dans un délai permettant la réalisation de l'opération sur laquelle le CDI s'est prononcé. Les délibérations ou avis sont communiquées pour information aux autres membres de la Commission de surveillance.

Lorsque des discussions de séance font état d'informations privilégiées, celles-ci ne sont pas reprises dans le procès-verbal. En tout état de cause, seule la décision adoptée pourra, le cas échéant, être transmise à des tiers.

Le Directeur général tient informée la Commission de surveillance de l'état d'avancement des opérations ayant fait l'objet d'une délibération ou d'un avis du CDI et des conditions, notamment financières, de réalisation de l'opération.

Les délibérations du CDI lient le Directeur général, conformément à la loi.

Dans le cas où le Directeur général ne suit pas l'avis du CDI, il doit motiver sa décision devant la Commission de surveillance.

Chapitre 5 : Comité stratégique (Costrat)

Article 59 : missions et saisine du COSTRAT

Le Comité stratégique a pour mission d'éclairer Commission de surveillance et de préparer les délibérations et avis qu'elle rend dans les domaines relevant de sa compétence en matière d'orientations stratégiques.

A ce titre, il examine les orientations stratégiques de l'Etablissement public et de ses filiales et participations considérées comme stratégiques, en s'assurant de la cohérence de leur champ et de leurs modalités d'intervention avec les missions données à la Caisse des dépôts et consignations.

S'agissant particulièrement des filiales et participations stratégiques, et sans que les items mentionnés ci-après soient limitatifs, le comité stratégique examine et analyse : la revue du portefeuille des participations stratégiques du groupe CDC, les plans et prévisions à moyen terme, la politique de développement des entités soumises à son examen, les aspects patrimoniaux (valorisation, rentabilité de l'actif, politique de distribution de dividendes…).

En séance plénière de Commission de surveillance où le comité est rapporté, la direction générale répond à la Commission de surveillance sur la stratégie actionnariale de la Caisse des dépôts vis-à-vis de la filiale ou participation à l'ordre du jour, et sur toutes questions soulevées par son examen.

Le programme de travail annuel du Comité stratégique est proposé par les membres du comité et arrêté par le président du comité en accord avec le président de la Commission de surveillance.

Chapitre 6 : Comité RSE et Ethique

Article 60 : missions et saisine du comité

Ce comité a pour mission d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale, sociétale, et dans le domaine de l'éthique.

A ce titre, ce comité :

- examine en lien avec la stratégie du Groupe CDC, les engagements et politiques du Groupe, ainsi que leur mise en œuvre en matière de RSE et d'éthique, en particulier les questions liées au changement climatique. Il s'assure, en tant que de besoin en lien avec les autres comités spécialisés, de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques dans ces domaines et de leur conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires.
- se voit notamment présenter annuellement :
    - les éléments constituant la déclaration de performance extra-financière publiée par la CDC avec son reporting développement durable et les notations extra-financières des principales filiales et participations stratégiques,
    - le rapport du médiateur de la Caisse des dépôts.

Chapitre 7 : Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

Article 61 : missions du CNR

Dans les limites fixées par les textes législatifs et réglementaires, et notamment l'article L.518-7 du code monétaire et financier, le comité examine dans ses dimensions prospectives et stratégiques, au moins une fois par an, la politique de ressources humaines du Groupe, entendu au sens des entités juridiques relevant du périmètre social du groupe Caisse des Dépôts ainsi que des filiales sur lesquelles la Caisse des dépôts et consignations exerce un contrôle exclusif.

Par ailleurs, le comité prépare la délibération de la Commission de surveillance relative à la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés/agents et entre les hommes et les femmes visée à l'article 31 du présent règlement.

S'agissant des rémunérations, le CNR prépare les travaux de la Commission de surveillance concernant les compétences mentionnées à l'article 32 du présent règlement relatives à l'adoption, l'approbation et la fixation des rémunérations.

Le CNR examine, au minimum une fois par an, sur le rapport qui lui est fait par la direction générale, les dispositifs de rémunération applicables aux cadres dirigeants du groupe.

S'agissant des nominations, le Directeur général informe préalablement le Président de la Commission de surveillance des nominations des Directeurs au sein du Comex de l'établissement public, et des Présidents et Directeurs généraux au sein des filiales dans lesquelles la Caisse des dépôts et consignations exerce un contrôle exclusif ou conjoint et/ou une influence notable.

Un échange a lieu, au minimum une fois par an, au sein du comité, entre le Directeur général et les commissaires surveillants sur les entrées-sorties à venir au Comex.

Enfin, le Directeur général informe au minimum une fois par an, la Commission de surveillance des mandats sociaux exercés par les membres du Comex de la CDC, des mandats exercés par les représentants légaux des filiales contrôlées ainsi que ceux exercés dans les participations dites « stratégiques », à savoir les participations faisant l'objet d'un suivi et d'une gestion centralisée par une direction au sein de la CDC ainsi que dans les participations de la Banque des Territoires dans lesquelles la CDC a investi directement 50 millions d'euros ou plus. Le Directeur général informe également régulièrement, et au minimum une fois par an, la Commission de surveillance de toute désignation d'un collaborateur pour représenter la Caisse des dépôts et consignations dans une participation cotée qu'elle détient avec identification des mouvements (entrées/sorties) opérés sur l'exercice.

Article 62 : modalités de fonctionnement

Le CNR se réunit notamment, en mars, pour préparer la délibération de la Commission de surveillance en matière d'égalité professionnelle visée à l'article 31 ainsi que la préparation des décisions en matière de rémunération visées à l'article 32.

Les autres réunions du CNR nécessitent une convocation par son Président. Le Directeur général peut également proposer la saisine du comité.

Chapitre 8 : Réunions spécifiques

Article 63 : objet et modalités de fonctionnement

A l'initiative du Président de la Commission de surveillance ou du tiers des commissaires-surveillants, peuvent être organisées des réunions informelles destinées à évoquer, notamment, des questions de fonctionnement interne de la Commission de surveillance ou à approfondir certains sujets relevant de la compétence générale de contrôle permanent de la gestion de la Caisse des dépôts et consignations telle que définie par les textes législatifs et réglementaires. Ces réunions ne relèvent pas de l'obligation d'assiduité mentionnée à l'article 19 du présent règlement et ne donnent pas lieu au versement d'indemnités.

Dispositions transitoires et finales

Article 64 : adoption et modification du règlement intérieur

Le règlement intérieur est approuvé par décision de la Commission de surveillance.

Un exemplaire est remis à chacun de ses membres. Tout membre de la Commission de surveillance est réputé, dès son entrée en fonction, adhérer au présent règlement intérieur.

Le présent règlement peut être modifié à tout moment par la Commission de surveillance, selon les mêmes modalités que son approbation.

Dans l'hypothèse où certaines dispositions du présent règlement deviendraient contraires à des dispositions législatives ou réglementaires ou incompatibles avec elles, elles sont réputées privées de tout effet. Elles sont abrogées ou mises en conformité sur proposition du Président et après délibération de la Commission de surveillance, à charge pour le Secrétariat général de la Commission de surveillance de veiller à ce que toutes les personnes soumises au règlement intérieur disposent de sa version mise à jour.

Par exception, la modification des titres en considération du genre du titulaire concerné par les dispositions visées pourra être opérée par le Secrétariat général de la Commission de surveillance sans que cette modification ne nécessite de délibération préalable de la Commission de surveillance.

Article 65 : publicité du règlement intérieur

Le présent règlement et ses mises à jour sont portés à la connaissance du public sur la page dédiée du site Internet de la Caisse des dépôts et consignations :

https://www.caissedesdepots.fr/modele-unique/gouvernance.

Article 66 : interprétation du règlement intérieur

Toute difficulté d'interprétation ou d'application du présent règlement intérieur est soumise à l'appréciation du Président qui en informe la Commission de surveillance.

Article 67 : Dispositions transitoires

Nonobstant les dispositions de l'article 47 du présent règlement, les commissaires-surveillants en fonction à la date du 25 janvier 2023 demeurent membres des comités dans lesquels ils siégeaient à cette date et ce jusqu'à ce qu'une délibération procède à la recomposition des comités conformément à l'article susmentionné. Cette délibération devra intervenir dans un délai ne pouvant dépasser la fin du premier semestre 2023. Les commissaires-surveillants nouvellement nommés depuis le 25 janvier 2023 seront temporairement affectés par le président de la Commission de surveillance dans les comités laissés vacants par l'un des prédécesseurs dont le mandat est arrivé à échéance avant le 31 mars 2023.

A l'article 62, au titre de l'année 2023, les mots « en mars » sont remplacés par les mots « au cours du 1er semestre ».

Tableaux des ressources et des emplois du Fonds d'épargne

Ressources	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Epargne centralisée LA LDD et LEP (Collecte)	**23 198**	**11 882**	**11 316**
Epargne centralisée LA LDD	19 104	11 882	7 222
Epargne centralisée LEP	4 094		4 094
Remboursements sur prêts	**9 767**	**10 776**	**-1 009**
Portefeuille titres			
Opérations de trésorerie	**2 712**	**3 215**	**-503**
Dotation au FRBG	**700**	**1 576**	**-876**
Divers	**5 181**	**2 292**	**2 889**
Total ressources	**41 558**	**29 741**	**11 817**

Emplois	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Epargne centralisée LA LDD et LEP (Décollecte)		**741**	**-741**
Epargne centralisée LA LDD			
Epargne centralisée LEP		741	-741
Versements sur prêts	**12 122**	**11 806**	**316**
Crédits de trésorerie			
Crédits à l'équipement	937	907	30
Crédits au logement	11 185	10 899	286
Crédits divers			
Portefeuille titres	**29 126**	**17 194**	**11 932**
Prélèvement de l'Etat	**310**		**310**
Opérations de trésorerie			
Reprise du FRBG			
Divers			
Total emplois	**41 558**	**29 741**	**11 817**

Elaboré à partir des états financiers, le tableau des ressources et emplois du Fonds d'épargne est construit par différence des postes bilanciels d'ouverture et de clôture :

- Une augmentation d'actif ou une diminution de passif constitue un emploi ;
- Une diminution d'actif ou une augmentation de passif constitue une ressource.

Tableau des ressources de la Section générale

Ressources en M€	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Dépôts à vue clientèle	**11 497**	**4 791**	**9 706**
Notaires	395	3 653	-3 258
AJMJ	68		68
Consignations	612	688	-76
Autres (1)	10 422	450	9 972
Dépôts à terme clientèle	**25**		**25**
Opérations de trésorerie	**4 689**		**4 689**
Portefeuille titres		**4 406**	**-4 406**
Investissement		1 213	-1 213
TAP			
Placement			
Transaction		3 193	-3 193
Prêts à la clientèle	**357**		**357**
Prêt SFIL			
Prêt Acoss			
Prêts autres	357		357
Participations et immobilisations			
Emissions	**2 466**	**3 528**	**-1 062**
Emissions Court terme	1 996	2 002	-6
Emissions Moyen et Long terme	470	1 526	-1 056
Dotation au FRBG			
Divers	**451**	**677**	**-226**
Total ressources	**19 485**	**13 402**	**6 083**

(1) dont 10 005 M€ pour l'ACOSS au 31/12/2022

Tableau des emplois de la Section générale

Emplois en M€	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Dépôts à vue clientèle		**57**	**-57**
Notaires			
AJMJ		57	-57
Consignations			
Autres			
Dépôts à terme clientèle		**126**	**-126**
Opérations de trésorerie		**7 809**	**-7 809**
Portefeuille titres	**14 025**	**129**	**13 896**
Investissement	8 078		8 078
TAP	61	128	-68
Placement	5 886		5 886
Transaction			
Prêts à la clientèle		**928**	**-928**
Prêt SFIL			
Prêt Acoss			
Prêts autres		928	-928
Participations et immobilisations	**2 925**	**2 929**	**-4**
Emissions			
Emissions Court terme			
Emissions Moyen et Long terme			
Versements à l'État	**2 186**	**907**	**1 279**
Contribution Représentative de l'IS (CRIS versée)	**349**	**517**	**-168**
Divers			
Total emplois	**19 485**	**13 402**	**6 083**

Indemnités des Commissaires surveillants Année 2022

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total 2022
	Montants bruts				
BERGEAL Catherine	3 300 €	2 100 €	5 700 €	5 400 €	16 500 €
PAPPALARDO Michèle	5 700 €	4 200 €	3 300 €	5 400 €	18 600 €
PISANI - FERRY Jean	1 200 €	1 200 €	900 €	1 200 €	4 500 €
PERROT Jean-Yves	5 400 €	3 300 €	5 400 €	6 300 €	20 400 €
RATTE Evelyne	6 600 €	3 300 €	4 200 €	6 900 €	21 000 €
HOLDER Françoise	1 800 €	3 000 €	1 800 €	3 600 €	10 200 €
JANAILLAC Jean-Marc	5 100 €	3 300 €	4 200 €	5 400 €	18 000 €
NAHON Claude	5 400 €	1 800 €	2 400 €	5 400 €	15 000 €
					124 200€

Tableau de présence des Commissaires surveillants Année 2022

Nom	Mandat complet / partiel	Total séances	Dont présences	Taux de présence
ERRANTE Sophie	partiel	5	5	**100%**
HOLROYD Alexandre	partiel	6	6	**100%**
CARREZ Gilles	partiel	5	5	**100%**
LE FUR Marc	partiel	6	4	**67%**
SOMMER Denis	partiel	5	3	**60%**
PETEL Anne-Laurence	partiel	6	6	**100%**
BASCHER Jérôme	complet	13	12	**92%**
ARTIGALAS Viviane	complet	13	11	**85%**
Représentant de la DGT	complet	13	13	**100%**
BERGEAL Catherine	complet	13	12	**92%**
PAPPALARDO Michèle	complet	13	13	**100%**
PISANI FERRY Jean	complet	13	9	**69%**
PERROT Jean-Yves	complet	13	13	**100%**
RATTE Evelyne	complet	13	13	**100%**
HOLDER Françoise	complet	13	11	**85%**
JANAILLAC Jean-Marc	complet	13	13	**100%**
NAHON Claude	complet	13	11	**85%**
DE KETELAERE Béatrice	complet	13	13	**100%**
DESSENNE Luc	complet	13	11	**85%**

Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts
27 Quai Anatole France – 75 007 Paris
commissiondesurveillance@caissedesdepots.fr