

GROUPE



# PENSER

# L'AVENIR

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2010

POUR  
CONSULTER  
LE RAPPORT  
ANNUEL  
EN LIGNE :

[caissedesdepots-ra2010.fr](http://caissedesdepots-ra2010.fr)



OU SUR  
VOTRE MOBILE  
EN UTILISANT  
CE FLASHCODE



# SOMMAIRE

- 02. ÉDITO D'AUGUSTIN DE ROMANET ET MICHEL BOUVARD
- 04. GOUVERNANCE UNIQUE
- 06. LE COMITÉ DE DIRECTION DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS
- 08. LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS, INVESTISSEUR DE LONG TERME
- 09. EUROPE ET INTERNATIONAL
- 10. FLUX FINANCIERS DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS
- 11. LES INVESTISSEMENTS FINANCIERS DE LA CAISSE DES DÉPÔTS
- 12. GESTION DE MANDATS
- 13. INVESTISSEMENTS D'AVENIR
- 14. LES OBJECTIFS D'ÉLAN 2020 UNE NOUVELLE FOIS ATTEINTS EN 2010
- 15. RÉSEAU DES DIRECTIONS RÉGIONALES



## 48 PROMOTION D'UN DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

## 18 INSERTION DES ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE- MONDE

## 54 VERS DES VILLES DURABLES



## 64 VIEILLISSEMENT ET DÉPENDANCE

## 28 DES TERRITOIRES COMPÉTITIFS

## 38 ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

### 70. UN GROUPE PERFORMANT

- Ressources humaines ..... 71
- Une performance globale ..... 72
- Communication/mécénat ..... 74
- Responsabilité sociale  
et environnementale du Groupe ..... 75

## 76 EXTRAITS FINANCIERS

**Crédits : photos :** © Altarea: okabe (p. 58) - © Atelier3D: Image Hyacinthe Vincent (p. 59) - © Bruno Amsellem-Signatures: Universités de Bordeaux (p. 42-43 et 44-45) - © Caisse des Dépôts/Jean-Marc Pettina: 0027 Création fond PME Franco Chinois (p. 9); 0065 Cyberbase à l'école 59 Raismes (p. 34); 0060 Géotexia 25 03 11 (p. 52); 0090 CIGMA à Laval 21 03 11 (p. 68); 0002 Prix 1<sup>er</sup> lecture (p. 74) - © Caisse des Dépôts/Jean-Marc Pettina, Thierry Hennechart: directions régionales (p. 15-17) - © CDC Climat: Usine de transformation de luzerne économe en CO<sub>2</sub> en Champagne Ardennes (p. 51) - © Champagne Céréales/Jean-Marc Lisse: Malterie (p. 23) - © DenisGlikman: BuffetCrampon (p. 22) - © Francis Rhodes: photo AS Grave (p. 6) - © Getty Images: Analyste laboratoire photo (p. 24) - © Icade Capri-AKTIS Architecture: projet Icade écoquartier ZACdeBonne (p. 62) - © J.L. Audy: Futuroscope Vue d'ensemble (p. 35) - © jeecis/Fotolia.com: Euromed (p. 9) - © mir: velodrome2 (p. 34) - © OMA Koolhaas-Floris Alkemade: Nouveau quartier MacDonald avec logements et résidence étudiants (p. 60-61) - © Philippe Monges pour ICADE: 03 Bioparc Lyon (p. 25) - © RFF/L. ROTHAN: LGV est Viaduc de Jaulny (p. 33) - © Stéphane de Bourgies, Caisse des Dépôts/Jean-Marc Pettina: codir (p. 6-7) - © Tournus Equipement: Table de travail (p. 24) - © Ville de Mulhouse, M2A: tram-train Mulhouse (p. 32) - DR: Expert (p. 20; 30; 40; 50; 56; 66; 77).  
**illustrations :** colagene.com/Francis Léveillé: sommaire, Entreprise, territoires (p. 1; 18-19; 28-29), colagene.com/Kelly Schykulski: couverture, sommaire, investisseur de LT, Universités (1<sup>er</sup> de couv., p. 1; 8; 38-39) - colagene.com/Karen Klassen: portrait M. Bouvard et A. de Romanet (p. 2-3) - colagene.com/Nazario Graziano: sommaire, Développement durable (p. 1; 48-49) - colagene.com/Tonwen Jones: sommaire, Ville durable, Vieillesse (p. 1; 54-55; 64-65).

**Avertissement au lecteur :** Ce rapport d'activité et de développement durable ne se substitue pas au rapport statutaire présenté chaque année au Parlement par le président de la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts. Les états financiers de l'exercice 2010 qui y sont présentés sont extraits des comptes certifiés qui sont intégralement présentés dans le rapport financier de la Caisse des Dépôts.

# EDITO

Mes trois priorités pour le Groupe sont : la sélectivité des investissements, la performance et la transversalité.

**MICHEL BOUVARD**  
DÉPUTÉ, PRÉSIDENT  
DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE



LES 22 SÉANCES DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE ET MES DÉPLACEMENTS DANS LES DIRECTIONS RÉGIONALES M'ONT PERMIS DE MESURER LES PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LES PRATIQUES EN INTÉGRANT CES TROIS PRIORITÉS. QUATRE FAITS MARQUANTS ILLUSTRONT L'APPORT DURABLE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

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

La Commission de surveillance s'est unanimement prononcée le 13 octobre sur un dispositif d'ensemble, établi dans la transparence démocratique et s'inscrivant dans la durée. Il valide l'utilité des missions d'intérêt général inscrites dans la loi, en leur fixant un cadre pluriannuel. Il prend en compte l'ensemble du résultat consolidé du Groupe, récurrent et exceptionnel, pour fixer à 50% la fraction versée à l'État. Il garantit le niveau des fonds propres en plafonnant celle-ci à 75% du résultat social, permettant à la Caisse des Dépôts, qui n'a pas d'actionnaire et ne peut donc compter que sur son résultat social, de poursuivre ses investissements et de couvrir ses risques.

La clarification des relations financières avec l'État concerne aussi le fonds d'épargne qui se voit doté d'un cadre de gestion établissant les responsabilités réciproques de la Caisse des Dépôts et de l'État, comme l'avait préconisé la Cour des comptes.

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

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

La Commission de surveillance a eu recours à une expertise extérieure pour approfondir son analyse et a désigné l'un de ses membres pour suivre le projet et mesurer les complémentarités entre La Poste et le Groupe, et en particulier avec CNP Assurances. Après la présentation de sa réflexion stratégique et politique au directeur général et à Christine Lagarde, elle a émis un avis favorable à cet investissement de 1,5 Md€, montant équivalent à un an d'investissement de la Caisse des Dépôts. Elle veillera au suivi des engagements pris par l'ensemble des parties.

## LA MISE EN ŒUVRE DES INVESTISSEMENTS D'AVENIR

Le gouvernement a confié 7,5 Md€ à la Caisse des Dépôts qui sera le gestionnaire de huit conventions. Ce programme génère des attentes car l'investissement public a été réduit depuis plus de 20 ans par une contrainte budgétaire de l'État durablement forte. Pour la Caisse des Dépôts, le programme d'investissements d'avenir est donc une chance, mais aussi un défi. La Commission de surveillance assurera un suivi annuel des conventions et sera associée à leur évaluation, comme l'a souhaité le législateur.

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

La Commission de surveillance, au travers des auditions des dirigeants et du débat sur les objectifs fixés par le directeur général, apporte une attention particulière à leur situation tout en se prononçant sur les orientations stratégiques.

Elle a rappelé l'attachement des élus aux valeurs discriminantes que sont pour eux l'écoute et la proximité des équipes de Transdev dans la création d'un champion mondial de la mobilité et réaffirmé l'engagement durable de la Caisse des Dépôts au capital du nouvel ensemble dont l'identité spécifique doit être maintenue. Elle a adhéré à l'alliance Egis - Iosis, dont la complémentarité renforce l'ingénierie française, et soutenu le développement de l'actionariat salarié à cette occasion.

Elle a noté la montée en puissance de l'activité infrastructure, participé à la réflexion sur la stratégie tourisme du groupe Caisse des Dépôts qui concerne Belambra et la Compagnie des Alpes et suivi la consolidation des filiales immobilières.

Enfin, elle a suivi les résultats du Fonds stratégique d'investissement (FSI) au service de l'intelligence économique, de la structuration des entreprises intermédiaires et du développement économique des territoires. Son mode de gouvernance assure une fluidité dans le compte-rendu de son action vis-à-vis de la représentation nationale.

**Les trois enjeux pour 2011** sont la consolidation de la capacité d'action du fonds d'épargne, la réussite du Club des investisseurs de long terme et la construction du modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts. Pour la définition de ce dernier et la détermination du niveau des fonds propres dont elle a la charge conformément au décret du 27 avril 2010, la Commission de surveillance s'est dotée d'un Secrétaire général. La Commission de surveillance a toute confiance dans les équipes du groupe Caisse des Dépôts pour atteindre ces objectifs tout en poursuivant leurs activités centrées sur la protection des intérêts patrimoniaux du Groupe et la réponse aux priorités économiques de notre pays.



## La force du groupe Caisse des Dépôts est de servir la croissance et la création d'emplois dans notre pays.

**AUGUSTIN DE ROMANET**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

À L'ÈRE DES ÉCHANGES MONDIALISÉS ET D'UNE  
CRISE FINANCIÈRE QUI A SONNÉ LE GLAS  
DE L'ÉCONOMIE D'ENDETTEMENT, NOTRE PAYS  
DOIT TROUVER SA PLACE DANS  
LA COMPÉTITION INTERNATIONALE.

### PLATE-FORME D'ADAPTATION DE LA FRANCE À UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Les entreprises françaises ont besoin de fonds propres pour croître et exporter. La France doit continuer à investir dans ses infrastructures ou en R&D, qui sont autant d'atouts pour notre économie et pour les investisseurs étrangers. La course aux capitaux est lancée : les besoins d'investissements des pays émergents et la remise à niveau des infrastructures et de secteurs entiers des économies industrialisées vont engendrer pour l'avenir un besoin de financement supérieur aux capacités d'épargne disponibles. Le groupe Caisse des Dépôts, au service de l'intérêt général et du développement économique, est mobilisé pour accompagner notre pays dans cette mutation et promouvoir, aux côtés des autres membres du Club des investisseurs de long terme dont il est fondateur, son modèle d'investisseur de long terme auprès des instances internationales.

### UN GROUPE SOLIDE ET PERFORMANT AU SERVICE DU PAYS

En 2010, le groupe Caisse des Dépôts a dégagé un résultat de 2,15 Md€, en hausse de 8,6%, et ses capitaux propres ont atteint le niveau record de 20,2 Md€. Le résultat du fonds d'épargne est le plus élevé des 10 dernières années, atteignant 1,49 Md€.

Le Groupe a pris une nouvelle dimension. Après lui avoir apporté, en 2009, 10 Md€ pour créer à ses côtés le Fonds stratégique d'investissement, l'État lui a confié en 2010 la gestion de 7,5 Md€ au titre du programme d'investissements d'avenir, ce qui lui permettra de démultiplier ses interventions en faveur du développement numérique des territoires, de la ville durable, des TPE/PME, ou encore de la recherche et de la formation, dans le prolongement des priorités de son plan stratégique Élan 2020. La Caisse des Dépôts s'apprête également à entrer au capital du groupe La Poste, auquel elle apportera 1,5 Md€.

En 2010, le groupe Caisse des Dépôts a engagé 1,1 Md€ au service du pays – dont 400 M€ dans les territoires –, et a dépassé tous ses objectifs. Il a financé ou construit plus de 145 000 logements nouveaux, grâce en particulier à la croissance sans précédent de ses prêts sur fonds d'épargne.

Avec la montée en puissance du Fonds stratégique d'investissement et de son programme FSI-PME, il a dépassé la barre des 1 000 PME aidées en trois ans. La grande majorité des études et schémas directeurs immobiliers et d'aménagement qu'elle accompagne, au profit de plus de 130 établissements d'enseignement supérieur est aujourd'hui terminée. 2011 sera l'année des premières concrétisations ainsi que celle du déploiement de son action en faveur de la valorisation des brevets.

Enfin, représentant 545 MW, son portefeuille d'investissement dans les énergies renouvelables est conforme à sa cible et la création de CDC Climat a permis de structurer les interventions du Groupe sur le marché de CO<sub>2</sub>.

Ses filiales ont une nouvelle fois en 2010 apporté la preuve de leur dynamisme via des opérations majeures, en France et à l'international, comme le rapprochement de Transdev et de Veolia Transport ou l'alliance Egis-Iosis. La Caisse des Dépôts est un investisseur avisé, attentif à ce que chacune de ses filiales contribue à son résultat en se développant et gagnant des parts de marchés en France et au-delà : 22% aujourd'hui du résultat consolidé du Groupe provient directement ou indirectement de l'international. La force du groupe Caisse des Dépôts est de servir la croissance et la création d'emplois dans notre pays.

### 2011-2013 : PRIORITÉ À L'INNOVATION

Pour la période qui s'ouvre, le groupe Caisse des Dépôts amplifiera son action dans la continuité de son plan stratégique : d'ici à 2013, il mobilisera 1,2 Md€ au service des territoires, investira au travers du FSI dans plus de 1 200 PME, financera la construction de 350 000 logements, doublera son portefeuille d'investissement dans les énergies renouvelables...

Il fera preuve également d'une forte capacité d'innovation pour apporter des réponses aux besoins du pays et de ses concitoyens dans le domaine de l'hébergement des personnes âgées ou du tourisme, secteur stratégique pour notre économie. Il ira chercher partout dans le monde ce qui se fait de mieux pour proposer une offre au meilleur état de l'art, à des coûts maîtrisés, dans tous ses secteurs d'activité. C'est également à la créativité de ses équipes qu'il fera appel pour tenir l'objectif du groupe Caisse des Dépôts dans le cadre de sa gestion du programme d'investissement d'avenir, particulièrement ambitieux : celui d'engager, dès 2011, 25% des enveloppes qui lui ont été confiées, hors infrastructures numériques.

Plus que jamais, les femmes et les hommes du groupe Caisse des Dépôts sont à l'écoute d'un monde qui change, pour en saisir toutes les opportunités et aider notre pays à se projeter dans l'avenir.

# Gouvernance unique

LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS EST UN GROUPE PUBLIC, INVESTISSEUR DE LONG TERME AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU PAYS.

Il apporte des solutions durables et invente en permanence de nouvelles manières d'appuyer les politiques publiques nationales et locales. Il anticipe, innove et adapte ses activités pour répondre aux défis de demain.

Les règles de gouvernance de la Caisse des Dépôts ont été fixées par la loi, lors de sa création en 1816. Elles répondent à deux principes : indépendance de la Commission de surveillance et autonomie du directeur général. La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a conforté la légitimité du groupe Caisse des Dépôts, renforcé le rôle du Parlement dans la Commission de surveillance, élargi les prérogatives de celle-ci et créé un comité des investissements en son sein.

## UNE GOUVERNANCE ORIGINALE, MARQUÉE PAR LE RÔLE DU PARLEMENT

La Caisse des Dépôts dispose d'une gouvernance et d'un statut particuliers : elle est placée "sous la surveillance et la garantie" du Parlement. C'est une Commission de surveillance, composée de parlementaires, de hauts magistrats, de hauts fonctionnaires et de personnalités qualifiées, et présidée par un parlementaire, qui assure ce contrôle.

La Commission de surveillance a pour rôle de contrôler les décisions majeures, les orientations stratégiques, les prises de participation, la gestion du fonds d'épargne, de vérifier les comptes de la Caisse des Dépôts et de définir le modèle prudentiel et le niveau de fonds propres de la Caisse des Dépôts.

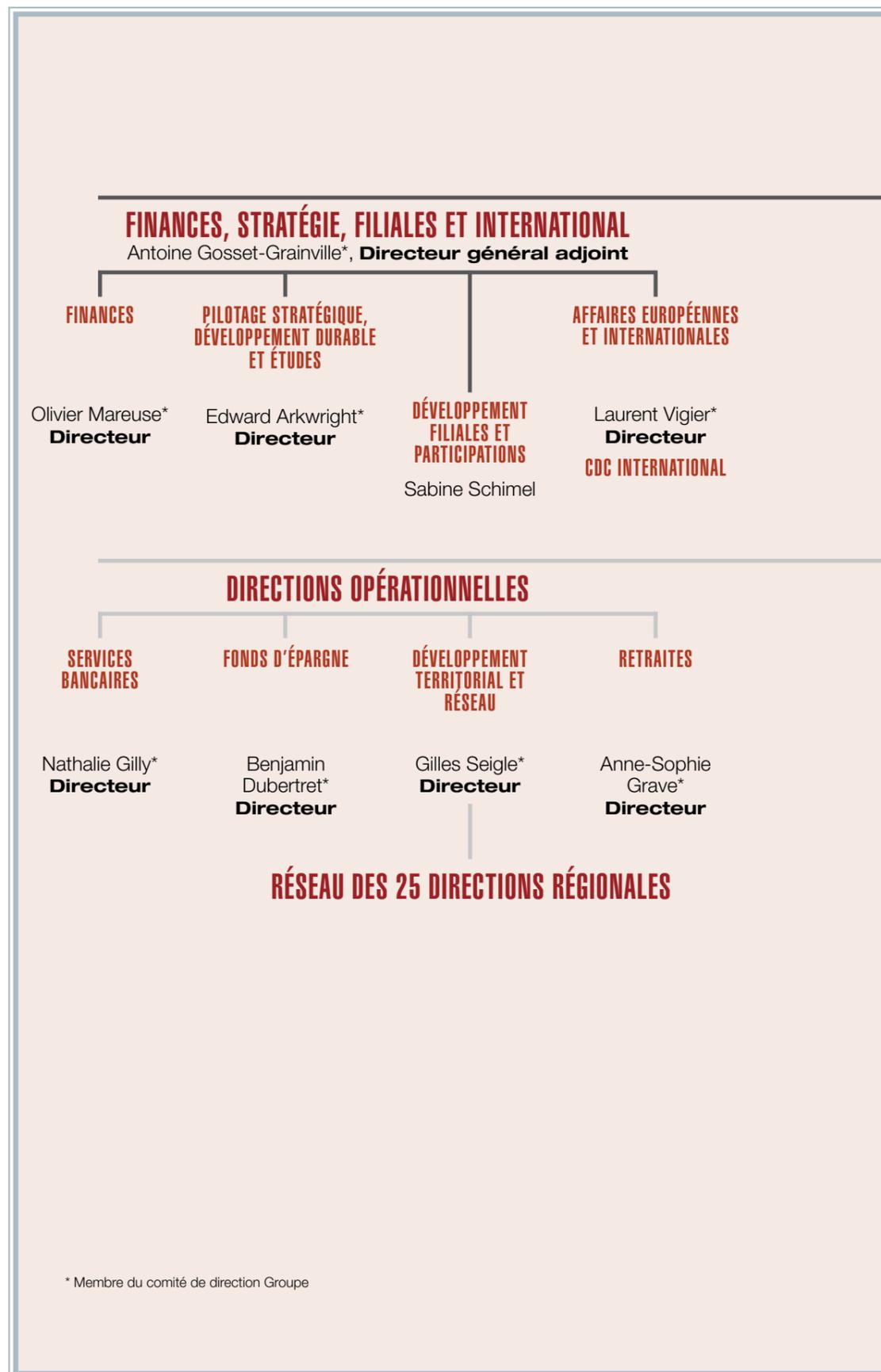
Elle se réunit deux fois par mois, selon le programme annuel et le calendrier qu'elle adopte. En 2010, elle aura tenu 22 séances. Depuis 2003, la Commission de surveillance est dotée d'un règlement intérieur qui précise ses droits et devoirs et organise ses relations avec la direction générale.

Ce règlement définit également le rôle des comités spécialisés constitués au sein de la Commission pour renforcer sa capacité d'analyse et de surveillance :

- le comité d'examen des comptes et des risques, créé en 2003 ;
- le comité du fonds d'épargne, créé en 2003 ;
- le comité des investissements, créé en 2008 ;
- le comité des nominations, créé en 2008.

Nommé par décret du président de la République, le directeur général de la Caisse des Dépôts prête serment devant la Commission de surveillance en ces termes : "Je jure (...) de maintenir de tout mon pouvoir l'inviolabilité de la Caisse des Dépôts."

## Composition de la Commission de surveillance



### PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE

**Michel Bouvard**

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

### MEMBRES

#### Jean-Pierre Balligand

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

#### Arlette Grosskost

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

#### Jean Arthuis

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

#### Nicole Bricq

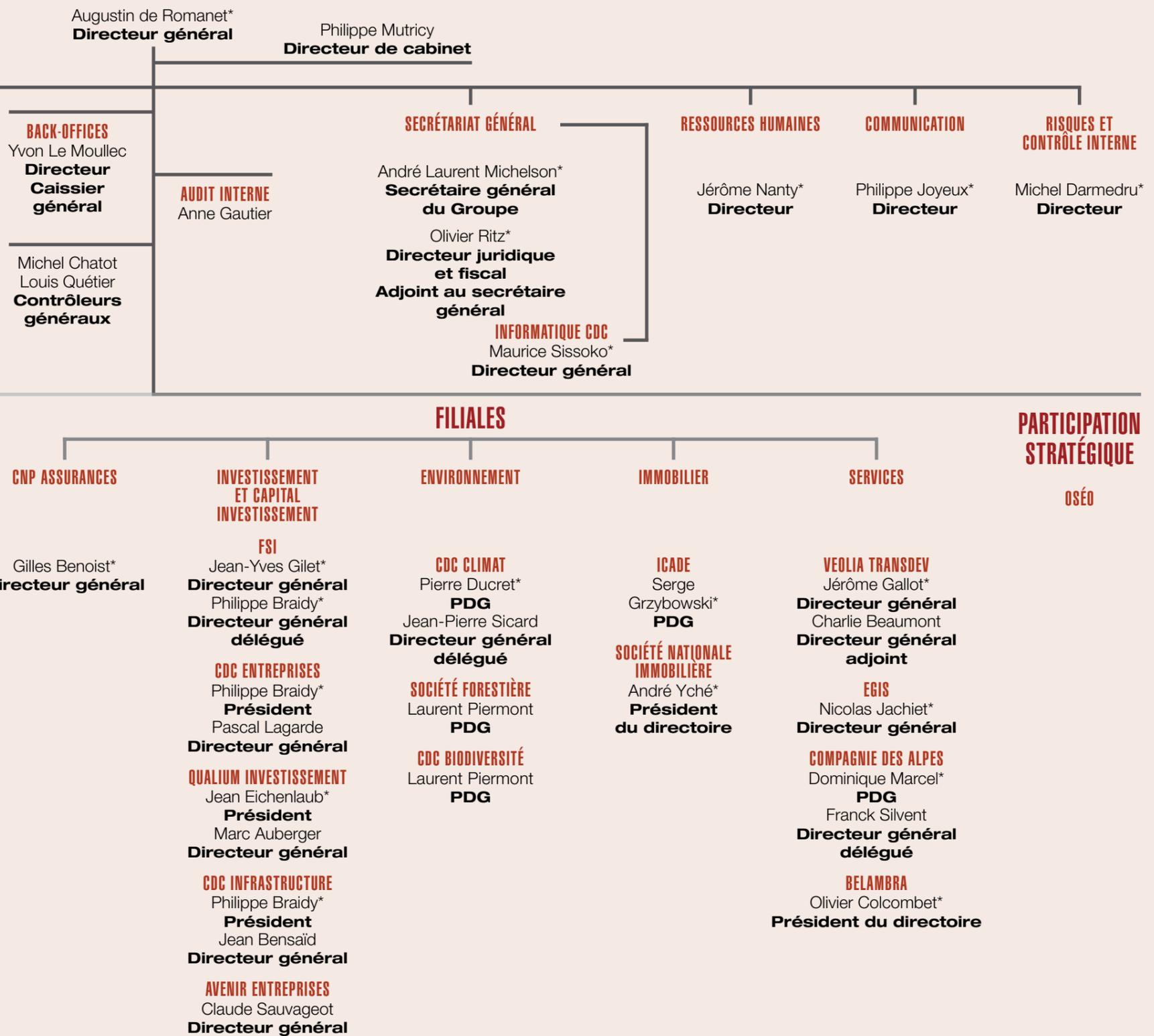
Sénatrice de Seine-et-Marne, membre de la Commission des finances du Sénat

#### François Lavondès

Conseiller d'État honoraire

# ORGANIGRAMME DU GROUPE

MARS 2011



## Daniel Houré

Conseiller maître à la Cour des comptes

## Daniel Malingre

Conseiller maître honoraire à la Cour des comptes

## Christian Noyer

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

## Ramon Fernandez

Directeur général du Trésor, représenté par Sébastien Boitreaud

## Olivier Pastré

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

## Pierre Simon

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

## Franck Borotra

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

## SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

### Brigitte Gotti

Secrétaire général de la Commission de surveillance

# Le Comité de direction du groupe Caisse des Dépôts

Mars 2011





**1. AUGUSTIN de ROMANET**  
Directeur général

**2. ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE**  
Directeur général adjoint

**3. ANDRÉ LAURENT MICHELSON**  
Secrétaire général du Groupe

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

**5. MICHEL DARMEDRU**  
Directeur des risques et du contrôle  
interne

**6. BENJAMIN DUBERTRET**  
Directeur des fonds d'épargne

**7. NATHALIE GILLY**  
Directeur des services bancaires



**8. ANNE-SOPHIE GRAVE**  
Directeur des retraites

**9. PHILIPPE JOYEUX**  
Directeur de la communication du Groupe

**10. OLIVIER MAREUSE**  
Directeur des finances

**11. JÉRÔME NANTY**  
Directeur des ressources humaines  
du Groupe

**12. OLIVIER RITZ**  
Directeur juridique et fiscal du Groupe  
Adjoint au secrétaire général du Groupe

**13. GILLES SEIGLE**  
Directeur du développement territorial  
et du réseau



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

**15. GILLES BENOIST**  
Directeur général de CNP Assurances

**16. PHILIPPE BRAIDY**  
Président de CDC Entreprises

**17. OLIVIER COLCOMBET**  
Président du directoire de Belambra

**18. PIERRE DUCRET**  
Président-directeur général  
de CDC Climat

**19. JEAN EICHENLAUB**  
Président de Qualium Investissement

**20. JÉRÔME GALLOT**  
Directeur général de Veolia Transdev



**21. JEAN-YVES GILET**  
Directeur général du FSI

**22. SERGE GRZYBOWSKI**  
Président-directeur général d'ICADE

**23. NICOLAS JACHJET**  
Directeur général d'Egis

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

**25. MAURICE SISSOKO**  
Directeur général d'Informatique CDC

**26. ANDRE YCHÉ**  
Président du directoire de la SNI

# Le groupe Caisse des Dépôts, investisseur de long terme



## UNE IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU PAYS

Depuis la rédaction du plan Élan 2020 et l'inscription dans le code monétaire et financier de l'identité d'investisseur de long terme du groupe Caisse des Dépôts en 2008<sup>(1)</sup>, l'évolution économique mondiale n'a cessé de montrer la nécessité de renforcer cette identité.

La crise financière a d'emblée démontré son utilité, en mobilisant le Groupe pour soutenir l'investissement dans le pays, injecter des liquidités pour redonner confiance aux acteurs économiques. La crise a, en outre, fait ressortir l'insuffisance structurelle de fonds propres, particulièrement marquée dans notre économie. Aujourd'hui, les besoins d'investissement de long terme sont colossaux – que ce soit pour le financement des entreprises, des infrastructures durables ou encore du logement – et les ressources se font rares, du fait des contraintes budgétaires publiques, des dispositifs réglementaires et d'une aversion au risque particulièrement marquée chez les investisseurs privés.

## TROIS PILIERS

Dans ce contexte, le Groupe se doit de consolider son modèle d'investisseur de long terme, qui repose sur 3 piliers :

- 1/ un bilan adapté, assis sur des ressources stables et variées, ainsi que sur un endettement limité, les règles de partage du résultat du Groupe avec l'État préservant la capacité d'augmentation de ses fonds propres ;
- 2/ une gestion prudente des mandats publics et des 8 programmes d'investissements d'avenir confiés par l'État, afin de renforcer l'actif le plus précieux du Groupe, la confiance ;
- 3/ une gouvernance robuste, s'appuyant sur des doctrines d'investissement claires, publiques, et sur une charte du Groupe précisant les droits et devoirs de chacun.

Doctrines et charte appellent à promouvoir une démarche de long terme : l'investissement responsable. Le principe ? Tenir compte dans les choix d'investissement des paramètres sociaux, environnementaux et de gouvernance. L'objet social du Groupe au service de l'intérêt général et son inscription dans la longue durée l'y prédisposent.

## 2010 ET AU-DELÀ...

L'année 2010 aura témoigné de la détermination du Groupe à investir massivement sur un temps long : son engagement dans La Poste, la poursuite du développement de ses filiales, la création de structures d'investissement spécialisées, la mise en place d'enveloppes pluriannuelles pour la direction du développement territorial et du réseau en sont autant de témoignages...

Le groupe Caisse des Dépôts doit se donner la capacité de continuer à le faire, en renforçant ses moyens d'action – notamment par des coopérations avec des investisseurs de long terme étrangers –, et en se dotant d'un modèle prudentiel spécifique, adapté à ses missions.

(1) "La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. [...] [Elle] est un investisseur de long terme et contribue, dans le respect de ses intérêts patrimoniaux, au développement des entreprises." Article L. 518-2 du code monétaire et financier.

# Europe et international

L'ANNÉE 2010 A ÉTÉ POUR LA CAISSE DES DÉPÔTS L'ANNÉE DE LA CONCRÉTISATION DE LA DYNAMIQUE D'OUVERTURE À L'INTERNATIONAL ENGAGÉE EN 2007.

**Sa présence dans plus de 80 pays, l'impulsion du Club des investisseurs de long terme ou le lancement des fonds d'investissement Marguerite et InfraMed ont été autant de facteurs qui ont contribué à inscrire l'action de la Caisse des Dépôts dans la cartographie internationale de l'investissement de long terme.**

Cette dynamique repose sur 3 axes :

- la coopération entre investisseurs de long terme ;
- l'affirmation de la présence du Groupe dans le débat européen ;
- un engagement accru sur la région méditerranéenne.

Son déploiement s'appuie sur des moyens renforcés : une plus grande intégration de l'international dans le modèle économique du Groupe, une représentation permanente auprès des institutions européennes et une participation au sein du Centre pour l'intégration en Méditerranée, à Marseille.

## LA COOPÉRATION ENTRE INVESTISSEURS DE LONG TERME

Pour le groupe Caisse des Dépôts, la coopération internationale est à la fois un levier de son intervention en faveur des régions françaises cherchant à saisir les opportunités de la mondialisation, un moyen de favoriser le déploiement des entreprises françaises à l'étranger et, inversement, de mobiliser des capitaux étrangers vers l'économie française.

En 2010, le Groupe a densifié ses contacts à très haut niveau et noué des partenariats avec des institutions multilatérales et de grandes institutions financières nationales.

Parallèlement, il s'est attaché à accompagner l'élargissement du Club des investisseurs de long terme ([www.ltic.org](http://www.ltic.org)) qui regroupe aujourd'hui 12 grandes institutions financières représentant les principales zones économiques mondiales. Il promeut l'utilité économique de l'investissement de long terme et crée un contexte propice à des coopérations opérationnelles.

Pour l'avenir, le Groupe entend prolonger et nourrir sa dynamique d'ouverture internationale par des initiatives opérationnelles : nouvelles formules de co-investissement avec les partenaires étrangers de long terme au service de l'économie française, nouveaux projets en cohérence avec les objectifs de la stratégie UE 2020 (innovation, soutien aux PME...).

## L'AFFIRMATION DE LA DIMENSION EUROPÉENNE DU GROUPE

La convergence de ses priorités d'action avec la stratégie UE 2020 a conduit le Groupe à promouvoir son expertise au niveau européen, à développer, avec l'appui de sa représentation permanente auprès des institutions européennes, une stratégie d'alliances et à contribuer à la conception des politiques publiques communautaires. Il a apporté, aux côtés de ses homologues européens,

une contribution directe au Plan de relance de l'économie avec la création du fonds d'investissement Marguerite pour le financement des infrastructures environnementales, énergétiques et de transport dans l'Union européenne, dont le premier *closing* s'est établi à 710 M€. L'examen des premiers projets d'investissement est lancé ; le processus final de collecte de fonds est initié avec l'ambition de les porter à 1,5 Md€.

Parallèlement, le Groupe a poursuivi ses démarches en faveur d'un cadre réglementaire prudentiel et comptable mieux adapté à l'investissement de long terme. L'importance de cette problématique est aujourd'hui reconnue.

En particulier, le Commissaire au marché intérieur et aux services, Michel Barnier, a reçu, le 30 septembre 2010, dans le cadre des discussions du Comité de Bâle et à l'*International Accounting Standards Board*, les propositions formalisées par la Caisse des Dépôts et ses partenaires, membres européens du Club des investisseurs de long terme. La communication de la Commission européenne pour la réforme du marché unique européen confirme cette prise de conscience. Enfin, compte tenu de son savoir-faire en matière d'ingénierie financière et de gestion de mandats, le Groupe intervient dans les réflexions sur le cadre financier européen post-2013 et sur les nouveaux instruments financiers envisagés dans ce contexte.

## UN ENGAGEMENT ACCRU SUR LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

L'ancrage historique du groupe Caisse des Dépôts en Méditerranée, incarné par son partenariat avec la Caisse de dépôts et de gestion du Maroc, noué en 2001 et renouvelé en 2010, le conduit à intervenir de façon privilégiée en faveur du développement de cette région, grand pôle de prospérité en devenir et partenaire naturel. Le Groupe propose, sur un mode partenarial, une gamme de services financiers (fonds InfraMed, Averroès Finance II...) au service de l'esprit d'entreprise (Réseau Entreprendre International...), de la promotion des investissements (Initiative pour l'investissement en Méditerranée), de l'innovation et de l'emploi (Fonds d'amorçage, de réalisation et d'orientation) ou encore de l'émergence de villes et territoires durables, axe stratégique pour cette région où les taux de croissance urbaine figurent parmi les plus élevés au monde.

Le Groupe décline son initiative pour des villes et territoires méditerranéens durables à travers le Centre pour l'intégration en Méditerranée ([www.cmimarseille.org](http://www.cmimarseille.org)) dont il est l'un des membres fondateurs. Il assure le copilotage de ses 2 premiers programmes urbains et a contribué au lancement de premières opérations dans le champ de la ville durable. Enfin, le Groupe a initié en 2010 un programme d'appui à la coopération décentralisée en favorisant la mise en place de l'Institut de la Coopération Internationale des Collectivités.

## La Caisse des Dépôts et la Banque de développement de Chine



**La coopération entre les 2 institutions a permis de créer le premier fonds franco-chinois de soutien aux PME en croissance.**

**Cette initiative s'inscrit dans l'accord-cadre de coopération économique signé à l'occasion de la visite en Chine de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Elle a reçu le soutien du président chinois, Hu Jintao, à l'occasion de sa visite d'État à Paris fin 2010.**

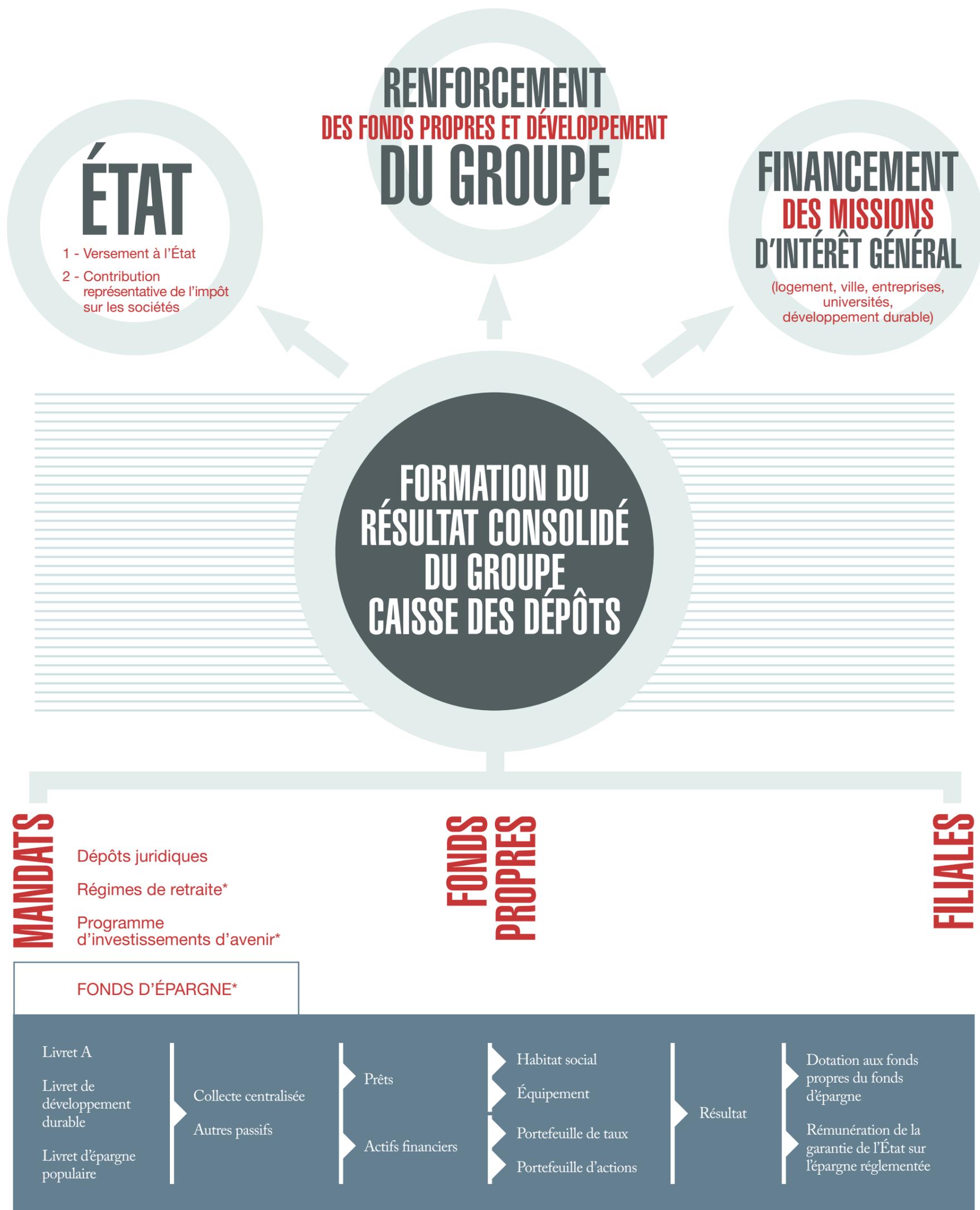
## La contraction de l'horizon temporel de l'investissement de long terme

**Un rapport élaboré, à l'initiative de la Caisse des Dépôts, par les économistes du Forum économique de Davos montre que les principales institutions financières de long terme dans le monde, qui détenaient en 2009 près de la moitié des actifs sous gestion, soit 27 000 Md\$ sur 65 000 Md\$, tendent et tendront davantage encore dans les prochaines années à restreindre l'horizon temporel de leurs investissements. En 2009, seuls 25 % de leurs actifs étaient effectivement consacrés à l'investissement de long terme.**



**InfraMed, lancé en 2008 par la Caisse des Dépôts et la Cassa Depositi e Prestiti, se fonde sur une approche partenariale originale entre institutions du nord et du sud de la Méditerranée. Sa vocation : investir en fonds propres dans des infrastructures urbaines, énergétiques et de transport de la région méditerranéenne. Avec un premier *closing* en 2010 à 385 M€, et un objectif de levée de fonds de 1 Md€, il est le plus important fonds d'infrastructure de la région.**

# Flux financiers du groupe Caisse des Dépôts

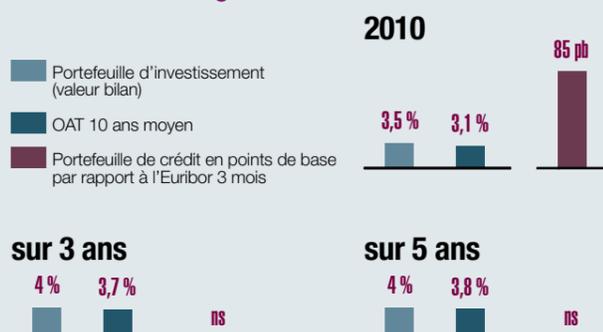


\*Gestion à prix coûtant (sans dégagement de résultat pour la Caisse des Dépôts).

# Les investissements financiers de la Caisse des Dépôts

LA CAISSE DES DÉPÔTS DÉTIENT D'IMPORTANTES ACTIFS DIVERSIFIÉS ET SÉCURISÉS, GÉRÉS DANS UNE PERSPECTIVE DE LONG TERME. CES PORTEFEUILLES GARANTISSENT, DANS LA DURÉE, LES REVENUS NÉCESSAIRES AU FINANCEMENT DES ACTIONS DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET DE SES FILIALES. EN 2010, LA GESTION S'EST CARACTÉRISÉE PAR UNE RECHERCHE DE SÉCURITÉ DANS UN ENVIRONNEMENT FRAGILE.

## Portefeuilles obligataires



### Les portefeuilles obligataires: rendement et sécurité maximale

Ces portefeuilles sont principalement constitués d'un portefeuille long, dont les titres sont détenus jusqu'à l'échéance, et d'un portefeuille de crédit, de plus court terme, qui vise à "capter" l'écart de rémunération avec le taux sans risque.

L'encours du premier a augmenté de 2,2 Md€ sur l'année avec 4,5 Md€ d'achats: il se compose de 94 % de titres au moins AA, dont plus de 80 % de AAA, malgré les dégradations intervenues en cours d'année. Compte tenu de la faiblesse des taux des pays d'excellente signature, la maturité des investissements de l'année a été rallongée par rapport aux années précédentes.

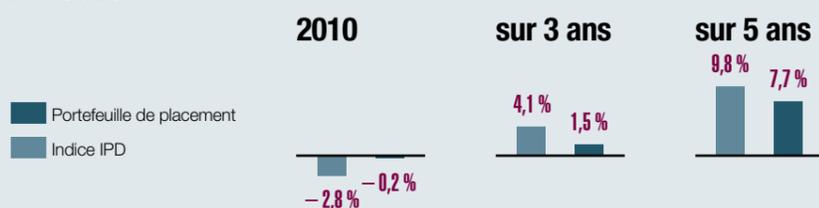
Ce portefeuille est principalement investi sur des signatures souveraines de la zone euro, des supranationaux et des agences gouvernementales, en général garanties par l'État. La gestion est attentive aux émetteurs souverains du sud de l'Europe.

La gestion de ce portefeuille a permis d'obtenir un rendement moyen d'environ 4,3 % en 2010, nettement supérieur à la moyenne passée des taux (3,5 % sur les sept dernières années).

Le portefeuille de crédit a atteint l'objectif qui lui était assigné: 10 Md€ d'encours dans des conditions de sécurité maximales. Ce portefeuille vise à capter le *spread* entre les émissions et l'euribor 3 mois. 95 % du portefeuille a une note supérieure ou égale à A et 54 % supérieure ou égale à AA. On ne note aucun défaut sur le portefeuille qui, rappelons-le, ne détient aucun ABS américain, a fortiori des ABS contenant des *subprimes*.

Sur l'année, 2,8 Md€ ont été acquis sur un *spread* moyen de 80 points de base (pb) par rapport à l'euribor 3 mois (85 pb sur l'encours du portefeuille). Les revenus bruts du portefeuille de crédit sont de 141 M€ en 2010. Le portefeuille est désormais en vitesse de croisière et les revenus futurs sont sécurisés.

## Immobilier



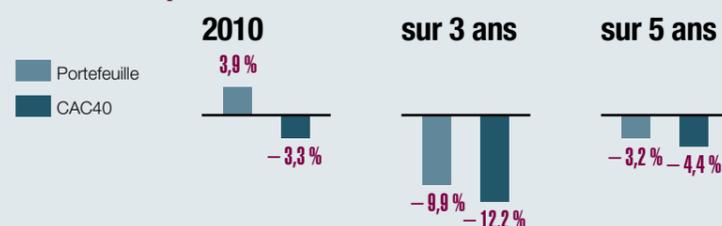
### Immobilier: rotation du portefeuille et performance à long terme

Plusieurs opérations ont eu lieu pour améliorer le caractère faiblement consommateur d'énergie du patrimoine immobilier: dans le Trapèze de Boulogne, sur les terrains des anciennes usines Renault, l'immeuble de bureaux Etik, labellisé HQE et BBC, est en voie d'achèvement; des travaux lourds ont été engagés dans un immeuble parisien des années 1930 pour qu'il bénéficie du label BBC Rénovation. Par ailleurs, les bilans énergétiques de l'ensemble du patrimoine immobilier se poursuivent et des actions de réduction des consommations seront entreprises en 2011.

Le portefeuille est composé d'environ 38 % de bureaux, de 25 % de logements, de 22 % de commerces, le reste étant réparti entre entrepôts, hôtels et autres actifs spécifiques.

Si la performance du portefeuille en 2010 a encore été négative (-2,8 %) en raison des baisses de valeur, sa performance sur plus long terme est la meilleure de tous les actifs: 4,1 % par an sur trois ans, 9,8 % sur cinq ans, soit respectivement + 2,6 % et 2,1 % supérieurs à l'indice IPD.

## Actions européennes



## Actions hors Europe



### Portefeuille actions: reconstitution des plus-values et excellente performance relative

Fin 2010, la valeur bilan du portefeuille d'actions européennes cotées (hors participations cotées) atteint 11,5 Md€, soit une stabilité des encours. Les achats ont été concentrés sur la période mai-juillet, alors que les marchés connaissaient un creux significatif dû à la crise des souverains de la zone euro. Les ventes, quant à elles, se sont principalement réalisées sur les deux premiers mois de l'année, l'indice français étant proche de ses plus hauts niveaux. Ces ventes ont permis de dégager de confortables plus-values. Malgré ces dégagements, le portefeuille recèle davantage de plus-values latentes que l'année précédente. Le taux de dividendes global est proche de 4 %, soit de l'ordre des rendements obligataires. La récurrence dans le temps de ce niveau de rentabilité confirme la capacité du portefeuille à contribuer à la génération de résultat de la Caisse des Dépôts.

Sur l'année 2010, la performance du CAC 40 s'établit à -3,3 %; le portefeuille d'actions européennes affiche une performance de +3,9 % sur la même période, soit une surperformance très significative de +7,2 %. Cette surperformance est à mettre principalement sur le compte de la surpondération des biens de consommation privés dans le portefeuille et de la sous-pondération bancaire. Notons enfin que la Caisse des Dépôts a voté en 2010 à toutes les assemblées générales des sociétés en portefeuille et a assisté aux principales d'entre elles. Lors des rencontres avec le management des sociétés, les questions relatives aux thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont systématiquement abordés. L'ESG est désormais intégré dans les décisions d'investissement.



SERVICES  
BANCAIRES

#### MISSION

Depuis sa création, la Caisse des Dépôts est le gestionnaire de confiance de fonds privés protégés par la loi. Elle exerce les missions de banquier du service public de la Justice, de banquier de la Sécurité sociale et de partenaire bancaire d'organismes d'intérêt général. Fiduciaire public, elle propose également des prestations administratives, bancaires et financières sur mesure pour des fonds, dont la gestion lui est confiée par voie législative ou réglementaire par l'État ou, par voie contractuelle, par d'autres autorités. Ces missions sont exercées par la direction des services bancaires avec l'appui de la direction générale des finances publiques (DGFiP).

#### CHIFFRES 2010

- Encours moyen annuel créditeur : 45,3 Md€, dont professions juridiques : 30,1 Md€, consignations : 3,6 Md€.
- Soldes titres au 31/12/2010 : 8,8 Md€.
- 45 891 clients.
- 64 000 comptes à vue.
- 14 000 comptes titres.

#### OBJECTIFS/STRATÉGIE

La direction des services bancaires contribue au modèle de confiance de la Caisse des Dépôts par la mise en place d'une gestion assurant transparence et sécurité aux fonds qui lui sont confiés.

Elle s'est engagée dans un programme stratégique ayant pour ambition de consolider ses missions en s'appuyant sur les orientations majeures suivantes :

- se différencier par une offre de services innovants et spécialisés, basée sur la dématérialisation, la sécurité et la confiance ;
- évoluer vers un modèle de banque en ligne multicanal adossé à un réseau dédié au conseil et appui de proximité aux clients.

Par ailleurs, 2010 a été marquée par le renouvellement de plusieurs partenariats.

Une convention a été signée avec le Conseil supérieur du notariat pour la période 2011-2014. Elle donne un élan nouveau au partenariat qui lie la Caisse des Dépôts avec la profession notariale. Cette convention porte des objectifs ambitieux et communs en matière de dématérialisation.

La Caisse des Dépôts, teneur de comptes exclusif de l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale), a également renouvelé pour la période 2011-2014 la convention qui la lie à cette agence. Cette convention se fonde sur des bases nouvelles permettant une gestion resserrée des risques opérationnels liés aux flux quotidiens de trésorerie opérés sur les comptes de l'ACOSS et tient compte de la capacité nouvelle de l'ACOSS d'émettre directement sur les marchés pour couvrir ses besoins de trésorerie à court terme. Enfin, l'année 2010 a été marquée par :

- un net rebond du marché immobilier qui s'est traduit par une forte remontée des dépôts des notaires avec un encours moyen annuel créditeur de 22,4 Md€ soit une augmentation de 21,3% par rapport à 2009 ;
- la conduite de projets fortement mobilisateurs comme le projet SEPA\*, ayant permis à la Caisse des Dépôts d'être prête aux échéances de place de 2010 et d'accompagner ses clients dans la migration vers les moyens de paiements européens.

\*Single Euro Payments Area.

# Gestion de mandats : vers de nouveaux horizons...

LA CAISSE DES DÉPÔTS A ÉTÉ CRÉÉE, EN 1816, POUR GÉRER EN TOUTE TRANSPARENCE ET EN TOUTE SÉCURITÉ DES FONDS PRIVÉS NÉCESSITANT UNE PROTECTION PARTICULIÈRE.

Cette mission de gestionnaire de confiance, remplie scrupuleusement, n'a cessé de prendre de l'ampleur au cours du temps : elle continue à monter en puissance en 2010, avec la signature de 8 conventions du programme d'investissements d'avenir. La Caisse des Dépôts est parvenue à renouveler les termes de cette gestion afin de répondre aux enjeux économiques et sociaux actuels du pays : en plus d'assurer la sécurité des fonds qu'elle gère, elle mobilise sa palette d'expertises métiers pour les transformer et les investir sur le long terme.

## GESTION DE L'ÉPARGNE RÉGLEMENTÉE : ALLIER SÉCURITÉ ET UTILITÉ

L'année 2010 a été marquée par l'ouverture des travaux sur la révision du taux de centralisation de l'épargne réglementée, conformément à ce que prévoit la loi de modernisation de l'économie. Un décret vient de fixer, le 16 mars 2011, la part du livret A et du livret développement durable centralisée à la direction des fonds d'épargne. Sur cette ressource, la Caisse des Dépôts finance, par des prêts à long terme, des priorités publiques : logement social, renouvellement urbain, infrastructures, notamment hospitalières et de transport. Face aux besoins croissants de nouvelles infrastructures et aux marges de manœuvre réduites des collectivités locales et de l'État, les prêts sur fonds d'épargne sont de plus en plus sollicités, au-delà du seul logement social : au total, entre 2008 et 2013, 11,5 Md€ de prêts seront consacrés à l'équipement des territoires, dans les secteurs du transport, de la santé, des universités et du traitement de l'eau. Ces engagements sont appelés à monter en puissance dans les 10 ans qui viennent.

La Caisse des Dépôts garantit l'équilibre, la liquidité et la sécurité de ce mécanisme de transformation financière. Elle contribue, ce faisant, à rendre cette épargne utile, tournée vers les investissements de long terme indispensables au développement économique du pays.

## VERS UN NOUVEAU MODÈLE POUR LE GROUPE : CRÉER DES PLATES-FORMES DE COMPÉTENCES AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

La Caisse des Dépôts se tient à la disposition de l'État et des institutionnels d'intérêt général pour gérer des mandats demandant – outre la confiance – des expertises ciblées. Ces expertises sont bien sûr bancaires et financières. La Caisse des Dépôts demeure le banquier du service public de la Justice, de la Sécurité sociale et des institutionnels d'intérêt général. Nombre de sociétés d'économie mixte, d'organismes de logement social ou de fondations font en effet appel aux services bancaires de la Caisse des Dépôts pour la sécurité et la fiabilité qu'elle leur garantit. Elle reste également le gestionnaire de référence de régimes de retraite – couvrant plus de 7 millions d'actifs et de 3 millions de pensionnés – et de fonds de protection sociale.

Ces expertises sont également techniques, dans des secteurs aussi variés que l'immobilier, les technologies de l'information, le financement des entreprises, le développement durable, etc. – secteurs que couvrent les métiers et filiales du Groupe.

Au cours des prochaines années, l'enjeu pour le Groupe est de mettre à disposition des acteurs publics et privés de l'intérêt général des plates-formes de compétences issues de son périmètre de métiers. Ces acteurs pourront, dans le cadre de mandats confiés au Groupe, solliciter ces plates-formes afin de mener à bien leurs propres missions.

La signature avec l'État de 8 conventions du programme d'investissements d'avenir illustre parfaitement les perspectives offertes par ce positionnement. L'État, en lui attribuant la gestion de 7,5 Md€ d'investissements d'avenir dans les domaines du financement des PME, de l'économie de la connaissance, du développement durable et du numérique, fait plus que confirmer la confiance qu'il accorde à l'Établissement public. Il reconnaît l'expertise technique et financière du Groupe dans ces différents domaines, ainsi que sa capacité à investir dans les territoires les sommes confiées de façon avisée.

# Investissements d'avenir

LA CAISSE DES DÉPÔTS EST L'UN DES PRINCIPAUX GESTIONNAIRES DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS D'AVENIR. CECI CONSTITUE UNE RECONNAISSANCE DE SON EXPERTISE ET SOULIGNE LA PERTINENCE DE SON PLAN STRATÉGIQUE.

**Lancée en 2009 par le président de la République**, la réflexion sur les priorités nationales a permis de définir un programme d'investissements d'avenir ciblant 5 registres de dépenses porteuses de croissance et d'emploi :

- l'enseignement supérieur et la formation ;
- la recherche ;
- les filières industrielles et les PME ;
- le développement durable ;
- le développement de l'économie numérique.

Ces 5 priorités nationales seront financées par une enveloppe globale de 35 Md€ dotée par l'État. Un Commissariat général à l'investissement (CGI) a été créé spécialement pour mettre en œuvre le programme d'investissements d'avenir. Parmi les 10 opérateurs retenus, la Caisse des Dépôts s'est vu confier la gestion d'environ 7,5 Md€.

Cette attribution fait de la Caisse des Dépôts l'un des principaux gestionnaires du programme. Elle constitue une double reconnaissance :

- Elle reconnaît tout d'abord l'expertise financière de la Caisse des Dépôts, sa gestion prudente d'investisseur avisé. C'est tout le capital confiance dont bénéficie le Groupe qui est une nouvelle fois valorisé.
- Elle reconnaît en outre la solide expertise technique que le Groupe a développée et a concentrée sur les 4 axes de son plan stratégique Élan 2020. En effet, les domaines dans lesquels la Caisse des Dépôts est mobilisée coïncident précisément avec les priorités d'Élan 2020.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, la Caisse des Dépôts agit pour le compte de l'État, et joue un rôle moteur, avec une présence active en région.

L'année 2010 a été consacrée à formaliser avec l'État le cadre d'intervention des différentes actions gérées par la Caisse des Dépôts (signature et publication des conventions), à lancer les premiers appels à projets et à manifestation d'intérêt, et à développer les outils de gestion budgétaire et de suivi des projets. Le réseau des directions régionales a été fortement mobilisé pour expliquer le dispositif et orienter les porteurs de projets dans leur candidature à l'ensemble des actions.

## L'ENVELOPPE GLOBALE GÉRÉE PAR LA CAISSE DES DÉPÔTS SE DÉCLINE EN 8 CONVENTIONS DISTINCTES

### ➔ Économie sociale et solidaire (ESS)

100 M€ permettront de consolider le secteur par la création d'emplois dans les structures en développement en co-investissant avec les financeurs actuels et en contribuant à l'émergence de nouveaux financeurs. Compte tenu de l'effet levier attendu, ce sont près de 200 M€ d'investissements dont devrait bénéficier le secteur de l'économie sociale et solidaire au cours des 4 prochaines années, période retenue pour la phase d'investissement du programme. Au 31 décembre 2010, 5,3 M€ ont été engagés dans des prises de participations.

### ➔ Formation professionnelle en alternance (FPA)

250 M€ iront à la modernisation de l'appareil de formation en alternance et 250 M€ au développement de l'offre de logements pour les jeunes concernés. Les 2 enveloppes sont non fongibles entre elles. Compte tenu des effets de levier attendus, ce sont plus de 800 M€ de financements qui devraient bénéficier au secteur au cours de la période couverte par le programme d'investissements d'avenir. L'objectif est de permettre la création d'environ 50 structures de formation et de réaliser 10 000 places d'hébergement.

### ➔ Sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT)

900 M€ seront consacrés au soutien à la création d'un nombre limité de sociétés de valorisation de site.

### ➔ France Brevets (100 M€ dont 50 % apportés sur fonds propres de la Caisse des Dépôts)

La création d'un fonds d'investissement dans les brevets a pour objet d'acquies des droits de propriété intellectuelle sur des portefeuilles de brevets, de constituer des grappes de brevets par grandes thématiques et d'en concéder ensuite la licence d'exploitation aux entreprises intéressées.

### ➔ Fonds national d'amorçage (FNA)

Doté de 400 M€, ce fonds soutiendra l'émergence des PME les plus innovantes (dans les secteurs stratégiques définis par la stratégie nationale pour la recherche et l'innovation), en renforçant les fonds d'investissement

intervenant dès l'amorçage, pour améliorer le financement en fonds propres. Cette action sera gérée par CDC Entreprises.

### ➔ Pôles de compétitivité

200 M€ dédiés à la création de plates-formes mutualisées d'innovation (PFMI) permettront aux entreprises de disposer d'un outil commun pour réaliser tests, prototypes, séries limitées...

### ➔ Développement de l'économie numérique

2 Md€ seront consacrés aux équipements très haut débit et 2,25 Md€ au développement des usages, services et contenus numériques innovants à travers notamment la création d'un fonds pour la société numérique (FSN). Au 31 décembre 2010, 2,7 M€ ont été engagés dans l'équipement haut et très haut débit et 60 K€ ont été engagés dans le développement des usages et contenus innovants.

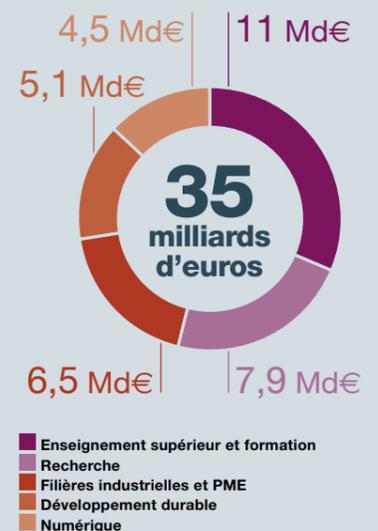
### ➔ Ville de demain

Cette action, dotée de 1 Md€, vise à faire émerger un nouveau modèle urbain, à appuyer une approche intégrée et innovante des transports et de la mobilité, de l'énergie et des ressources, de l'organisation urbaine et de l'habitat. Les moyens d'intervention sont, d'une part, des crédits d'investissement et d'ingénierie (580 M€) et, d'autre part, des prises de participation (400 M€). L'État a décidé de distinguer deux volets pour la mise en œuvre de cette action :

- volet 1 : les 13 villes qui avaient été sélectionnées en 2009 dans le cadre de la démarche "Éco-cités" lancée par l'État ;
- volet 2 : une deuxième sélection de villes dans le cadre de la démarche "Éco-cités" qui sera de nouveau ouverte début 2011 aux très grandes agglomérations. Ce volet 2 comportera également une dizaine d'"Éco-territoires ruraux" qui seront sélectionnés en 2011.

Au 31 décembre 2010, les 8 conventions ont été publiées au *Journal Officiel*. Le lancement des premiers appels à manifestation d'intérêt (AMI) et des appels à projets (AAP) a commencé au mois d'octobre 2010.

RÉPARTITION DE L'ENVELOPPE DE 35 Md€ DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS D'AVENIR ENTRE LES 5 PRIORITÉS NATIONALES



# Les objectifs d'Élan 2020 une nouvelle fois atteints en 2010

DEPUIS 2007, LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS ADAPTE SES QUATRE GRANDES PRIORITÉS FIXÉES DANS SON PLAN STRATÉGIQUE ÉLAN 2020 POUR SATISFAIRE LES NOUVEAUX BESOINS DU PAYS.

Le groupe Caisse des Dépôts a financé ou construit en 2010 plus de 145 000 logements. Il a assuré le financement de la rénovation de 225 000 logements, dont 25 000 dans le cadre de l'éco-prêt logement social, permettant une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> estimée à 1,14 million de tonnes sur 30 ans. L'objectif de 1 000 PME soutenues sur 3 ans, soit une PME par jour depuis 2007, a été très largement dépassé avec la montée en puissance des dispositifs déployés fin 2009 par le FSI. S'y ajoutent les prêts d'honneur qui ont contribué à la création ou la reprise de 27 700 entreprises, ainsi que 13 841 prêts Nacre

accordés en faveur des chômeurs créateurs d'entreprise. Sur la soixantaine de schémas directeurs élaborés par les universités avec l'appui de la Caisse des Dépôts, la rédaction d'une bonne moitié d'entre eux est achevée. Dans le domaine de l'économie de la connaissance, la nouvelle filiale CDC Propriété Intellectuelle a été lancée, afin de développer un marché des brevets efficace et transparent. En matière de développement durable, la Caisse des Dépôts a dépassé l'objectif d'une puissance de 500 MW en énergies renouvelables. Elle s'emploie à réduire avec CDC Climat,

sa filiale créée en 2010, les émissions de gaz à effet de serre de 60 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'ici à 2014. Elle est également engagée dans la protection de la biodiversité : sa filiale CDC Biodiversité a gagné un important contrat de compensation des destructions du milieu naturel causées par l'autoroute A65. Enfin, la Caisse des Dépôts s'applique à mettre en œuvre une politique d'investisseur responsable, notamment dans ses comités d'engagement.

## INDICATEURS DE SUIVI DES QUATRE PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE ÉLAN 2020

Priorités	Enjeux	Objectifs Élan 2020	Indicateurs 2010	Indicateurs 2009	Indicateurs 2008	Moyens du Groupe mobilisés
Logement	Assurer un développement de la ville et du logement respectueux de l'homme et de son environnement, en répondant aux besoins : - en matière de logements : 300 000 à 900 000 logements manquent en France - de rénovation des bâtiments existants afin d'améliorer leur qualité énergétique et sanitaire et de lutter contre le changement climatique	<b>Accroître les financements de logements sociaux de 54 000 (2007) à 90 000 (2010) en incitant à la performance énergétique</b> - Nombre de logements financés (tous types) - dont nombre de nouveaux logements sociaux financés au titre du plan de cohésion sociale - Nombre de logements neufs financés à l'aide d'un prêt bonifié sur critère énergétique (THPE/BBC) - Émissions de CO <sub>2</sub> évitées sur 30 ans (estimation en milliers de tonnes de CO <sub>2</sub> )	133 064 99 771 15 796 103	106 056 72 248 11 537 53	84 565 61 946 NA NA	Prêts sur fonds d'épargne et groupe SNI (pages 54 à 63)
		<b>Réhabiliter les logements sociaux économes (consommation d'énergie &gt; 230 kWh/m<sup>2</sup>/an)</b> - Nombre de logements (en signatures flux annuels) - Émissions de CO <sub>2</sub> évitées sur 30 ans (en milliers de tonnes de CO <sub>2</sub> )	25 182 1 144	2 205 122	NA NA	Prêts sur fonds d'épargne (pages 54 à 63)
		<b>Réhabiliter une partie des logements du parc du groupe Caisse des Dépôts en intégrant des objectifs de performance environnementale</b> - Certificats d'économies d'énergie validés sur les travaux engagés depuis 2006 en cumulé (GWhcumac) - Consommation énergétique moyenne des logements en gestion directe du groupe SNI	1 829 207 kWh/m <sup>2</sup> /an	1 402 ND	853 229 kWh/m <sup>2</sup> /an	Groupe SNI (pages 54 à 63)
Universités et économie de la connaissance	Accompagner la réforme des universités en rénovant les infrastructures  Créer un environnement favorable à l'économie de la connaissance	<b>Réaliser d'ici 2009, sur l'immobilier de toute université demandeuse, un audit stratégique intégrant les enjeux environnementaux</b> - Établissements d'enseignement supérieur et de recherche accompagnés dans l'élaboration de leur schéma directeur	132	129	101	Activités d'investissements dans les territoires (pages 38 à 47)
		<b>Accompagner les projets de rénovation des universités par des études d'ingénierie</b> - Nombre de projets soutenus (total)/montant des études d'ingénierie engagées (dans l'année) - Accompagner, à l'horizon 2013, 20 grands projets de rénovation de campus universitaires - Nombre de projets financés/Nombre d'étudiants concernés (en milliers)	104/5,8 M€ 3 8/215	62/10 M€ 3 4/166	27/12,8 M€ Lancement en 2009 NA	Activités d'investissements dans les territoires (pages 38 à 47)
		<b>Contribuer à équiper les premières villes françaises en très haut débit dans les 5 ans à venir</b> - Investissements engagés/nombre de projets haut débit de collectivités territoriales soutenus	22,3 M€ / 4 projets	46,8 M€ / 13 projets	53,2 M€ / 15 projets	Activités d'investissements dans les territoires (pages 28 à 37)
PME	Dynamiser un tissu d'entreprises et en particulier de PME innovantes capables de se projeter sur les marchés étrangers et stimulant la croissance de l'économie française  Renforcer l'action en faveur des PME pour affronter la crise économique	<b>Faire émerger 1 000 PME d'ici à 2010 grâce à une contribution de la Caisse des Dépôts, et en priorité dans les filières innovantes et les filières exportatrices</b> - Nombre de nouvelles PME/ETI bénéficiant d'un investissement du Groupe dans le cadre de la priorité entreprise (2010 estimation) - Montant des engagements pris dans l'année par le Groupe au titre du programme France Investissement	380 531 M€	349 375 M€	360 400 M€	Activités de CDC Entreprises et du FSI (pages 18 à 27)
		<b>Accompagner les TPE à toutes les étapes de leur vie, en particulier en phase d'amorçage</b> - Dispositif (Nacre) d'aide aux chômeurs créateurs d'entreprises (prêts décaissés) - Nombre de créations d'entreprises financées par des prêts d'honneur/nombre d'emplois	13 841 27 700 / 56 270	4 426 26 700 / 66 021	NA 23 000 / 45 000	Activités d'investissements dans les territoires et partenariat avec Oséo (pages 18 à 27)
Environnement et développement durable	Développer les capacités de production d'énergie renouvelable en France  Lutter contre le changement climatique  Préserver la biodiversité  Intégrer les enjeux du développement durable dans l'ensemble des activités du Groupe	<b>Objectif : constituer d'ici 2010 un portefeuille de 500 MW renouvelables de puissance cumulée et atteindre 10% de la production française d'EnR d'ici 2020</b> - Puissance EnR cumulée en portefeuille/montant investi au cours de l'année	545 MW/ 37,3 M€	433 MW/ 36,9 M€	287 MW/ 46 M€	Activités d'investissements dans les territoires (pages 48 à 53)
		<b>Contribution au développement de la finance carbone, en termes de recherche, investissements, structures de marché</b> - Montant des participations dans des fonds investissant en actifs carbone	56,7 M€	56,7 M€	56,7 M€	Activités de CDC Climat (pages 48 à 53)
		<b>Contribuer au développement du marché de la compensation dans le domaine de la biodiversité</b> - Actifs biodiversité détenus (en ha)	357	357	357	Activités de CDC Biodiversité (pages 48 à 53)
		<b>Définition d'objectifs (doctrines d'investissement, objectifs opérationnels...) de développement durable pour l'ensemble des métiers de la Caisse des Dépôts et de ses filiales</b>				Objectifs des métiers et filiales présentés tout au long de ce document (pages 48 à 53)
			Démarche d'intégration des enjeux développement durable en cours			

NA : Non Avenu - ND : Non Disponible

# Réseau des directions régionales

LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS FONDE SON INTERVENTION SUR UNE LOGIQUE TERRITORIALE : AU QUOTIDIEN, IL AMBITIONNE DE RÉPONDRE AUX BESOINS DE CHAQUE TYPE DE TERRITOIRES. SON MAILLAGE RÉGIONAL LUI PERMET D'INTERVENIR DE FAÇON ADAPTÉE EN CONJUGUANT SES SAVOIR-FAIRE ET SES EXPERTISES TANT EN INGÉNIERIE, QU'EN MONTAGE FINANCIER OU ENCORE EN CONDUITE DE PROJET.

## ALSACE

### Gil Vauquelin – Directeur régional



En Alsace, avec 434 M€ de contrats signés, la Caisse des Dépôts a augmenté de 49 % son volume de prêts sur fonds d'épargne, au titre de son soutien au logement social et à la politique de la ville. Elle a ainsi permis la réalisation de 3 800 nouveaux logements sociaux, avec un effort sur la performance énergétique des logements financés.

#### 1<sup>er</sup> contrat de partenariat de performance énergétique pour 14 lycées d'Alsace

Pour réaliser 30 % d'économies d'énergie sur son parc de lycées et favoriser la consommation d'énergies renouvelables, la région Alsace a signé avec la société Ecolya, dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à 42,5 %, un contrat de partenariat de performance énergétique pour 14 établissements. Créée début 2010, Ecolya a conclu avec Cofely un contrat de travaux et un contrat d'exploitation pour une durée de 20 ans. La livraison des travaux (équipements thermiques, second œuvre sur l'enveloppe des bâtiments, chaufferies bois, panneaux photovoltaïques en toiture et façade) évalués à 30 M€, est réalisée en deux phases : octobre 2010 (7 lycées) et octobre 2011 (7 lycées).

## ANTILLES - GUYANE

### Philippe Lambert – Directeur régional



Fin 2010, ce sont près de 6,7 MW qui ont été installés en région Antilles - Guyane. En Guadeloupe, AérOWatt Énergies, filiale à 35 % de la Caisse des Dépôts, a installé 5 éoliennes de nouvelle génération et ainsi triplé la puissance installée (1,3 MW). En Guyane,

la centrale hydroélectrique de Mana a été mise en chantier (4,5 MW) en partenariat avec Voltaia.

#### Fort-de-France : immeuble de bureaux "La Levée" en zone ANRU

Dans le cadre du Programme de développement et de rénovation urbaine et de la Convention ANRU avec Fort-de-France, la Caisse des Dépôts s'est associée aux Caisses Régionales du Crédit Agricole (Martinique/Guyane et Nord) pour réaliser un immeuble de bureaux en centre-ville. L'investissement sera porté par une société de portage, détenue à 40 % par la Caisse des Dépôts, qui procèdera à l'acquisition des immeubles, à leur démolition puis à la reconstruction. La Levée accueillera 4 341 m<sup>2</sup> de bureaux et parkings en sous-sol répondant aux normes parasismiques et permettant de répondre à la forte demande du secteur tertiaire.

## AQUITAINE

### Xavier Roland-Billecart – Directeur régional



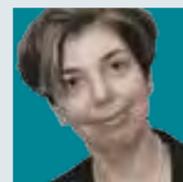
La mise en œuvre du projet de modernisation du PRES de Bordeaux (opération Campus) avance à grand pas, avec l'appui de la Caisse des Dépôts. Ses schémas directeurs immobilier et numérique ont été élaborés. La Société de réalisation immobilière et d'aménagement a été créée avec le Conseil régional. L'appel public à la concurrence a été lancé en décembre, déclenchant la mise en œuvre de la première tranche de l'opération Campus de Bordeaux.

#### Création d'un quartier durable à Bègles : Terres neuves

Le projet urbain des Terres neuves a pour objectif la création d'un nouveau quartier caractérisé par la mixité urbaine et sociale, l'implantation d'activités économiques et le respect de l'environnement. Pour contribuer à la transformation exemplaire de ce quartier, la Caisse des Dépôts a :  
– apporté 27 M€ de prêts renouvellement urbain dans le cadre de la convention ANRU ;  
– investi 1,93 M€ pour la construction de 29 logements locatifs à loyer maîtrisé BBC ;  
– investi dans le programme immobilier du pôle image (réhabilitation de 2 bâtiments de la friche militaire destinés aux professionnels de l'image et du son). Ce projet permettra l'emploi de 50 personnes.

## BASSE-NORMANDIE

### Florence Mas – Directeur régional



La Caisse des Dépôts et la région Basse-Normandie ont signé un contrat de prêt de 18,9 M€ pour financer le programme 2010-2015 de rénovation des gares TER de la région. L'objectif de ce programme vise à offrir une meilleure qualité de service et

de confort aux voyageurs, harmoniser les aménagements des gares du réseau bas-normand, et améliorer l'intermodalité entre le train et les autres modes de transport.

#### Centre commercial des Eléris à Cherbourg

La Caisse des Dépôts participe à l'opération de restructuration et d'agrandissement du centre commercial des Eléris dont les travaux, d'un montant de 80 M€, ont démarré en janvier 2011. Au terme de 2 années de travaux avec maintien de l'ouverture au public, les façades seront renouvelées, la galerie existante et l'hypermarché seront rénovés et agrandis, un parc de stationnement de 1 100 places sera créé sur trois niveaux.

Ce projet s'inscrit dans le processus de redynamisation économique de l'agglomération, axe fort du programme de renouvellement urbain "Entre Terre et Mer" de la communauté urbaine, et facilitera l'ancrage du quartier d'habitat social à la ville basse autour des bassins portuaires.

## BRETAGNE

### Loïc Rolland – Directeur régional



La Caisse des Dépôts accompagne les 4 universités bretonnes (Rennes 1, Rennes 2, Universités de Bretagne Occidentale à Brest et de Bretagne Sud à Vannes et Lorient) ainsi que le PRES breton (Université européenne de Bretagne). Près de 500 K€ ont été

mobilisés sur le territoire breton pour accompagner ses universités dans la réalisation des schémas directeurs immobiliers.

#### Restructuration d'une friche industrielle à Fougères

À l'initiative de la SEM du Pays de Fougères, la société civile immobilière "Cristallerie de Bonabry" a été constituée pour réhabiliter un immeuble de bureaux et le proposer à la location. L'immeuble de "La cristallerie" de Fougères a été inauguré en mars 2010. Il accueille les services de la Trésorerie Fougères Collectivités, du pôle emploi et du CTP Transitio (contrat de transition professionnelle).

Par la reconversion d'une friche urbaine et le maintien d'emplois sur le site, ce projet s'inscrit dans la stratégie de la collectivité en matière de requalification d'immeuble, participant à terme au redéploiement du quartier. Le montant de l'investissement s'est élevé à 2,6 M€, avec un total de fonds propres de 550 K€ dont 49 % pour la Caisse des Dépôts.

## CENTRE

### Yves Aguiton – Directeur régional



Depuis 2006, 870 prêts (dont 308 prêts en 2010) ont été délivrés dans le cadre du Fonds de cohésion sociale en région Centre pour un montant total de 1,95 M€. En 2010, les Restos du cœur sont devenus un nouveau partenaire du dispositif. À travers

les implantations de Châteauroux et Saint-Doulchard, ils accompagneront les publics éligibles au microcrédit personnel garanti.

#### HPON (Hôpital privé d'Orléans nord)

Le projet Hôpital privé d'Orléans nord (HPON) vise à regrouper sur un nouveau site, à Saran, les activités de la clinique de la Reine Blanche et de la polyclinique des Longues Allées. Le portage du projet est réalisé par la SAS Pierre et Victoire 2 (détenue à 46,5 % par la Caisse des Dépôts). Le projet est par ailleurs financé à hauteur de 71 M€ de dette de long terme, dont 19 M€ prêtés sur fonds d'épargne au titre du plan Hôpital 2012.

Avec ses trois pôles (médecine, chirurgie, obstétrique) et son service d'urgences, le HPON proposera 497 lits. Le projet architectural comprend un bâtiment (HQE) de 8 niveaux et des parkings. L'ouverture au public est prévue en 2013.

## BOURGOGNE

### Aline Morancho – Directeur régional



La Caisse des Dépôts soutient le dispositif "J'entreprends en Bourgogne", portail unique du conseil régional sur les dispositifs d'aides et d'appui aux entreprises. Depuis sa création, la plate-forme Appui PME, qui oriente les entreprises dans leurs

demandes de financement en fonds propres, a étudié plus de 56 dossiers, dont 10 ont été financés pour un montant global de 28,5 M€.

#### Réhabilitation de la friche industrielle de la "Sucrerie rouge" à Chalon-sur-Saône

Située à proximité du centre-ville et en bord de Saône, l'ancienne sucrerie de Chalon-sur-Saône a été entièrement réhabilitée et accueille un pôle public (bureaux des SEM Nicéphore Cité et Chalon Val de Bourgogne, de l'agence de développement de l'agglomération et des services du Grand Chalon) et un hôtel d'entreprises.

Porté par la SA Nidev (dont la Caisse des Dépôts détient 23 % du capital), ce projet de 10 M€ offre une solution immobilière contemporaine, respectueuse à la fois du patrimoine architectural (bâtiments du XIX<sup>e</sup> siècle) et de l'environnement avec le recours à la géothermie et aux toitures végétales.

## CHAMPAGNE-ARDENNE

### Gaëlle Velay – Directeur régional



La Caisse des Dépôts soutient la ville durable en Champagne-Ardenne. L'étude urbaine, socio-économique et environnementale de l'éco-quartier de Chaumont est lancée. Par ailleurs, la Caisse des Dépôts accompagne l'éco-quartier de la 12<sup>e</sup> escadre

d'aviation à Reims, l'éco-quartier rural de Douzy, et le projet du nouvel écoquartier Arc nord-est à Reims (lancé par des bailleurs sociaux).

#### La direction régionale de Champagne-Ardenne a fortement soutenu l'économie champardennaise en 2010

Pour aider les entreprises fragilisées par la crise, la Caisse des Dépôts a déployé les outils financiers du Groupe. Par exemple, les Ateliers de Janves ont bénéficié d'un financement qui met en œuvre plusieurs dispositifs (FMEA\*, OC+, FSI-PME). Avec 330 salariés en France, cette société est un fournisseur majeur de l'industrie automobile, leader français et européen sur le marché des bielles forgées. Le FMEA apporte un investissement de 3 M€ en fonds propres et quasi-fonds propres dans le cadre d'une augmentation de capital, auxquels s'ajoutent 2,5 M€ sous forme d'OC+ et 0,5 M€ au travers des fonds régionaux EUREFI et IRPAC.

\* FMEA : Fonds de modernisation des équipementiers automobiles

## CORSE

### Richard Curnier – Directeur régional



Le partenariat avec l'Université de Corse se développe sous plusieurs formes :

- étude par la Caisse des Dépôts des besoins en prêts pour les projets immobiliers ;
- création de RETI (Réseau

d'excellence des territoires insulaires) ;

– cofinancement d'une étude GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) et préparation d'une étude numérique.

#### Prise de participation dans la Caisse de développement économique de la Corse (CADEC)

La Caisse de développement économique de la Corse (CADEC) était une Société de développement régional détenue à 67 % par l'État et 33 % par la Collectivité territoriale de Corse (CTC). L'État a mis en vente sa participation dans la CADEC au profit d'un groupe d'investisseurs constitué autour de la Caisse des Dépôts, qui détient désormais 20 % du capital.

D'un point de vue régional, ce projet permet de combler des lacunes essentielles dans le financement des entreprises :

- l'absence d'une offre de crédit-bail pour les dossiers entre 150 K€ et 800 K€ ;
- l'insuffisance de fonds propres pour des petites entreprises en développement, d'où la solution des avances remboursables pour améliorer la situation de l'entreprise notamment vis-à-vis des banques.

## LIMOUSIN

### Jean-Charles Watiez – Directeur régional



La plate-forme "Limousin Investissement" a tenu sa 8<sup>e</sup> réunion en octobre 2010 pour l'instruction de 23 dossiers.

Le FSI est intervenu en mai 2010 via le Fonds bois au capital de la société "Farges" à Égletons pour 1,2 M€.

Cette scierie dispose d'une machine de transformation unique en Europe et constitue une entreprise majeure de la plate-forme d'excellence dans la filière bois et de l'éco-construction en France.

#### 1<sup>er</sup> partenariat national entre la Croix-Rouge française et la Caisse des Dépôts visant à constituer un pôle de formation sanitaire et sociale unique en Limousin

La Caisse des Dépôts a investi à hauteur de 45 % dans le premier pôle régional de formation de la Croix-Rouge. D'une capacité d'accueil de 700 étudiants, l'implantation dans un lieu unique d'un pôle de formation permettra à la Croix-Rouge de regrouper l'ensemble de ses écoles de Haute-Vienne : un institut de formation en soins infirmiers, un institut de formation en masso-kinésithérapie, une école d'assistantes de services sociaux... Le projet, 1<sup>er</sup> partenariat national Caisse des Dépôts/Croix-Rouge, répond à la volonté de structurer les établissements existants en véritables pôles d'excellence sanitaires et médico-sociaux.

## HAUTE-NORMANDIE

### Pascal Hoffmann – Directeur régional



Les Universités du Havre et de Rouen réalisent avec le soutien de la Caisse des Dépôts l'élaboration de leur schéma directeur immobilier. Les 5 établissements d'enseignement supérieur de Haute et Basse-Normandie, constituent un PRES, et ont décidé de se doter d'un schéma directeur numérique dans le cadre de l'UNR-RUNN (Réseau universitaire numérique normand).

#### Des appuis pour la production de montures de lunettes à Évreux

Karavan Production, société installée à Évreux, emploie 60 personnes. Elle produit et commercialise dans le monde entier des montures de lunettes. Ce groupe a fait l'objet d'un ensemble d'accompagnements par la Caisse des Dépôts. Pour conforter son haut de bilan, le FSI a été sollicité, au travers d'Avenir Entreprises, et a mobilisé cette année 500 K€ d'OC+. Karavan Production souhaitait par ailleurs s'installer dans des locaux plus adaptés. Pour ce projet immobilier, la SAS de l'Eure (dont la Caisse des Dépôts est actionnaire) a été mobilisée. Le projet va aboutir à la construction de deux bâtiments de 1 820 m<sup>2</sup>, dans la périphérie d'Évreux.

## ILE-DE-FRANCE

### Patrick François – Directeur régional



Le projet de restructuration des entrepôts Macdonald, à Paris, s'inscrit dans le Grand projet de renouvellement urbain (GPRU) de Paris nord-est. L'objectif est d'y développer à terme sur 165 000 m<sup>2</sup> un ambitieux projet mixte comprenant des commerces et

des logements. La livraison est prévue en 2013. En 2010, la Caisse des Dépôts a engagé 114 M€ dans ce projet.

#### Le premier des projets du Grand Paris : AgroParisTech s'inscrit dans le plan Campus de Saclay

AgroParisTech, premier projet de l'opération plan Campus de Saclay, vise à faire de ce campus à horizon 2020 un campus d'enseignement, de recherche et d'innovation parmi les 10 meilleurs du monde. Ce site regroupera à terme 20 % de la recherche en France, avec 34 000 étudiants et 12 000 enseignants chercheurs. Le groupe Caisse des Dépôts s'est mobilisé pour répondre à ces enjeux : aménagement du territoire, accessibilité par les transports, logements, cadre de vie et de travail performant pour les étudiants et les chercheurs. Pour ce projet, la Caisse des Dépôts a proposé d'adopter un montage innovant qui repose sur la création d'une SAS, avec comme actionnaires AgroParitech (51 %), l'Inra (30 %) et la Caisse des Dépôts (19 %).

## LORRAINE

### Emmanuel Colin – Directeur régional



Le volume historique de prêts au logement social en Lorraine (350 M€) a permis de financer les nombreuses opérations prévues dans le cadre du PNRU et du plan de cohésion sociale. La forte activité de construction et de réhabilitation des Organismes de logements sociaux a contribué à maintenir à bon niveau l'activité du bâtiment.

#### Le Fonds lorrain de consolidation (FLO) : un nouvel outil pour accompagner les PME lorraines

Les membres de la plate-forme d'orientation des PME en Lorraine (État, conseil régional, Caisse des Dépôts, Oséo, l'Institut lorrain de participations et Avenir entreprises) ont fait apparaître une carence en matière d'accompagnement d'entreprises fragilisées par la crise mais ayant un potentiel de développement.

La constitution du Fonds lorrain de consolidation doté de 5,4 M€ répond à cette carence : il a pour objectif d'accompagner en fonds propres les PME en investissant des montants compris entre 250 000 € et 1,5 M€, par entreprise. Son activité se situera entre celles du Fonds régional SADEPAR et du FCDE (Fonds de consolidation et de développement des entreprises).

## FRANCHE-COMTÉ

### Antoine Bréhard – Directeur régional



En 2010, 12,2 M€ ont été investis par le FSI ou fonds affiliés dans 15 entreprises, contre 9 M€ pour 5 entreprises en 2009. On peut y ajouter l'investissement du FSI de 14 M€ visant à consolider le Groupe Parisot, de même que l'investissement du FMEA dans Bourbon Automotive Plastics pour 11 M€.

#### Fonds de prêts d'honneur "Entreprises en Mutation"

Le tissu économique franc-comtois, composé de nombreuses PME-PMI et TPE sous-traitantes de grandes entreprises, connaît une mutation économique liée à l'internationalisation des approvisionnements. Ces PME ont souvent besoin de restructurer, voire de renforcer leur bilan.

La région Franche-Comté et la Caisse des Dépôts expérimentent un Fonds de prêts d'honneur destiné à ces PME. Les deux partenaires apportent 320 k€ pour ce nouveau Fonds "Entreprises en Mutation". Les prêts d'honneur seront mis en œuvre par l'Association réseau entreprendre Franche-Comté qui dispose d'une expertise dans l'accompagnement des chefs d'entreprises, notamment dans la création et la reprise d'entreprises de taille significative.

\* FMEA : Fonds de modernisation des équipementiers automobiles

## LANGUEDOC-ROUSSILLON

### Elisabeth Viola – Directeur régional



Bénéficiant d'un gisement solaire parmi les meilleurs de France, le Languedoc-Roussillon accueille des projets photovoltaïques importants soutenus par la Caisse des Dépôts. La centrale de l'Arena (460 kWc) et la centrale solaire en toiture de 1,4 MWc d'une usine à Béziers ont été mises en exploitation. L'appel à projets de l'aéroport de Montpellier (3,6 MWc) a été remporté.

#### Le centre hospitalier "Antoine-Gayraud" à Carcassonne

La construction du nouvel hôpital de Carcassonne a été financée en partie par la Caisse des Dépôts avec un prêt sur fonds d'épargne de 63 M€ au titre du plan "Hôpital 2012". La Caisse des Dépôts a répondu au partenariat public-privé pour le financement de la plate-forme logistique et technique du centre hospitalier, composée d'une unité centrale de production alimentaire, de blanchisseries, de magasins hôteliers, d'une centrale d'énergies et de locaux communs, avec à la clé de forts enjeux de mutualisation. Le consortium dont fait partie la Caisse des Dépôts a été choisi par le Groupement de coopération sanitaire qui a investi 39 M€ dans ce projet.

## PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

### Jean-Paul Guérin – Directeur régional



En partenariat avec Solaire Direct, la Caisse des Dépôts a mis en service un parc solaire de 24 MW sur le plateau des Méés. Ils viennent s'ajouter aux 2,4 MW de Vinon et à la toiture du centre commercial Porte sud à Orange (2,2 MW) avec AérOWatt.

#### La rénovation du stade Vélodrome de Marseille financée en PPP

Le contrat de partenariat public-privé, signé entre la ville de Marseille et le groupement Arema, auquel participe la Caisse des Dépôts, prévoit la reconfiguration du stade Vélodrome de Marseille et son exploitation pendant 35 ans. D'un montant de 267 M€, le projet comprend la construction de 100 000 m<sup>2</sup> d'immobiliers : centre commercial, logements, bureaux, hôtellerie et centre de soins. La Caisse des Dépôts apporte ainsi une réponse aux enjeux de reconfiguration du quartier Prado-Michelet. Les exigences du projet en termes environnementaux et de mixité fonctionnelle sont en phase avec une ville qui s'inscrit dans une ambition de métropole euro-méditerranéenne.

## MIDI-PYRÉNÉES

### Serge Bergamelli – Directeur régional



Le partenariat numérique avec le conseil régional et son agence ARDESI, qui anime le réseau des 56 espaces "cyber-base Midi-Pyrénées", a été consolidé en 2010. Il inclut dans son animation les cyber-bases "École" et a permis de retenir la 1<sup>re</sup> candidature cyber-bases "École" en Aveyron, Toulouse envisageant une expérimentation en 2011.

#### La rénovation du Centre de formation des apprentis en Midi-Pyrénées

La Caisse des Dépôts s'est associée au conseil régional Midi-Pyrénées dans le projet de reconstruction du Centre de formation des apprentis de l'industrie (CFAI). Cet ensemble de 8 bâtiments regroupera les différents dispositifs de formation aux métiers de l'industrie : le CFAI, l'Institut des techniques d'ingénieur de l'industrie, l'Association de formation professionnelle de l'industrie et le Centre d'évaluation de potentiel à se former, de l'industrie. Plus d'un millier d'apprentis y seront formés chaque année sur la base des 6 compétences enseignées : électrotechnique, froid et climatisation, études et conception, maintenance, productique et chaudronnerie.

## NORD - PAS-DE-CALAIS

### Dominique Mirada – Directeur régional



Dans le Nord - Pas-de-Calais, 6800 entreprises représentant 7600 emplois ont été accompagnées en 2010 dans le cadre du Programme régional de création et transmission d'entreprises (PRCTE). 1690 prêts d'honneur ont été octroyés pour un montant moyen de 7200 €.

#### Foyer d'accueil médicalisé pour adultes "Hélène-Borel"

Le foyer médicalisé "Hélène-Borel" (64 lits) est destiné aux personnes adultes lourdement handicapées. Il jouxte l'hôpital Saint-Philibert de Lomme et axe son intervention sur la préservation de l'intimité, la lutte contre la solitude et la diversification des espaces. Initialisant le réaménagement du quartier Humanité, le projet est porté par l'Institut catholique de Lille, les communes de Lomme, de Capinghem et la communauté urbaine de Lille. L'objectif est de développer un complexe structurant tourné vers des programmes sanitaires, de formation et de développement économique. La Caisse des Dépôts est investisseur en fonds propres et prêteur sur fonds d'épargne pour cette opération.

## NOUVELLE-CALÉDONIE ET POLYNÉSIE FRANÇAISE

### Yves Bellec – Directeur régional



Les études d'un schéma directeur immobilier et d'un schéma de développement numérique ont été lancées avec l'Université de Nouvelle-Calédonie. La Caisse des Dépôts accompagne également le gouvernement de Nouvelle-Calédonie pour l'élaboration d'un schéma directeur numérique du territoire (infrastructures, services et usages).

#### Construction de 15 villas sur du foncier coutumier de la tribu de Baco

Pièce maîtresse du développement du territoire voulu par les accords de Nouméa, la construction d'une nouvelle usine de nickel en Province nord aura un impact considérable sur l'agglomération de Voh, Koné, Pouembout qui verra sa population tripler. La Caisse des Dépôts répond à la nécessité d'une offre de logements à loyer maîtrisé dans un marché devenu très tendu. Après un premier investissement dans la construction de 36 villas sur le lotissement Green Acre, une nouvelle opération va être réalisée sur du foncier appartenant à la tribu de Baco près de Koné. D'un coût de 4 M€, le projet fortement soutenu par la Province nord respectera le label "Ecocal".

## PICARDIE

### Brigitte Louis – Directeur régional



La Caisse des Dépôts a pris une participation de 12,76 % au capital de Kogeban, société d'exploitation d'une unité de biomasse électrique de 16 MW, située sur la plate-forme industrielle de Nesles, en partenariat avec les industriels, le développeur OPEOS, la CNIM et le Fonds Picardie investissements.

#### SA Creil Montataire Développement (CMD) : d'une mutation réussie d'un site industriel vers une mutation environnementale

Confrontés à la fermeture des usines Chausson, les acteurs du bassin creillois ont conduit la reconversion de la friche avec l'appui de la Caisse des Dépôts. Avec 80 entreprises (1200 emplois), le site accueille un nouveau bâtiment d'entreposage livré en 2010, le Prague. Des cellules photovoltaïques ont été intégrées au complexe d'étanchéité de la toiture de 11 000 m<sup>2</sup> pour une production électrique attendue de 250 000 kW/an. Le bâtiment dispose d'un système de récupération des eaux de pluie, de production d'eau chaude sanitaire par panneaux solaires et d'un chauffage réversible par pompe à chaleur. Ce nouveau bâtiment bénéficie du label européen "greenlight".

## POITOU-CHARENTES

### Thierry Ravot – Directeur régional



La région Poitou-Charentes bénéficie d'une couverture importante au titre du Fonds national de revitalisation des territoires (FNRT) avec 6 territoires concernés et 10,5 M€ d'enveloppe de prêts. La Caisse des Dépôts est associée au dispositif de pilotage de chaque territoire. Sur 2010, les accords de financement ont concerné 19 entreprises pour un montant global de 5,3 M€ de prêts.

#### Restructuration du Futuroscope et création d'une SEM patrimoniale départementale.

Le conseil général de la Vienne a approuvé les accords relatifs à l'ouverture du capital du Futuroscope conclus entre le département de la Vienne, la Caisse des Dépôts et la Compagnie des Alpes. Le montage de ce projet a été réalisé dans le cadre d'une SEM patrimoniale qui devient l'actionnaire de référence du Futuroscope. La Compagnie des Alpes a souhaité prendre des responsabilités de long terme pour l'exploitation de cet équipement touristique majeur. L'actionariat est complété par la Caisse des Dépôts qui conserve un rôle essentiel dans le tour de table. Le montage du projet a permis de garantir la pérennité du parc et d'assurer son développement.

## RHÔNE-ALPES

### Claude Blanchet – Directeur régional



L'économie de la connaissance est une priorité en Rhône-Alpes avec les projets des Universités de Lyon (montage du PPP innovant pour le PRES de Lyon qui rassemble 20 établissements et plus de 120 000 étudiants), Grenoble (université en plan Campus), Saint-Étienne (schémas numériques). Enfin, une des premières cyber-bases "École" de France a été inaugurée en 2010 à Roanne.

#### Restructuration du quartier Mistral à Grenoble

Destiné à accueillir plus de 700 élèves par an, le futur établissement Saint-Martin (Institut de formations sanitaires de l'Isère) participe à l'ouverture du quartier sur la ville et à l'installation de commerces à proximité. La Caisse des Dépôts a investi dans une SCI dédiée à la réalisation du projet. La construction s'inscrit dans le plan de renouvellement du quartier Mistral et a pour objectif de participer à la redynamisation du quartier, où la Caisse des Dépôts est déjà intervenue dans une opération de construction de 17 logements intermédiaires, de locaux commerciaux ainsi que dans la réhabilitation de la halle industrielle Vaucanson.

## PAYS DE LA LOIRE

### Jean-Marcel Morisset – Directeur régional



Le FSI est intervenu en Pays de la Loire au capital de 9 grandes entreprises, dont 6 y ont leur siège social, pour un investissement global de 236,5 M€ concernant plus de 3 100 emplois. Via CDC Entreprises, le Groupe est présent dans 3 fonds régionaux de capital investissement qui ont permis le financement de 99 entreprises en 3 ans.

#### Centre de soins et études pour la Fondation des étudiants de France à Sablé-sur-Sarthe

La création d'un centre de soins et d'études à Sablé-sur-Sarthe s'inscrit dans le cadre de la restructuration hospitalière du sud Sarthe, débutée par la libération du site de l'ancien hôpital en 2007. La Fondation de santé des étudiants de France contribue à la protection de la santé des étudiants et lycéens âgés de 15 à 25 ans et atteints de troubles psychiatriques durant leurs études ou leur formation professionnelle. Situé sur la zone du Fonds national de revitalisation des territoires (FNRT), le projet prendra vie sur une ancienne friche et permettra la création d'environ 115 emplois. La Caisse des Dépôts y investit 2 M€ de fonds propres. La livraison est prévue à l'été 2012.

## RÉUNION-OCÉAN INDIEN

### Michel Pupin – Directeur régional



Gérant les fonds de 1500 clients, dont 14 études notariales, 17 études d'huissiers de justice, la Caisse des Dépôts est aussi le banquier unique du principal tuteur des personnes protégées par la loi à la Réunion (Comité croix marine), ainsi que de la Caisse de sécurité sociale de Mayotte et de la Caisse d'allocation familiale de la Réunion.

#### PPP pour le nouveau siège de la CIREST

La CIREST (Communauté intercommunale Réunion est) a signé avec la SAS Grand-Est, dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à 32 %, un contrat de partenariat public-privé. Il porte sur la réalisation de 3000 m<sup>2</sup> de bureaux destinés notamment au siège de la CIREST et de la régie des transports de l'est de la Réunion. Localisé en zone franche urbaine, ce projet s'inscrit dans une démarche de développement durable puisqu'il bénéficiera du label BBC et qu'il sera équipé de panneaux photovoltaïques sur sa toiture et sur ses parkings. Le coût de ce projet est de 8,6 M€. Sa livraison est prévue début 2012.

# INSERTION DES ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE-MONDE

PLONGÉES DANS LA CONCURRENCE MONDIALE, LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT SOUMISES À L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ D'INVENTER, DE CRÉER, D'INNOVER POUR SE DÉMARQUER, RESTER COMPÉTITIVES ET CONTINUER À PRODUIRE LES BIENS ET SERVICES DE DEMAIN. CES IMPÉRATIFS SUPPOSENT DES PARTENAIRES FINANCIERS S'ENGAGEANT SUR LE LONG TERME, DES PARTENAIRES PRÊTS À RÉINVENTER UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PLUS PATIENT, PLUS SOUTENABLE.



# Innovover,



produire

# “ÉVITONS UNE LOGIQUE D'UN MONDE OCDE

## dédié uniquement à des laboratoires”



**JEAN-HERVÉ LORENZI**  
PRÉSIDENT  
DU CERCLE DES  
ÉCONOMISTES

Jean-Hervé Lorenzi est professeur à Paris-Dauphine et conseiller du directoire de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild. Il est également titulaire d'une chaire: "Économie du vieillissement" de la Fondation du risque. Il a commencé sa carrière en tant que professeur d'économie à Paris XIII et à l'École normale supérieure. Il a été conseiller auprès du président du Groupe Havas; directeur adjoint de la Direction des industries électroniques et informatiques au ministère de l'Industrie, conseiller économique du Premier ministre (industrie, services, télécommunications); directeur général de CEA Industrie et directeur général délégué de Gras Savoye.

**LES INVESTISSEURS DE LONG TERME ONT-ILS UN RÔLE SPÉCIFIQUE À ASSUMER EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ?**

Au moment où nombre de décisions d'investissement sont court-termistes, volatiles, et où en même temps s'expriment des besoins d'investissements majeurs, ces acteurs deviennent centraux pour développer les structures productives des années à venir. Les 2 grandes zones économiques mondiales, celle des

pays de l'OCDE et celle des pays émergents, auront l'une et l'autre des besoins très importants de financement de leurs économies. Pour les premiers, il s'agira de traverser cette période avec un chômage élevé et de financer les innovations tant dans les biens et services consommés que dans les équipements permettant de les produire, qu'on pourra appeler nouvelle croissance, croissance durable, croissance verte. Dans tous les cas, il s'agit d'une croissance qui devrait permettre de se maintenir à un niveau de spécialisation technologique de premier plan. Pour les pays émergents, c'est l'arrivée de centaines de millions de femmes et d'hommes qui accéderont au statut de consommateur, ce qui nécessitera la construction d'infrastructures publiques et privées de très grande ampleur.

**QUELLES DEVRAIENT ÊTRE AUJOURD'HUI LES PRIORITÉS D'UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE ?**

Traditionnellement, la justification de l'intervention publique se développe autour des éléments d'imperfection des marchés. Elle est légitimée dans 3 cas de figures: la défaillance du marché, l'existence d'externalités et les rendements d'échelle croissants. Les nouvelles phases de croissance, que nous allons connaître dans les années qui viennent, leur correspondent et on peut affirmer légitimement que les conditions de croissance économique aujourd'hui nécessitent une action publique. Nous sommes dans une période de mutation brutale, avec un renouvellement majeur de notre tissu économique. La première tâche d'une politique industrielle doit donc être de définir les secteurs d'activités dans lesquels nous pouvons nous développer.

Prenons 2 exemples, celui de l'environnement et celui du vieillissement. Ce sont 2 contraintes qui nous sont imposées mais l'on peut construire, à partir de ces nouvelles demandes, de véritables filières d'activités allant des secteurs technologiques les plus évolués aux multiples services associés. L'intervention publique doit donc consister à essayer de renforcer l'effet de filière, et l'émergence et la promotion de PME travaillant dans ces domaines.

Mais la politique industrielle aujourd'hui ne peut se limiter à cela. Son rôle consiste à renforcer notre industrie, notamment à travers les pôles de compétitivité, en aidant à développer et à financer des espaces d'innovation, regroupant entreprises et centres de recherche.

**FACE À DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES QUI ELLES-MÊMES INVESTISSENT MASSIVEMENT DANS LA R&D ET MONTENT EN GAMME RAPIDEMENT, QUELS SONT LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ À LONG TERME DES ENTREPRISES EUROPÉENNES ?**

Sans nul doute le paradigme, sur lequel nous avons vécu pendant des décennies, celui du partage des activités entre pays de l'OCDE et tous les autres, accordant aux premiers les domaines technologiques les plus élaborés et aux autres ceux à faible coût de main d'œuvre et faible intensité capitalistique, a vécu. Mais ne nous y trompons pas, les économies émergentes sont encore en situation de rattrapage, elles sont dans des mécanismes d'imitation plutôt que d'innovation. Cela pourrait durer encore une dizaine d'années, ce qui est un laps de temps suffisant pour que nous nous préparions à une concurrence sur toutes les gammes de produits et toutes les technologies. Mais l'erreur consisterait à imaginer que l'on peut se contenter de se situer dans les secteurs de haute technologie et que l'on n'a pas besoin d'usines et de lieux de production *stricto sensu* pour maintenir son avantage compétitif. En un mot, évitons une logique d'un monde OCDE dédié uniquement à des laboratoires. Notre force c'est la qualification de la population et c'est sans nul doute le premier point sur lequel il faut investir. Il nous faut privilégier la transformation de la recherche en innovations mises sur le marché, ce qui suppose que nos appareils de financement se recentrent sur les start up, les PME, donc sur la création et le développement d'entreprises.

Le groupe Caisse des Dépôts a placé la mission de contribuer au développement des entreprises au centre de ses priorités. En participant au développement d'entreprises dont les projets de croissance sont porteurs d'innovation, de valeur ajoutée et de compétitivité pour notre pays, le groupe Caisse des Dépôts poursuit son ambition d'être une plate-forme de l'adaptation de la France à la mondialisation.

**2 Md€** de nouveaux investissements engagés en 2010 dans plus de **400 ENTREPRISES.**

L'action résolue du groupe Caisse des Dépôts en faveur des entreprises vise plusieurs objectifs. Il cherche en priorité à pallier le déficit d'investissements de long terme dont les entreprises françaises ont pourtant besoin pour se développer, pour passer de la taille de PME à celle d'Entreprises de taille intermédiaire (ETI), pour investir dans la recherche et l'innovation ou encore pour se positionner dans les secteurs de la croissance verte.

Il vise à promouvoir l'investissement responsable porteur de développement économique durable.

Enfin, et plus largement, il a pour ambition de servir le développement de notre économie et de nos territoires.

### RENFORCER LES PME, CŒUR DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Parce que les PME sont créatrices d'emplois et de développement local, il importe de densifier leur tissu, de favoriser leur développement en ETI, de les rendre plus productives, plus flexibles et de leur donner une taille suffisante pour innover et exporter davantage.

## UNE PALETTE D'OFFRES DE FINANCEMENT ADAPTÉES À CHAQUE TYPE D'ENTREPRISES

Le renforcement des fonds propres des entreprises est une condition nécessaire à la réalisation de cet objectif.

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à répondre, directement ou indirectement, aux besoins de financement des entreprises à chaque étape clé de leur existence, et de les accompagner sur le long terme.

### ⊕ Répondre aux besoins de financement des PME à tous les stades de leur existence

Les entreprises dégagant peu de revenus à court terme, malgré un solide potentiel de croissance et de compétitivité dans le futur, pâtissent du manque de financement en fonds

propres, conséquence du biais court-termiste des grands investisseurs institutionnels ou d'un couple risque/rendement inapproprié à leur stratégie d'investissement. Pour remédier à ces imperfections de marché, le groupe Caisse des Dépôts participe au financement en fonds propres des différentes étapes du cycle de vie des entreprises : capital-amorçage, capital-risque, capital-développement et capital-transmission.

Avec la création fin 2008 du Fonds stratégique d'investissement (FSI), doté de 20 Md€ dont 49% apportés par l'État, le groupe Caisse des Dépôts est devenu le premier acteur français de l'investissement en fonds propres dans les entreprises. Le FSI intervient en minoritaire au capital de grandes entreprises et d'ETI. CDC Entreprises, société de gestion du Groupe, assure la réalisation de ses investissements directs et indirects dans les PME. L'effet de levier des capitaux investis dans les fonds gérés par ou affiliés à CDC Entreprises s'inscrit dans un rapport de 5 à 7 € privés mobilisés au profit des PME pour 1 € public investi.

Le FSI investit dans des entreprises de croissance pour renforcer la compétitivité de l'économie. Il investit directement dans des grandes entreprises et ETI cotées ou non (21 investissements pour un montant de 1,7 Md€ en 2010). Pour les PME, il finance une stratégie d'investissement mise en œuvre par CDC Entreprises, société de gestion du groupe Caisse des Dépôts. Cette stratégie comporte 3 volets :  
 – le développement de fonds d'investissements spécialisés avec des investisseurs industriels ou financiers : Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA 1 & 2), Fonds InnoBio, Fonds de consolidation et de développement des entreprises (FCDE) ou encore Fonds Bois ;  
 – l'apport direct de quasi fonds propres aux PME de croissance : les obligations convertibles OC+ ;  
 – le financement et le développement des quelques 210 fonds partenaires régionaux et nationaux animés par CDC Entreprises ainsi que le co-investissement avec ces fonds. Depuis sa création, le FSI a investi 1,1 Md€ dans l'action en direction des PME.

CDC Entreprises est une société de gestion qui a pour mission d'accompagner, depuis plus de 15 ans, le développement ou l'émergence des PME en renforçant leurs fonds propres. CDC Entreprises gère 3 programmes d'action :

- la mise en œuvre de la politique d'investissement du FSI dans les PME ; les investissements réalisés en 2010 dans ce cadre par l'ensemble des acteurs mobilisés ont concerné environ 400 entreprises pour 700 M€ ;
- la gestion de fonds d'investissements créés ou souscrits par la Caisse des Dépôts comme Mode et Finance ou Patrimoine et Création ;

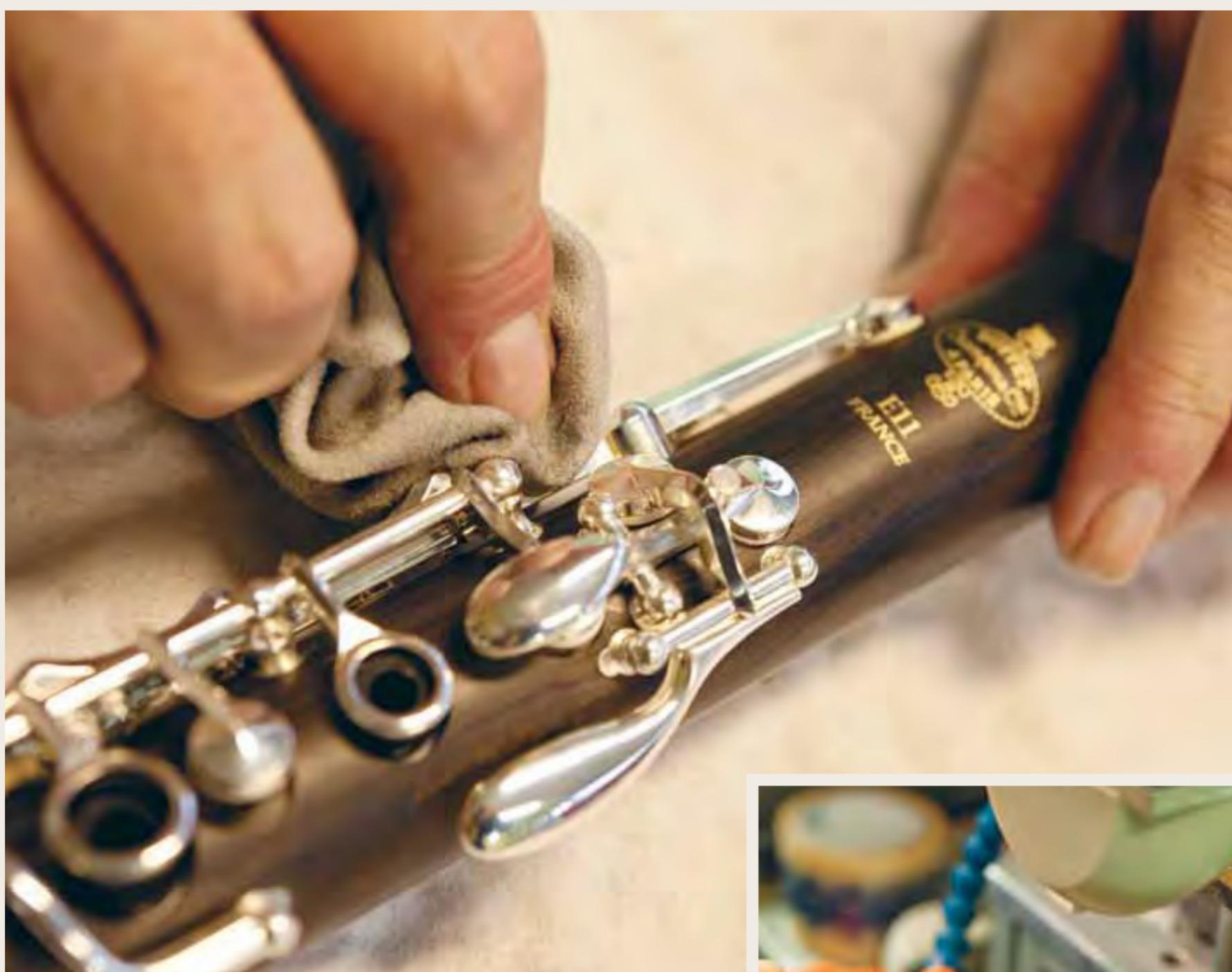
## **CDC ENTREPRISES PARTICIPE AU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DE BUFFET CRAMPON**

Depuis sa création en 1825, Buffet Crampon innove tout en perpétuant la tradition. Il se place au premier rang des fabricants d'instruments de musique à vent grâce à un savoir-faire inégalé et une capacité d'innovation permanente.

Les modèles professionnels Buffet Crampon sont fabriqués dans la grande tradition de la lutherie française sur le site historique de Mantes-la-Ville. Le groupe Buffet Crampon affiche son ambition de conforter son ancrage dans le haut de gamme en s'appuyant sur la tradition de la facture instrumentale française et du "Made in France".

Le fonds Patrimoine et Création, géré par CDC Entreprises, a participé le 28 juillet 2010 à une émission réservée d'obligations remboursables en actions (ORA), émises par le groupe Buffet Crampon.

Cette levée de fonds a permis au groupe de financer la poursuite de son développement à l'international, par des opérations de croissance externe notamment en Allemagne et en Chine, marchés en forte croissance et très prometteurs.



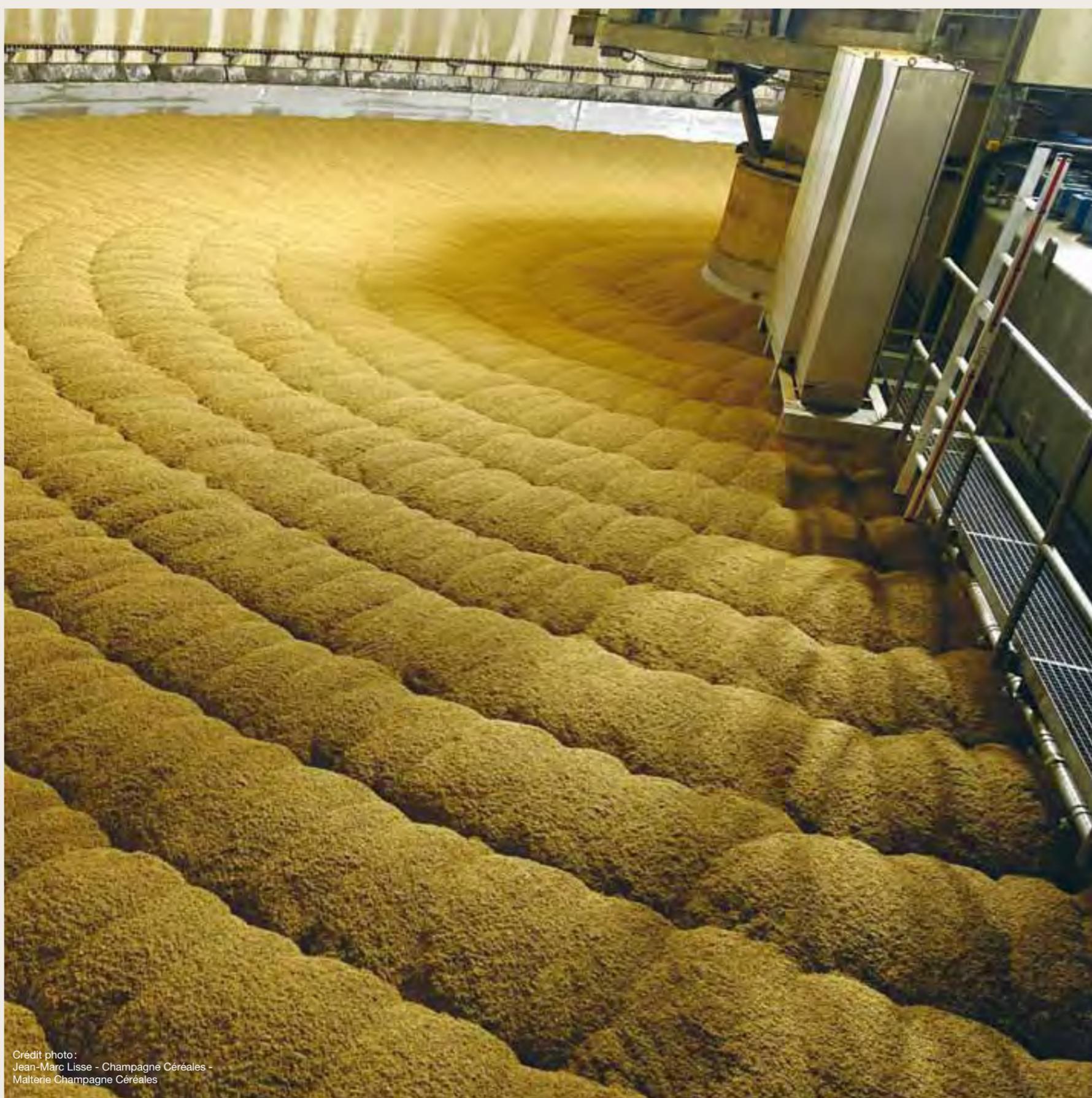
## LE FSI ENTRE AU CAPITAL DE SICLAÉ

Le FSI va investir 50 M€ dans Siclaé. Cette opération sera réalisée dès la mise en œuvre de l'augmentation de capital décidée par l'Assemblée générale des actionnaires de Siclaé.

Ce groupe agro-industriel créé en 2005, détenu par 5 coopératives du Nord-Est de la France, anime 7 pôles de valorisation de productions végétales. Siclaé renforce chaque année ses activités de transformation et de valorisation des céréales. Premier producteur de malt au monde, il figure parmi les leaders européens de la meunerie. Siclaé opère également dans les secteurs de la nutrition animale, de la transformation du maïs, de la production

d'amidon. Il dispose d'un centre de recherche et développement de référence en chimie du végétal, au sein d'un pôle de compétitivité à Pomacle en Champagne-Ardenne. Le groupe, bien implanté dans le Nord-Est de la France, s'est rapidement développé dans le monde: il dispose aujourd'hui de 76 sites de production dans 17 pays.

En finançant par son investissement des acquisitions ciblées, en s'impliquant dans la gouvernance du groupe, le FSI souhaite accompagner la stratégie de croissance externe de Siclaé, la consolidation de ses positions de marché et sa politique d'innovation.



Crédit photo:  
Jean-Marc Lisse - Champagne Céréales -  
Malterie Champagne Céréales

**CDC ENTREPRISES**

**33 FONDS**

souscrits par CDC Entreprises en 2010 dont 23 nouveaux fonds (Soridec 2, Franche-Comté PME 3, Télécom Technology Transfert, Siparex Entrepreneurs...)



Lancement du Fonds patrimoine et création 2 d'un montant de

**45 M€**

par CDC Entreprises



**QUALIUM INVESTISSEMENT**

Qualium Investissement a investi en mars 2010 dans Tournus Équipement (conception, fabrication et vente d'équipements de cuisine en inox) pour un montant de

**13,1 M€**

Qualium Investissement détient désormais 87% du capital de cette société n°1 du meuble inox dans la restauration collective.

**Les directions régionales Pays de la Loire, Bretagne et Centre réalisent avec le FSI une expérimentation de ciblage d'entreprises à potentiel de croissance dans l'Ouest. Ce travail d'analyse économique du territoire a permis de cibler**

**200 ENTREPRISES**

présentant un chiffre d'affaires supérieur à

**50 M€**

et employant plus de 100 personnes. Sur cette base, 30 entreprises peuvent à moyen terme avoir besoin de renforcer leurs fonds propres pour financer un développement à l'international ainsi que l'amélioration de leur compétitivité par l'innovation. Une approche personnalisée de ces entreprises a été engagée. Cette expérimentation, visant à renforcer le développement économique des territoires, sera déployée dans toutes les régions françaises en 2011.

– à partir de 2011, le financement de l'amorçage des entreprises d'avenir avec la gestion, pour le compte de l'État, d'un fonds de fonds de 400 M€ au titre du programme d'investissements d'avenir (PIA).

Ces différentes missions donnent à CDC Entreprises un rôle structurant dans l'industrie du capital-amorçage, du capital-risque et du capital-développement.

Société de gestion, filiale de la Caisse des Dépôts, Qualium Investissement intervient, quant à elle, via des fonds communs de placement à risque (FCPR) comme investisseur majoritaire dans des entreprises non cotées, en se focalisant notamment sur les opérations de transmission du capital permettant aux sociétés de pérenniser leur activité et de se développer, principalement par croissance externe. À travers Qualium Investissement, le Groupe propose des solutions adaptées à l'opération de transmission qui constitue une étape décisive pour nombre de PME et d'ETI françaises.

Plus qu'un simple investisseur financier, le groupe Caisse des Dépôts est un partenaire privilégié des entreprises, patient et engagé.

**⊕ Accompagner les entreprises et veiller au développement équilibré des territoires**

Comparativement à d'autres pays industrialisés tels que l'Allemagne, la France compte relativement peu d'ETI. Cette situation résulte d'une faible croissance des PME dont la moitié possède un chiffre d'affaires qui ne progresse quasiment pas. En conséquence, le développement au-delà de 50 salariés se fait difficilement.

Pour faire croître les PME, le groupe Caisse des Dépôts a choisi d'être un investisseur d'accompagnement. Bien que vigilant en matière de retour sur investissement, le Groupe n'est pas un investisseur financier court-termiste cherchant une plus-value rapide sans songer à l'avenir de la société.

aux managers et élaborent avec eux un projet stratégique commun. Ils les accompagnent activement dans les projets de croissance interne ou externe.

Le FSI veille lui aussi à accompagner dans la durée les entreprises dans lesquelles il investit, même si ce n'est qu'en minoritaire. Des représentants du FSI participent systématiquement aux instances de gouvernance et s'assurent de la mise en œuvre des orientations stratégiques qui ont motivé l'investissement. Il est aujourd'hui reconnu pour sa contribution au développement des entreprises. Depuis sa création, il a investi 2,4 Md€ en direct dans 42 entreprises de croissance et 1,1 Md€ par l'intermédiaire de CDC Entreprises. Les sociétés dans lesquelles le FSI a investi en 2009 ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 7,6% en 2010. À ce titre, il est bel et bien un accélérateur de développement, générateur de croissance.

Il a, par ailleurs, vocation à développer ses investissements dans le "Mittelstand" des grosses PME et ETI françaises : des entreprises comme Gruau, Mader, Daher disposent désormais du partenaire de leur croissance future, avec lequel elles franchiront de nouveaux seuils leur permettant de devenir plus compétitives.

CDC Entreprises est représentée quasi systématiquement dans les organes de gouvernance des fonds et des PME dans lesquels elle a investi, afin de suivre l'évolution de ses participations, de s'associer aux orientations stratégiques et de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques, compte tenu de son rôle de place. En outre, CDC Entreprises a développé un programme d'accompagnement des entreprises qu'elle finance : des formations, des offres de services, le partage de bonnes pratiques leur sont proposés pour améliorer leurs performances, essentiellement en matière de stratégie, d'innovation, de développement à l'international et de développement durable.

L'empreinte territoriale des projets est l'un des critères d'investissement du FSI. Dans cette optique, les directeurs régionaux de la Caisse des Dépôts le représentent dans les régions et l'aident à identifier les cibles porteuses de développement.

**⊕ Promouvoir la diversité des modèles de création d'entreprises**

L'économie sociale et solidaire représente 10% de l'emploi français et affiche une croissance supérieure aux entreprises traditionnelles et au secteur public.

La Caisse des Dépôts soutient sur fonds propres la création-reprise et transmission de très petites entreprises (TPE) ainsi que les initiatives locales créatrices d'emplois dans le domaine de l'économie sociale.

**LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS EST UN INVESTISSEUR D'ACCOMPAGNEMENT, PATIENT ET ENGAGÉ**

Investissant en majoritaire, Qualium Investissement suit de près ses participations aux côtés des dirigeants des entreprises. Ses experts apportent leur soutien et leurs compétences

## LYON - BIOPARC : UN SITE EUROPÉEN LEADER EN SCIENCES DE LA VIE

La Caisse des Dépôts a participé en 2010 à la restructuration des instances d'Oséo et en détient désormais

# 27,32 %



Engagée depuis l'origine pour accompagner les pôles de compétitivité, la Caisse des Dépôts est présente aux côtés des acteurs institutionnels et économiques du Bioparc à Lyon.

Bioparc Lyon est un projet d'envergure internationale qui permettra le développement du Cancéropôle Lyon Rhône-Alpes. En collaboration scientifique et clinique avec le Pôle Santé environnant, il accueillera des entreprises en démarrage ou consolidées et des unités R&D travaillant à la recherche et au développement de produits de santé. 4 immeubles structurent le site, sur lequel travaillent 14 500 personnes.

FSI : Rachat à Areva de sa participation de

# 10,9 %

dans STMicroelectronics

Elle intervient dans ce champ *via* des réseaux (ADIE, France Active, Réseau Entreprendre, France initiative réseau, boutiques de gestion).

Elle finance les prêts Nacre (nouvel accompagnement pour l'aide à la création et la reprise d'entreprises) permettant aux personnes sans emploi de créer leur propre entreprise et apporte sa garantie aux microcrédits accordés aux TPE. L'économie sociale et solidaire joue un rôle essentiel dans la dynamique économique des territoires, ainsi que dans l'innovation sociale et environnementale.

Témoignant de l'expertise du Groupe dans ce domaine, le programme d'investissements d'avenir a confié à la Caisse des Dépôts la gestion d'un fonds de 100 M€ en faveur de l'économie sociale et solidaire.

## INNOVER ET DÉVELOPPER LES SAVOIRS POUR BÂTIR L'INDUSTRIE DE DEMAIN

L'industrie, à travers les gains de productivité qu'elle engendre, est l'un des principaux vecteurs de croissance à long terme d'un pays. Une économie sans industrie est une économie en danger. Or, le mouvement de désindustrialisation se prolonge dans notre pays. Pointe le risque d'une industrie française de petite taille, positionnée en milieu de gamme, peu exportatrice et menacée sur ses niches traditionnelles. Il en résulterait une croissance potentielle faible, la déqualification des emplois et une perte de croissance réelle.

Pour éloigner ce risque, le groupe Caisse des Dépôts investit dans l'innovation et oriente tout un pan de son action en soutien des politiques publiques industrielles.

### ⊕ Renforcer les capacités d'innovation et élever le niveau de sophistication des produits

L'innovation est un élément essentiel de la politique industrielle et l'une des principales sources de croissance. Or, la France pâtit de l'insuffisance des dépenses de R&D, en particulier au sein des entreprises privées, d'une séparation trop marquée entre recherche publique et recherche privée, d'un manque de valorisation économique des résultats de la recherche et d'une industrie du capital-risque insuffisamment développée. L'action du groupe Caisse des Dépôts s'attaque à la plupart de ces faiblesses. Elle s'est vue singulièrement renforcée par différents mandats confiés dans le cadre du programme d'investissements d'avenir.

Dans le domaine de la valorisation de la recherche, la Caisse des Dépôts et l'État vont apporter chacun 50 M€ au fonds France Brevets qui investira dans la propriété intellectuelle en acquérant des brevets auprès d'universités et d'entreprises,

pour les rétrocéder à d'autres entreprises et en tirer le meilleur profit financier. Les bénéfices seront réinjectés dans le développement de nouveaux brevets.

La Caisse des Dépôts est l'un des acteurs structurants des pôles de compétitivité qui associent PME, grandes entreprises et centres de recherche publics afin de favoriser l'innovation en réseau sur une base territoriale et sectorielle. Le programme d'investissements d'avenir renforce le rôle de la Caisse des Dépôts en lui confiant une enveloppe de 200 M€ pour cofinancer des plates-formes mutualisées d'innovation (PFMI) au sein de ces pôles.

Elle est également chargée de gérer 900 M€ pour créer des Sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) dont les actions s'articuleront avec celles du Fonds national d'amorçage, géré par CDC Entreprises, et celles de France Brevets.

Enfin, depuis l'origine, CDC Entreprises joue un rôle déterminant dans l'émergence et le développement d'entreprises innovantes. Cette filiale a un effet structurant dans le domaine du capital-investissement et un effet démultiplicateur sur l'industrie du capital-risque.

Le groupe Caisse des Dépôts se positionne, par toutes ces actions, comme un acteur de référence de l'économie de l'innovation.

### ⊕ Apporter des financements conformes aux temps longs de l'innovation industrielle

L'un des effets pervers de la crise est le raccourcissement des horizons d'investissement alors même que les sociétés ont besoin de se projeter dans l'avenir. La prise de décision devient plus complexe et l'aversion au risque augmente.

Or la recherche, le développement, l'innovation ont besoin de temps, de capitaux patients, prêts à prendre des risques. La Caisse des Dépôts réalise des arbitrages intertemporels rendant possible l'investissement sur longue durée : un investissement présentant des coûts initiaux plus élevés, compensés à terme par une meilleure rémunération ou par la production d'externalités positives.

Elle est, par ailleurs, à même de mettre en place des montages innovants pour financer des filières structurantes de notre industrie à l'image d'Exeltium pour les industries électro-intensives ou encore du mécanisme d'avances remboursables pour le programme A400M d'EADS.

### ⊕ Faire jouer nos avantages comparatifs

Parce que les marges financières sont limitées, qu'une concentration des efforts est nécessaire et qu'il existe des rendements d'envergure à faire travailler côte-à-côte des entreprises d'un même secteur, l'effort d'innovation doit

## NOMBRE DE PRÊTS DÉCAISSÉS DANS LE CADRE DU DISPOSITIF NACRE\* D'AIDE AUX CHÔMEURS CRÉATEURS D'ENTREPRISES



\* Nacre : Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprises

MONTANT DES ENGAGEMENTS PRIS  
DANS L'ANNÉE PAR LE GROUPE AU TITRE  
DU PROGRAMME FSI FRANCE  
INVESTISSEMENT



s'accompagner d'une politique de structuration des grandes filières industrielles.

À l'issue des États généraux de l'industrie ont été mis en place 11 comités stratégiques de filière. Le FSI participe à ces comités afin de bénéficier de la cohérence qui s'y construit. Ses investissements pourront être mobilisés en appui des recommandations émises par ces comités.

Le FSI tient compte de plusieurs critères : la qualité du projet de l'entreprise, son sens de la responsabilité sociale, sa contribution à l'intérêt collectif (empreinte territoriale, logique de filière, promotion de l'offre française à l'international, etc.). Dans le secteur de l'aéronautique ou de l'automobile, le FSI aide les sous-traitants des grands équipementiers à croître et à se consolider, afin de renforcer la filière. Dans l'agro-industrie, le FSI consolide l'aval de l'agriculture française, c'est-à-dire l'ensemble de la filière. Il suit la même logique dans le secteur des biotechnologies (santé, agrochimie). Enfin, en investissant dans l'industrie de la communication, dans Gemalto ou Nexans, le FSI facilite et accélère le développement d'entreprises innovantes.

positives et négatives, pour apprécier la robustesse d'une entreprise sur la longue durée.

Aussi, le Groupe est-il favorable à une réglementation française et européenne incitant les entreprises à un *reporting* fiable et pertinent sur des critères ESG, afin que les investisseurs puissent les évaluer dans ce domaine. Il encourage le développement de pratiques d'investisseur actif, tant vis-à-vis des entreprises cotées que non cotées.

#### ⊕ Favoriser la transition d'une économie d'endettement vers une économie de fonds propres

Le court-termisme des acteurs financiers, la recherche de retours sur investissement trop rapides, l'usage excessif de l'endettement ont conduit à la crise que traverse depuis 2007 l'économie mondiale.

Cette crise a renforcé l'aversion pour le risque des investisseurs. Dans le même temps, l'évolution des normes comptables et prudentielles laisse présager une contraction de l'investissement en fonds propres des investisseurs institutionnels, notamment des banques et des compagnies d'assurance. Aussi, un tarissement des financements de long terme dont la France et l'Europe ont pourtant besoin pour investir dans la recherche, l'innovation, l'industrie, l'énergie ou encore les infrastructures, est à craindre.

Cela rend nécessaire de penser la croissance différemment : la Caisse des Dépôts agit résolument en faveur d'une économie de fonds propres. Pour financer la croissance de demain, elle cherche à faciliter l'investissement de long terme, y compris dans le cadre réglementaire : les investisseurs doivent être incités à investir dans les entreprises.

Pour prendre le relais des acteurs publics, contraints par leur niveau d'endettement, elle cherche à attirer les investisseurs internationaux de long terme. C'est l'une des raisons d'être du Club des investisseurs de long terme dont elle est à l'origine.

#### ⊕ Pour une croissance verte

Des ressources naturelles finies, des investissements nécessaires pour limiter l'empreinte écologique du développement, la nécessité de se projeter dans le long terme, de remettre le système financier au service de l'économie réelle, le bien-être humain au cœur de la croissance... Toutes ces raisons nous conduisent à revoir notre modèle économique.

Ces impératifs désignent de nouveaux secteurs de croissance : les éco-industries, les éco-énergies, les technologies innovantes dans le domaine de l'environnement ou dans l'amélioration de la performance énergétique de nos équipements existants... Autant de secteurs dans lesquels le groupe Caisse des Dépôts a choisi résolument d'investir.

## STRUCTURER DES GRANDES FILIÈRES INDUSTRIELLES

RÉINVENTER UN MODÈLE  
DE LONG TERME  
AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ  
ET D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au-delà des aspects économiques, la responsabilité de la Caisse des Dépôts est également sociale et environnementale. Dans ce cadre, elle promeut un mode de croissance renouvelé et adapté aux enjeux du développement durable.

#### ⊕ Promouvoir les logiques d'investisseur responsable

Cinq ans après avoir contribué à la rédaction, sous l'égide des Nations unies, des Principes pour l'investissement responsable (PRI), la Caisse des Dépôts participe à leur déploiement dans de nouvelles classes d'actifs. Elle a joué un rôle précurseur en soutenant en France la création de Novethic, centre de recherche sur l'Investissement socialement responsable (ISR) et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), et média expert sur le développement durable. Novethic fêtera ses 10 ans en 2011. En tant qu'investisseur responsable de long terme, le groupe Caisse des Dépôts intègre les critères Environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses analyses et dans ses choix d'investissement, ainsi que dans son accompagnement des entreprises dans lesquelles il investit. En effet, à mesure qu'un investisseur étend son horizon d'investissement, il doit couvrir un champ plus large de risques potentiels et intégrer l'ensemble des externalités,



**LE FONDS STRATÉGIQUE D'INVESTISSEMENT (FSI)** est la réponse initiée par l'État et la Caisse des Dépôts aux besoins en fonds propres d'entreprises porteuses de croissance et de compétitivité pour l'économie française.

Le FSI est un investisseur public en fonds propres, en minoritaire, impliqué dans la gouvernance des entreprises sans chercher à en prendre le contrôle. Il soutient leur management et leurs projets de croissance organique et externe. Investisseur de long terme, il adapte son horizon d'investissement aux cycles industriels. Son approche est celle d'un investisseur avisé, en phase avec les pratiques de marché.

Le FSI est enfin un investisseur attentif à l'intérêt collectif, dont il tient compte dans ses choix d'investissement.

#### CHIFFRES CLÉS

- Total des actifs au 31 décembre 2010: 21,8 Md€.
- Montant des engagements dans l'industrie et les services: 16,2 Md€.
- Nouveaux engagements, en 2010, dans des entreprises et des fonds: 2 Md€.

Depuis sa création, le FSI a investi 3,5 Md€, dont 2,4 Md€ en direct dans 42 entreprises de toutes tailles.

Il a également investi 1,1 Md€ à destination des PME via des fonds et des fonds de fonds généralistes ou thématiques affiliés à CDC Entreprises.

Ses thèses d'investissement sont adaptées aux différentes phases du cycle de vie d'une entreprise.

- Accélérer le développement d'une entreprise.
- Accompagner la mutation d'une entreprise.
- Renforcer l'actionnariat d'une entreprise.

Par ailleurs, le FSI peut dans des cas ciblés participer à l'amorçage d'une entreprise ou d'une nouvelle filière technologique en investissant en direct.



**QUALIUM INVESTISSEMENT**, partenaire des PME et ETI pour le financement de leur transmission ou de leur croissance externe

Filiale dédiée à l'investissement en fonds propres sous forme de LBO en majoritaire, Qualium Investissement accompagne les PME présentes dans tous les grands secteurs d'activité, dans leurs phases de transmission ou de financement de croissance externe.

#### CHIFFRES CLÉS 2010

- 3 nouveaux investissements: Tournus Equipement, La Foir'Fouille, Sogal.
- 4 cessions totales: Plastiques Gosselin, Autobar, Nutrial/Banania, Eurofarad.
- 1 opération de rapprochement entre Marc Orian et Histoire d'Or.
- 1 nouveau fonds, Qualium Fund, lancé sous forme de FCPR à procédure allégée en septembre.
- 1 portefeuille de 16 participations actives représentant un chiffre d'affaires cumulé de 4 Md€ et totalisant plus de 35 000 emplois.
- 1,5 Md€ de capitaux gérés.
- En plus de 10 ans, des investissements dans plus de 50 entreprises.

**La stratégie d'investissement de Qualium Investissement est fondée sur:**

- une volonté d'accompagnement actif des entreprises et des dirigeants pour assurer la pérennité de leur projet;
- l'élaboration d'une vision stratégique commune avec le management;
- un accompagnement dans la durée (5 ans en moyenne et pouvant atteindre 7 à 8 ans).

Elle privilégie les entreprises leaders françaises, ayant un management expérimenté et une activité dans un secteur en croissance, bénéficiant de réelles possibilités de consolidation et de développement.

Qualium Investissement investit des montants unitaires compris entre 20 et 75 M€, dans des sociétés valorisées entre 40 et 250 M€.



**CDC ENTREPRISES**, un leadership incontesté dans le capital investissement vers les PME.

CDC Entreprises, société de gestion agréée par l'AMF est une filiale contrôlée à 100% par la Caisse des Dépôts. Elle est en charge des missions d'intérêt général du groupe Caisse des Dépôts dans le domaine du capital-investissement pour les PME non cotées. CDC Entreprises gère ainsi les investissements du Groupe, son premier souscripteur, via principalement le FSI au titre du programme FSI France Investissement. Elle s'est également vu confier des capitaux par d'autres institutions publiques et privées, des financiers et des industriels.

CDC Entreprises a adopté une démarche d'investisseur responsable de long terme.

#### CHIFFRES CLÉS

- Depuis sa création, CDC Entreprises a participé au financement en fonds propres de plus de 4 600 PME françaises de croissance.
- CDC Entreprises finance, directement et indirectement par l'intermédiaire des fonds qui lui sont affiliés, plus de 2 700 PME. Fin 2010, avec ses filiales, CDC Entreprises finançaient directement plus de 300 entreprises.
- CDC Entreprises finance, directement ou indirectement via les fonds qui lui sont affiliés, 1 nouvelle entreprise par jour.
- 4,8 Md€ sous gestion dont 3,9 Md€ pour le compte du groupe Caisse des Dépôts y compris 3,7 Md€ pour le compte du FSI.



**NOVETHIC** est un centre de recherche sur l'Investissement socialement responsable (ISR) et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), ainsi qu'un média expert sur le développement durable.

Soutenu, depuis sa création en 2001, par la Caisse des Dépôts, Novethic mobilise les acteurs clés du développement durable en les informant sur les enjeux environnementaux et sociaux planétaires, sur leur intégration dans les stratégies des entreprises et des institutions financières.

Le site Internet novethic.fr a reçu, en 2010, une moyenne de 140 000 visites par mois.

Novethic publie des travaux pour les professionnels.

7 études ont été publiées en 2010 sur des sujets variés: notation extra-financière des États, information fournie par les grandes entreprises cotées européennes sur leur usage des nanotechnologies, le marché français de l'ISR en chiffres...

Novethic attribue un label ISR aux fonds répondant à des critères de solidité et de transparence soigneusement définis. 142 fonds ISR ont été labellisés en 2010.

Novethic organise un colloque annuel "Stratégies ESG pour investisseur responsable" qui rassemble des décideurs d'institutions financières européennes prêts à se mobiliser pour le développement durable.

# DES TERRITOIRES COMPÉTITIFS

L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE APPELLE À ÊTRE REPENSÉ À L'AUNE DES PROFONDS BOULEVERSEMENTS QU'ONT CONNUS NOS MODES DE VIE DEPUIS LES ANNÉES 70. URBANISATION, PÉRIURBANISATION, DÉVELOPPEMENT DE LA MOBILITÉ QUOTIDIENNE ONT CHANGÉ LE VISAGE DE NOS RÉGIONS. CETTE RÉFLEXION DOIT ÉGALEMENT INTÉGRER LES ENJEUX RELATIFS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET À LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT. L'OBJECTIF EST EN OUTRE DE GARANTIR UNE COHÉSION TERRITORIALE, DE DÉVELOPPER LES SYNERGIES ET LES SOLIDARITÉS AFIN DE RENDRE NOS TERRITOIRES ATTRACTIFS.



# Dynamiser



# nos territoires

# Territoires de CROISSANCE et territoires de développement



## LAURENT DAVEZIES

Laurent Davezies est professeur titulaire de la chaire "Économie et développement des territoires" au CNAM et expert indépendant. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur les politiques régionales, les politiques urbaines et de développement économique local, les politiques financières publiques, aussi bien en France, dans les pays industriels que dans les pays en développement.

### QUELLES SONT LES GRANDES TYPOLOGIES DE TERRITOIRES AUJOURD'HUI ?

La typologie qui me semble la plus pertinente est fondée sur l'idée de dissociation entre territoires de croissance et territoires de développement.

Aujourd'hui, nous avons, d'une part, des territoires qui créent de la valeur ajoutée compétitive, essentiellement les métropoles. Et, d'autre part, nous avons des territoires de développement, c'est-à-dire des territoires qui ne sont pas des moteurs de croissance positive mais pour lesquels les fondamentaux du développement (le peuplement, le revenu, l'emploi...) évoluent plus favorablement qu'ailleurs. Sans être compétitifs sur le plan productif, ces territoires le sont sur le plan résidentiel : ils attirent des retraités, des touristes ; ils bénéficient d'une activité privée tournée vers les ménages et très largement protégée de la concurrence internationale.

Nous pouvons affiner cette typologie et distinguer ainsi des économies résidentielles résiduelles dont la source de revenu est essentiellement liée à l'argent public ou encore des territoires résidentiels qui sont extrêmement dynamiques du fait de leur attractivité touristique. Enfin, certains territoires sont mixtes : quelques territoires productifs ou résidentiels ont ainsi à la fois des atouts sur le plan productif, métropolitain, et des atouts sur le plan résidentiel, touristique. Ces derniers ont "la clé du succès" : plutôt qu'opposer l'économie résidentielle et l'économie productive, c'est l'association des deux qui constitue un peu la pierre philosophale des territoires qui marchent.

### QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA CRISE SUR CES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE TERRITOIRES ?

Lors de la crise de 1993, les métropoles françaises ont beaucoup souffert. En 2008, *a contrario*, elles s'en sont bien sorties parce qu'elles se sont "ajustées" aux conditions du marché mondial. En revanche, les territoires industriels, les territoires de production, sans croissance ni développement, sont des territoires qui ont beaucoup souffert. La crise a joué un rôle de prédatrice : elle s'est attaquée massivement aux territoires qui étaient déjà les plus fragiles. Deux corrélations sont intéressantes à observer. D'une part, les territoires qui avaient, entre 2000 et 2007, la plus forte croissance de leur emploi sont ceux qui ont le moins souffert.

Parallèlement, les territoires qui ont le plus souffert entre 2007 et 2009 sont les territoires qui étaient les plus industriels en 1982. La crise a donc provoqué l'accélération d'un ajustement structurel de longue période. Ce constat induit une accélération des phénomènes de mobilité des populations lié à l'attractivité économique des territoires. Ce phénomène pourrait même, à moyen terme, poser des problèmes de "surchauffe" pour les territoires d'accueil. Nous avons donc un travail à mener pour bien comprendre ces mécanismes et surtout pour se forger une doctrine, une stratégie car il faudra accompagner ces populations. Cela passe notamment par le développement de solidarités interterritoriales avec la mise en place de services d'accompagnement à la mobilité.

La Caisse des Dépôts, à mon sens, est bien placée pour accompagner les systèmes de solidarité territoriale.

### QUELS SONT LES LEVIERS DE CROISSANCE ET DE DÉVELOPPEMENT POUR NOS TERRITOIRES ?

Relancer les territoires en difficulté, c'est moins une affaire de solidarité interterritoriale que de solidarité nationale. Si on estime qu'il est pertinent de mettre en œuvre une stratégie de redéveloppement qui passe notamment par la vulgarisation des réseaux numériques, ou encore la construction d'infrastructures, il faut le faire. Toutefois, je pense que l'État a un vrai arbitrage à faire en termes d'allocation des ressources afin d'apporter l'aide la plus pertinente possible. Ce qui doit se jouer localement, l'interterritorialité, c'est plutôt la question de l'accompagnement des populations. Oublions un peu la notion de territoire et gardons la notion de citoyen, de concitoyen : il y a aujourd'hui des gens qui sont en très grave difficulté dans certains territoires et qui ont donc vocation à changer de lieu de résidence pour trouver un emploi. Il ne serait pas absurde que cette question concerne aussi bien les territoires de départ que d'arrivée et que cette mobilité puisse être accompagnée.

Fort de son ancrage territorial, le groupe Caisse des Dépôts mobilise ses savoir-faire, son expertise et sa capacité d'innovation pour accompagner l'ensemble des acteurs locaux et répondre, à leurs côtés, aux nouveaux défis des territoires.

### DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ DES TERRITOIRES

Le groupe Caisse des Dépôts est de plus en plus convaincu de la nécessité de privilégier, sur de nombreuses problématiques économiques, sociales et environnementales, une approche territoriale.

La crise, dont l'impact a beaucoup varié d'une région à l'autre, a contribué à renforcer cette conviction. Les réponses qu'il convient d'apporter doivent prendre en compte les caractéristiques économiques, sociales, démographiques de chaque région, si l'on veut éviter que les écarts ne se creusent entre les territoires.

Ensuite, d'une façon plus large, la compétitivité de la France tout entière passe par la bonne intégration de ses territoires au tissu économique national. Ceci suppose de développer et de moderniser les équipements des régions : infrastructures de transport, infrastructures numériques, etc. Ceci suppose également de repenser l'aménagement du territoire, en croisant l'ensemble des paramètres

depuis leur lancement. L'État a d'ailleurs pris acte de son expertise en lui confiant, dans le cadre du "programme d'investissements d'avenir", la gestion de sa participation de 900 M€ dans les Sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT).

### ACCOMPAGNER LA MODERNISATION DES TERRITOIRES PAR UN FINANCEMENT ADAPTÉ

Fort de cette conviction, le groupe Caisse des Dépôts dispose de plusieurs atouts pour accompagner la mutation des territoires. Le premier tient bien évidemment au maillage de ses directions régionales et à son ancrage local. Grâce à elles, le Groupe est capable d'articuler en permanence les deux échelons, national et régional. Le deuxième tient à l'éventail des financements de long terme – sans cesse élargi et renouvelé – qu'il propose aux collectivités locales, dont les marges de manœuvre budgétaires sont de plus en plus réduites, pour moderniser leurs équipements.

#### ⊕ Diversifier les modalités d'intervention et de financement des équipements publics

Toute l'offre de financements du Groupe est mobilisée au service du développement des territoires. Ainsi, entre 2008 et 2013, 10,5 Md€ de prêts sur fonds d'épargne seront consacrés à leurs équipements en infrastructures de transport, de santé et de traitement de l'eau.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts soutient l'émergence de projets territoriaux en participant à la création de Sociétés d'économie mixte (SEM) ou de filiales de SEM. Elle s'emploie en outre à renforcer, rationaliser et dynamiser les sociétés existantes. Elle contribue à faire évoluer ces structures vers des sociétés de projets, dédiées à la mise en œuvre des opérations. Elle a ainsi proposé un schéma alternatif de "SEM intégrée" permettant la création de sociétés *ad hoc*, filiales de SEM. Ces sociétés permettent à des partenaires investisseurs privés d'intervenir sur des projets ciblés, tout en apportant des garanties en termes de gestion de projets, de rentabilité et de maîtrise des risques. Le portefeuille de la Caisse des Dépôts est composé de 477 SEM.

Concernant l'immobilier public, la Caisse des Dépôts a été pionnière dans la mise en place des partenariats public-privé. En 2010, la Caisse des Dépôts a investi 54,1 M€ dans des infrastructures immobilières d'intérêt général.

## AUGMENTER LES CAPACITÉS DE TRANSPORTS DURABLES ET MODERNISER LES RÉSEAUX EXISTANTS

et l'ensemble des enjeux : création d'emplois et de richesse, offre de logements, accessibilité des transports, qualité de vie, équilibre social, etc.

Enfin, beaucoup de domaines d'intervention du groupe Caisse des Dépôts demandent, pour trouver leur pleine pertinence, de raisonner à l'échelle locale. On prendra l'exemple du secteur des universités et de l'économie de la connaissance, où la pleine valorisation de l'enseignement et de la recherche exige de renforcer l'ancrage territorial des établissements, de développer des passerelles avec les entreprises de la région et d'accroître son adéquation avec les besoins du bassin d'emploi. C'est l'objectif poursuivi par les pôles de compétitivité et les sociétés de valorisation de sites, que le groupe Caisse des Dépôts soutient

**22,3 M€**

d'investissements dans les infrastructures et services numériques.



**LA PREMIÈRE LIGNE DE TRAM-TRAIN EN FRANCE**

Une étape majeure a été franchie le 12 décembre 2010 : les 24 lignes de bus et 2 lignes de tramway actuelles du réseau Soléa ont accueilli une 3<sup>e</sup> ligne de tramway, entre Mulhouse gare centrale et Lutterbach gare, mais aussi la toute première ligne de tram-train interconnecté de France. Cette ligne innovante permet aux voyageurs de rejoindre Thann directement à partir du centre ville de Mulhouse, en empruntant des véhicules en mesure de circuler sur des voies de tramway mais aussi sur des voies de train.

**Prêts infrastructures durables (2008-2013)**

**10,5 Md€**

de prêts sur fonds d'épargne seront consacrés au développement des équipements des territoires, dans les secteurs du transport, de la santé et du traitement de l'eau.

**RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE CIBLE DE CDC INFRASTRUCTURE :**



**LA BONNE INTÉGRATION DE NOS TERRITOIRES SE JOUE AUSSI SUR LE TERRAIN DU MAILLAGE NUMÉRIQUE ET DES INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS**

Dans le cadre de la préparation de l'Euro 2016, la Caisse des Dépôts investit dans la réhabilitation de l'actuel stade Vélodrome de Marseille, ainsi que dans la construction d'un nouveau stade à Nice.

Le groupe Caisse des Dépôts continue de concevoir de nouveaux outils de financement, afin que la charge financière des équipements ne soit pas supportée par les seules collectivités territoriales. Le Fonds de dépollution des terrains, Ginkgo, les sociétés de tiers investissement créées pour rénover la performance thermique du patrimoine bâti en offrent deux illustrations.

Au-delà des activités de financement, le Groupe met l'ensemble de son expertise de concepteur, d'opérateur, de prestataire de service, de promoteur, etc., au service de la compétitivité économique des territoires. Ce chapitre s'arrêtera sur 3 secteurs dans lequel le Groupe prévoit d'investir massivement dans les années à venir : les transports, les infrastructures numériques, le tourisme.

**DÉVELOPPER LES TRANSPORTS DURABLES DANS NOS RÉGIONS**

Le secteur des transports concentre 3 enjeux fondamentaux pour le développement des régions. Un enjeu économique : en améliorant la productivité et l'efficacité des circuits commerciaux, les transports participent directement à l'attractivité des territoires. Un enjeu social : la qualité de vie dans une zone géographique dépend directement de sa bonne accessibilité et de sa desserte en transports collectifs. Un enjeu environnemental : le développement des transports durables améliore substantiellement la qualité de l'air d'un territoire donné. Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à augmenter les capacités de transports durables, à moderniser les réseaux existants, à améliorer leur exploitation de trois principales manières : par des prêts sur fonds d'épargne, par des investissements réalisés par CDC Infrastructure (portefeuille d'actifs d'environ 560 M€) et la Caisse des Dépôts elle-même, par ses activités de concepteur, opérateur et exploitant, à travers ses filiales Egis et Transdev.

**➔ Construire de nouvelles infrastructures durables**

La loi Grenelle de l'environnement évalue les besoins, pour le seul volet infrastructures de transport, à 97 Md€ d'ici 2020. Des projets d'un montant de 30 Md€ devraient être lancés d'ici 2015.

La Caisse des Dépôts contribue également au plan de relance : elle s'est engagée à financer de grandes infrastructures (lignes à grande vitesse, canaux, transports en commun en site propre...) à hauteur de 7 Md€ sur la période 2009-2013 par des prêts sur fonds d'épargne.

2010 a également vu la signature de plusieurs contrats importants en PPP, tels que le projet de signalisation ferroviaire GSM-R (129 M€ de prêts sur fonds d'épargne) ou encore la ligne à grande vitesse entre Tours et Bordeaux. Sur ce projet, CDC Infrastructure fait partie du consortium LISEA ayant remporté la concession d'un montant de 7 Md€ en mars 2010. Cette filiale privilégie les projets ferroviaires, peu émetteurs de carbone.

Egis intègre également les enjeux écologiques, climatiques et de biodiversité dans la construction et l'exploitation des réseaux de transport. Il a ainsi déployé en 2010 la méthode Tendem Empreinte® afin d'optimiser la performance environnementale des projets d'infrastructures et d'aménagement.

**➔ Développer l'offre intermodale et multimodale**

Transdev imagine des solutions de transport accessibles à tous et relie les villes et les territoires. En tant qu'intégrateur de solutions de mobilité, cette filiale exploite tous types de réseaux de transport public : urbains, interurbains, régionaux et internationaux ; lignes régulières, dessertes spécialisées ou transport à la demande. Elle maîtrise toute la chaîne de la mobilité et développe une offre multimodale : train, tram-train, tramway, métro, BusWay®, autocar, autobus, navette fluviale, trolley, voiture partagée, vélo. Transdev a ainsi lancé en 2010, à Mulhouse, le premier tram-train interconnecté de France, capable de circuler à la fois sur les lignes d'un réseau urbain et sur les voies d'un réseau ferroviaire périurbain ou régional, sans rupture de charge.

**RELEVER DANS CHAQUE TERRITOIRE LE DÉFI DE L'INFORMATION**

La bonne intégration de nos territoires ne dépend pas des seuls réseaux de transport. Elle se joue également sur le terrain du maillage numérique et des infrastructures de télécommunications. Dans ce domaine, la Caisse des Dépôts intervient sur mandat donné par le Gouvernement<sup>1</sup>. Au total, elle a engagé 22,3 M€ d'investissements en 2010.

(1) Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 13 décembre 2002.

## Prêt sur fonds d'épargne pour la LGV Est

Le 21 janvier 2011, la Caisse des Dépôts et le conseil général du Bas-Rhin ont signé un contrat de prêt sur fonds d'épargne de 33,1 M€ pour le financement de la seconde phase de la ligne à grande vitesse Est-Européenne (LGV Est). Ce prêt a été octroyé sur l'enveloppe de prêt sur fonds d'épargne de 7 Md€ destinée au financement de grands projets d'infrastructures de transport, mise en place dans le cadre du plan de relance dès 2009. Il s'agit du deuxième prêt sur fonds d'épargne octroyé en région Alsace pour le financement de la LGV Est, projet prioritaire du Grenelle de l'Environnement et du Plan de relance, qui permettra de porter à 1h50 le temps de parcours entre Paris et Strasbourg.

Réseau Ferré de France a choisi de confier à plusieurs maîtres d'œuvre la maîtrise d'œuvre du génie civil de la LGV Est-Européenne.

Sur le tronçon qui lui a été confié, Egis Rail a réalisé la maîtrise d'œuvre complète, études et travaux, comprenant la direction de projet, les avant-projets, l'assistance aux contrats de travaux, la direction des travaux, le récolement, l'assistance au maître d'ouvrage.





**LA RÉNOVATION DU "VÉLODROME" FINANCÉE EN PPP**

La reconfiguration du Stade Vélodrome de Marseille et son exploitation pendant 35 ans ont fait l'objet d'un contrat de partenariat public privé (PPP) entre la Ville de Marseille et le groupement Arema, auquel participe la Caisse des Dépôts aux côtés du groupe Bouygues. Le projet, d'un montant de 267 M€, s'inscrit dans une restructuration du tissu urbain et comprend également la production de 100 000 m<sup>2</sup> d'immobilier diversifié. Les exigences en termes de mixité fonctionnelle et d'exemplarité au niveau environnemental ont constitué un élément important de la participation de la Caisse des Dépôts. Le Groupe est également présent à travers ses filiales Egis et SNI.

**54,1 M€**

d'investissements dans des infrastructures d'intérêt général.

**LA CAISSE DES DÉPÔTS PARTICIPE À LA LUTTE CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE EN SOUTENANT LE DÉPLOIEMENT DES CYBER-BASES, ESPACES PUBLICS NUMÉRIQUES OUVERTS À TOUS**



Cyber-base à l'école, à Raismes dans le Nord.

**Investir dans les infrastructures haut et très haut débit**

L'année 2010 a été marquée par le lancement du Fonds pour la société numérique (FSN), dans le cadre du programme d'investissements d'avenir. L'objectif de ce fonds est notamment d'équiper en haut débit, à partir de 2011, les territoires les plus difficiles d'accès, où les opérateurs n'investissent pas.

**Développer l'usage du numérique**

La Caisse des Dépôts participe à la lutte contre la fracture numérique en soutenant le déploiement des cyber-bases, espaces publics numériques ouverts à tous. Ce réseau, premier de son genre en France, compte 817 sites et 1 900 animateurs, fin 2010.

Plusieurs actions ont été menées dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, mais aussi des populations en milieu carcéral. Ainsi, dans le cadre de l'expérimentation cyber-base en milieu fermé menée en partenariat avec le ministère de la Justice, le déploiement du 12<sup>e</sup> espace au sein du centre de détention pour femmes de Rennes a été engagé en décembre 2010.

Le déploiement d'espaces cyber-bases dans les écoles primaires a débuté en 2010.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts déploie son expertise dans le domaine numérique pour assurer le maintien de l'accès aux services publics dans les territoires ruraux. Cet accès est en effet crucial en termes d'attractivité et de développement économique du territoire.

**FAIRE DU TOURISME UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES**

Le secteur du tourisme et des loisirs constitue aujourd'hui en France un secteur économique de première importance (3% du PIB, il emploie 3,5 % de la population active). Ce secteur a un impact direct sur le dynamisme économique d'un territoire et sur la création d'emplois locaux. Les territoires à dominante "résidentielle", où le tourisme et les résidences secondaires sont fort représentés, ont mieux résisté à la crise que les autres depuis 2008.

Au-delà des seuls aspects économiques, les projets à caractère touristique ou ludique sont souvent structurants pour l'ensemble d'un territoire, contribuant à sa mise en valeur.

Le temps de retour long des investissements dans les infrastructures touristiques et l'émiettement actuel des acteurs du secteur freinent cependant l'amélioration de l'offre de services.

Aussi, le groupe Caisse des Dépôts a décidé de renforcer sa présence dans cette activité et de contribuer à structurer le secteur du tourisme. Il intervient comme exploitant d'équipements de loisirs, par sa filiale Compagnie des Alpes, dans l'hébergement, avec Belambra, et par ses financements dans les SEM, via le prêt participatif "rénovation hôtelière" de 24 M€ accordé à Oséo.

**Diversifier l'offre d'hébergement**

Le marché de l'hébergement de loisirs est caractérisé, dans le secteur du tourisme social et associatif, par un grand nombre d'acteurs de petite taille. Les établissements de taille moyenne, ayant connu une croissance rapide, restent également fragiles. Par ailleurs, les études menées indiquent une évolution du comportement des consommateurs vers plus de flexibilité et des réservations plus tardives. Enfin, le secteur devrait être affecté à moyen terme par les tensions sur les revenus de la clientèle en France. Ces évolutions du secteur nécessiteront un renforcement de la compétitivité et une maîtrise accrue des coûts.

Dans ce contexte, la Caisse des Dépôts a participé, aux côtés de l'Agence nationale pour les chèques vacances (ANCV), à la création d'un fonds d'investissement dédié au financement des actifs du tourisme social (le Fonds tourisme social investissement). Ce fonds interviendra en fonds propres dans des sociétés immobilières à créer ou à reprendre, afin de mener des travaux de remise à niveau dans des équipements du tourisme associatif et familial uniquement. La capacité d'investissement du Fonds tourisme social investissement durant une décennie pourrait atteindre 500 M€.

**Développer le tourisme durable**

Le tourisme étant l'un des secteurs aux externalités les plus lourdes pour l'environnement, il est fondamental d'intégrer rapidement les exigences du développement durable.

Les deux principales filiales touristiques du Groupe développent de nombreuses initiatives pour répondre à ces exigences. Dans son programme de rénovation et de modernisation de ses clubs, Belambra intègre l'éco-conception des bâtiments et privilégie l'identité architecturale, la qualité paysagère et la préservation de l'authenticité de chaque site. La Compagnie des Alpes a pour sa part engagé ces dernières années un programme de certification d'un système de management Qualité, Hygiène et Sécurité et Environnement pour ses activités d'hiver. Cette démarche permet le suivi et l'évaluation des impacts de l'activité et s'accompagne d'objectifs de réduction des impacts et d'une recherche continue d'amélioration des performances environnementales, en lien avec les collectivités territoriales concédantes (préservation des sites, émissions de CO<sub>2</sub>...).



## La Compagnie des Alpes, 1<sup>er</sup> actionnaire du Futuroscope

Le conseil général de la Vienne a approuvé les accords relatifs à l'ouverture du capital du Futuroscope conclus entre le département de la Vienne, la Caisse des Dépôts et la Compagnie des Alpes. Aux termes de ces accords, le groupe Compagnie des Alpes (CDA) sera le 1<sup>er</sup> actionnaire du parc et aura les moyens d'exercer le contrôle opérationnel et financier courant de la société, conformément à sa vocation d'opérateur industriel. Avec 13% du capital, la Caisse des Dépôts restera actionnaire en direct de la société d'exploitation du parc. Le Futuroscope, 3<sup>e</sup> parc de loisirs français, est un site d'une grande qualité, qui a connu un redressement très important depuis 2003. Il a notamment accueilli 1,8 million de visiteurs en 2010, soit une progression de 8%. L'originalité du positionnement du Futuroscope, la force de sa marque, et la place qu'il occupe sur le marché français en font un parc qui répond parfaitement aux critères retenus par la CDA dans sa stratégie de développement externe. De surcroît, cette opération partenariale valorise le savoir-faire d'opérateur du groupe et optimise l'usage de son capital.



DÉVELOPPEMENT  
TERRITORIAL ET RÉSEAU

### MISSION

La Caisse des Dépôts à travers l'action de sa direction du développement territorial et du réseau (DDTR) contribue à des opérations de développement économique des territoires et met en œuvre au niveau régional l'ensemble des modes d'intervention du Groupe :

- **des investissements d'intérêt général :** financement des TPE/PME, immobilier d'entreprises, commerces, tourisme, production d'énergie renouvelable, infrastructures (collèges, universités, stades), numérique, etc. ;
- **des prêts sur fonds d'épargne :** logement social, habitat spécifique (structures médico-sociales pour personnes âgées et personnes handicapées, structures pour jeunes travailleurs et étudiants...), infrastructures durables (hôpitaux, transport...);
- **des services,** notamment dans le cadre des gestions sous mandat qui lui sont confiées; elle exerce ainsi des activités bancaires à destination des notaires, huissiers de justice, administrateurs et mandataires judiciaires, etc.  
En 2010, la Caisse des Dépôts a engagé un volume de financement d'intérêt général en faveur des territoires de 565 M€ (524 M€ en 2009), sur l'ensemble des axes stratégiques du plan Élan 2020 hors action du FSI et prêts sur fonds d'épargne.

### Soutien aux entreprises

Indépendamment de l'intervention de ses filiales (FSI, CDC Entreprises), l'action de la Caisse des Dépôts en faveur des TPE/PME s'inscrit notamment dans le cadre de la convention "Agir pour l'emploi" qui la lie à l'État. Le dispositif Nacre a atteint son rythme de croisière avec un doublement en 2010 du nombre de porteurs de projets soutenus (13 841 prêts décaissés). Concernant le microcrédit personnel (Fonds de cohésion sociale) près de 9 000 prêts ont été accordés en 2010 soit une progression de 63 % par rapport à 2009, suivant ainsi le chemin qu'avait pris avant lui le microcrédit professionnel. Enfin, les directeurs régionaux, "délégués du FSI", ont fortement contribué à qualifier et orienter les demandes de financement des entreprises vers les outils appropriés (fonds régionaux, FSI...).

### Économie de la connaissance

La Caisse des Dépôts a poursuivi en 2010 son apport en ingénierie aux universités, notamment sur les thématiques du numérique et du développement durable. Les investissements se sont concrétisés au second semestre 2010 à travers les premiers montages innovants (Bordeaux et Strasbourg).

### Logement/Immobilier/Ville

La Caisse des Dépôts a investi dans des projets structurants en ville, notamment en immobilier

d'activité, de commerce et d'infrastructures : aménagement de la zone de confluence entre la Saône et le Rhône à Lyon, reconversion des entrepôts du Boulevard Macdonald à Paris, lancement de PPP immobiliers (stades de Marseille et Nice, Zoo de Vincennes), réalisation à Laval d'un des premiers établissements destinés au soin des malades atteints par la maladie d'Alzheimer...

Indépendamment du logement social, la Caisse des Dépôts a ciblé ses investissements dans les territoires sur le segment du logement pour des secteurs à marché tendu où l'offre locative est insuffisante avec des exigences de performance énergétique accrues. La priorité est également portée sur la résorption des copropriétés dégradées dans le cadre d'une expérimentation lancée à Clichy.

### Environnement et développement durable

Les projets d'investissement dans les éco-quartiers sélectionnés dans le cadre de la convention "Démarches EcoQuartier" signée en avril 2010 avec l'État, sont à l'étude.

Depuis 3 ans, les investissements dans les énergies renouvelables ont atteint 156 M€ pour une puissance engagée de 545 MW.

### CHIFFRES CLÉS

**565 M€ investis** dans des projets d'intérêt général en 2010;

---

**7,5 Md€ gérés pour le compte de l'État** dans le cadre du programme d'investissements d'avenir;

---

**2672 logements locatifs engagés** entre 2004 et 2010;

**545 MW engagés pour de la production d'énergies renouvelables** entre 2008 et 2010;

**132 établissements d'enseignements supérieurs** accompagnés dont 66 universités;

**6435 structures associatives accompagnées** par les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA);

**817 sites cyber-base**, dont 40 dans les écoles; 29 éco-quartiers accompagnés, dont 4 ruraux;

**Un portefeuille de 810 sociétés** dont 477 sociétés d'économie mixte;

**871 collaborateurs** au service du développement territorial.



### MISSION

Egis est un groupe de conseil et d'ingénierie dans les domaines de la construction pour les transports, la ville, l'industrie, l'eau, l'environnement et l'énergie. Le groupe intervient également dans les métiers du montage de projets et de l'exploitation routière et aéroportuaire.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Egis et Iosis, leader français de l'ingénierie du bâtiment et du génie civil nucléaire, ont donné naissance à un groupe unique d'ingénierie globale de la construction.

### CHIFFRES CLÉS

**Effectifs :** 10 048 collaborateurs, dont 7 000 dans l'ingénierie.

**Chiffre d'affaires :** 627 M€ en 2010.

**Implantations :** le nouveau groupe, formé par Egis et Iosis, est présent dans plus de 100 pays et dispose d'une cinquantaine d'implantations en France.

### OBJECTIFS

À court terme, les objectifs d'Egis sont tournés vers la réussite de l'intégration des équipes de Iosis et la construction du nouveau groupe : l'accroissement des synergies en France et à l'international, la complémentarité des équipes, la réussite de l'ouverture du capital aux collaborateurs. Le développement durable est au cœur des ambitions du nouveau groupe : les savoir-faire dont disposait déjà Egis en matière d'aménagement, de mobilité, d'environnement associés aux savoir-faire de Iosis en matière de bâtiment et d'énergie permettront de développer une nouvelle offre d'ingénierie globale adaptée aux enjeux de la construction durable.

À l'horizon 2015, Egis a pour ambition d'être un groupe reconnu parmi les majors internationales avec une activité de 1,2 Md€.

Au-delà des efforts orientés pour asseoir le *leadership* d'Egis en France, le groupe doit favoriser la croissance de son activité à l'international pour dépasser significativement 50 % de son chiffre d'affaires et étendre sa présence dans les pays porteurs.



#### MISSION

CDC Infrastructure, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, créée en 2010, a pour mission de prendre des participations minoritaires dans des actifs d'infrastructure sobres en carbone des secteurs des transports, de l'énergie, des télécoms, de l'environnement.

CDC Infrastructure investit en majorité dans des actifs matures ("brownfield") mais aussi dans des actifs nouveaux ("greenfield"), financés notamment sous forme de partenariat public-privé (PPP) ou de concession.

#### CHIFFRES CLÉS

Portefeuille d'actifs d'environ 560 M€ (une dizaine de participations).

**Résultat net social 2010:** 19,3 M€ avec un rendement brut du portefeuille de près de 4,8 %.

**Effectif:** 11 personnes.

**Répartition du portefeuille:** transport routier (63 %), transport ferroviaire (29 %), énergies (8 %).

#### OBJECTIFS

L'objectif est d'atteindre un portefeuille de 1,5 Md€ en 2014.

CDC Infrastructure vise un portefeuille cible constitué à 70 % d'actifs matures et à 30 % de projets nouveaux, avec un maximum de 20 % de participations à l'étranger.



#### MISSION

Compagnie des Alpes est un acteur majeur de la production de loisirs actifs en Europe. Elle est présente sur 26 sites dont 11 grands domaines skiables des Alpes (parmi lesquels Tignes, Val-d'Isère, Les Arcs, La Plagne, Les Menuires, les Deux Alpes, Méribel, Chamonix) et 15 parcs de loisirs (dont Parc Astérix, Grévin, Walibi, Futuroscope...), en Europe: France, Pays-Bas, Belgique, Allemagne. La Compagnie des Alpes détient en outre des participations dans 4 domaines skiables et 7 parcs de loisirs, en France, Suisse, Belgique et Angleterre.

#### CHIFFRES CLÉS

Au cours de son exercice clos le 30 septembre 2010, elle a accueilli près de 23 millions de visiteurs et réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 597 M€ pour un résultat net part du Groupe de 42 M€.

#### OBJECTIFS

Dans les parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes souhaite développer une stratégie "Grands Parcs, Grandes Marques" qui va s'incarner notamment dans le développement de la marque Walibi. Elle va s'enrichir de l'entrée dans le groupe du Futuroscope, qui vient d'enregistrer une année record de fréquentation à 1,8 million

de visiteurs. Elle verra aussi l'extension du concept et de la marque Grévin.

La Compagnie des Alpes va également développer l'exportation de son expertise en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'assistance au management de domaines skiables et de parcs de loisirs. Sa politique d'investissement, ciblée et ambitieuse, sera marquée par un souci de qualité et de différenciation (enrichissement de l'offre dans les domaines skiables, investissements dans des projets d'amélioration du contenu et d'attractivité des parcs de loisirs).



#### MISSION

**Deux pôles d'activités complémentaires :** tourisme et immobilier.

**N° 1 des clubs de vacances en France,** Belambra propose des séjours tout compris (hébergement, restauration, animations sportives, clubs enfants) à destination des clientèles européennes.

La maîtrise des montages immobiliers et financiers complexes permet à Belambra d'être un acteur reconnu dans le développement et la rénovation de l'offre d'hébergement touristique en France.

**Actionnariat:** 61 % Groupama PE, 34 % Caisse des Dépôts, 5 % salariés actionnaires.

#### CHIFFRES CLÉS

**56 clubs,** soit 40 000 lits et 9 000 logements.

**500 000 clients,** dont 30 % de clientèle étrangère sur les clubs Nouvelle Génération.

**2 000 groupes** accueillis par an.

**3 millions de nuitées et 3,8 millions de repas servis par an.**

**Effectif:** 2 500 salariés au plus fort de la saison.

**Cessions immobilières 2010:** 102 M€.

**Investissements immobiliers 2010:** 50 M€.

**Volume d'affaires 2010 sur périmètre exploité:** 148 M€.

**Résultat net consolidé:** 15 M€.

**Résultat d'exploitation activité tourisme 2010 équilibré.**

#### OBJECTIFS

Un parc immobilier modernisé et en extension: avec près de 250 M€ investis sur la période 2005-2012, l'entreprise achève une montée en gamme de son offre. 84 % de l'offre Belambra sera renouvelée pour l'été 2011.

Après l'acquisition ces dernières années de sites exceptionnellement situés comme à Saint-Raphaël, Menton, l'Isle-sur-la-Sorgue ou Saumur, Belambra travaille à l'ouverture de nouveaux clubs comme à Tignes, La Toussuire, Vouvray, Saint-Valéry-en-Caux. D'autres opportunités d'acquisition sont également en phase avancée d'étude dans le Lot ou sur la Côte d'Azur.

# ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

POUR GARDER SON RANG DANS LA COURSE MONDIALE À L'INNOVATION, LA FRANCE S'EMPLOIE À MIEUX VALORISER SON ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SA RECHERCHE, À CRÉER DES PASSERELLES PLUS ÉTROITES ENTRE LES LABORATOIRES ET LES ENTREPRISES.



# Valoriser



# 10 les savoirs

# Croissance & CAPITAL HUMAIN



## PIERRE VELTZ

Pierre Veltz dirige l'Établissement public de Paris-Saclay et est en charge de l'aménagement et du développement du grand "cluster" scientifique et technologique de Saclay. Il est membre du Comité de prospective de l'Agence nationale pour la recherche et de l'Académie des technologies. Chercheur en sciences humaines, il a dirigé l'École des Ponts et présidé ParisTech. Son dernier ouvrage est une synthèse des trajectoires économiques, sociales et territoriales de la France : *La grande transition. La France dans le monde qui vient*, Seuil, 2008.

### COMMENT DÉFINIR L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE ?

Les connaissances ont toujours joué le premier rôle dans l'économie. La domestication des graminées, c'est d'abord une idée ! Mais l'économie des idées était restée enkystée dans l'économie des choses, dont elle diffère par le fait suivant : une idée peut être partagée à l'infini, une ressource matérielle, non. Nous vivons à l'échelle mondiale une extraordinaire libération de ces potentialités, avec l'extension vertigineuse des possibilités de diffusion des informations (notamment par le numérique) ; la capacité de combiner les connaissances les plus diverses ; l'explosion des effectifs de l'enseignement supérieur dans le monde émergent ; la globalisation qui pousse à la concurrence par l'innovation ; la chasse mondialisée aux talents ; le basculement des entreprises vers des modèles d'innovation ouverte. Pour affronter ce contexte, notre pays a d'immenses ressources. Mais il a des progrès à faire pour les valoriser, afin d'en tirer tous les fruits.

### COMMENT DONNER À NOS UNIVERSITÉS UN RÔLE CENTRAL DANS CETTE ÉCONOMIE ?

Les ingrédients de la croissance sont les idées, le capital humain, les institutions, au premier rang desquelles figure la propriété intellectuelle. Trop fermée, elle étouffe l'innovation ; trop ouverte, elle décourage les investisseurs. Or, notre pays peine à optimiser la rencontre de 2 univers différents, et qui doivent le rester : le marché et la science. Aux USA, en Asie, les grands campus universitaires deviennent les *hubs*\* entre science fondamentale, technologie, industrie et les aspirations de la société. Ils sont les moteurs de la puissance économique, politico-culturelle et attirent les jeunes brillants de la planète. Notre pays veut-il figurer sur la carte mondiale de ces pôles ? Si la prise de conscience de l'enjeu a nettement progressé, nos universités

manquent encore de visibilité internationale. Nos grandes écoles sont trop petites, obsédées par l'hyper-sélection des étudiants. Il faut rapprocher les 2 mondes, créer des formes d'interdisciplinarité, injecter plus de diversité culturelle et sociale dans nos microcosmes et attirer les jeunes du monde entier.

### LES MAIGRES LIENS ENTRE UNIVERSITÉ ET INDUSTRIE SONT SOUVENT ÉPINGLÉS COMME UNE FAIBLESSE DU SYSTÈME FRANÇAIS. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

La recherche de base doit rester libre pour que naissent les grandes percées, toujours inattendues. Mais il y a évidemment des progrès à faire pour mieux exploiter les synergies entre entreprises et monde académique. Ceci, dans les deux sens : les grandes firmes françaises méconnaissent les ressources des universités et valorisent peu le doctorat, qui reste la référence internationale. Les enquêtes montrent des jeunes attirés par la création d'entreprise. C'est une bonne nouvelle, mais il faut faciliter l'amorçage (comme le propose la Caisse des Dépôts), la phase de maturation des projets, leur croissance ultérieure.

### L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE PARIS-SACLAY VISE-T-IL À RESSERRER CES LIENS ? QUELS SONT VOS AUTRES CRITÈRES DE RÉUSSITE ?

Le projet de Saclay, que nous portons avec la Fondation de coopération scientifique et les entreprises, vise à constituer un pôle de rang mondial. Ses objectifs recoupent ceux des autres opérations campus engagées dans le pays. La création d'environnements de travail et de vie attractifs est un élément décisif. L'appui de la Caisse des Dépôts, dans les études préalables et les projets d'infrastructures, de logement étudiant, de valorisation, constitue un apport précieux, dont chacun mesure la portée. Le critère de réussite ? Que nos campus à Paris, Saclay, Strasbourg, Grenoble, etc. soient des lieux vibrants de vie et de création pour les étudiants de France et du monde !

\* Plaques tournantes.

Le groupe Caisse des Dépôts a initié il y a 3 ans une réflexion sur les enjeux de l'économie de la connaissance et sur les leviers qu'il convient d'actionner pour permettre à la France de valoriser au mieux son activité de recherche et d'innovation.

## ASSURER LA BONNE INTÉGRATION DES UNIVERSITÉS DANS LE TISSU ÉCONOMIQUE

**L**e monde de la recherche et de la propriété intellectuelle connaît une profonde évolution marquée par une interaction plus étroite entre la recherche scientifique, la technique et le marché, d'une part, de nouveaux modes de diffusion et d'échange des inventions à l'échelle mondiale, plus rapides, qui exacerbent la concurrence, d'autre part.

Ces bouleversements se manifestent par la croissance mondiale du nombre de brevets<sup>1</sup>, qui deviennent des actifs à part entière, objets d'investissements et d'échanges. Ils se traduisent en outre par, la transformation des processus d'innovation industrielle, processus au sein desquels les universités et la recherche publique sont appelées à occuper une place centrale.

La France doit rapidement s'organiser pour assurer sa place dans une économie de la connaissance qui se déploie au niveau mondial. Les défis à relever sont multiples : renforcer les dispositifs pour valoriser les inventions, augmenter les transferts entre laboratoires et entreprises, protéger notre patrimoine de brevets, donner aux entreprises un accès ouvert et sécurisé aux droits de propriété intellectuelle... Plusieurs acteurs essentiels de l'innovation (universités, organismes de recherche publics, PME innovantes...) risquent sinon de se voir marginaliser.

La Caisse des Dépôts a engagé depuis 2007 une série d'initiatives et une réflexion de fond sur les universités et l'économie de la connaissance, dont elle a fait une priorité d'Élan 2020. Son rôle d'interface entre les secteurs public et privé l'y prédisposait. Ces initiatives ont pris de l'ampleur en 2010, l'État confiant à la Caisse des Dépôts plusieurs mandats dans le cadre du programme d'investissements d'avenir dans les domaines de la recherche et de l'innovation.

### RENFORCER LE POSITIONNEMENT DES UNIVERSITÉS, PIÈCES MAÎTRESSES DE L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

#### ➔ Moderniser les infrastructures universitaires

Ce renforcement passe tout d'abord par la modernisation des campus. La Caisse des Dépôts se mobilise pour aider les universités à le faire, dans le cadre du plan Campus et au-delà, et pour tirer tous les avantages de leur autonomie permise par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (loi LRU). Dans cette optique, une nouvelle convention pluriannuelle a été signée en novembre 2010 avec

la Conférence des présidents d'université et l'Agence de mutualisation des universités et établissements. Outre des études thématiques générales qui font maintenant référence, 31 schémas directeurs immobiliers et d'aménagement ont été réalisés par la Caisse des Dépôts ; 22 sont en cours, 9 en projet. 11 autres schémas directeurs portant sur l'équipement numérique des universités sont achevés.

L'objectif est désormais de passer de la phase d'étude à la phase opérationnelle, en intégrant les enjeux numériques et de développement durable au projet de modernisation.

La Caisse des Dépôts accompagne les projets immobiliers des universités de plusieurs façons :

- par la prise de participation dans des sociétés de réalisation, reposant sur un partenariat "public-public" avec les universités. 3 ont été signés avec les Universités de Bordeaux et Strasbourg et avec AgroParistech ; un autre est à l'étude avec l'Université de Lyon ;
- par des prêts sur fonds d'épargne : 1 Md€ doit y être consacré d'ici 2013 ;
- par une enveloppe dédiée de 200 M€ d'investissements.

Plusieurs filiales sont impliquées dans la modernisation des infrastructures universitaires. Icade et la SNI, dont les parcs comptent respectivement 7 300 et 13 949 logements, se mobilisent pour améliorer l'habitat étudiant. Icade est en outre le premier opérateur immobilier en faveur de l'enseignement et de la recherche, particulièrement investi dans le plan Campus.

#### ➔ Développer les passerelles entre les mondes de la recherche et de l'entreprise

Autre facteur clé de déploiement de l'économie de la connaissance : améliorer la valorisation de la recherche publique. Comment ? En encourageant les partenariats entre les centres de recherche publics et les entreprises et en assurant, d'une façon plus générale, la bonne intégration des universités dans le tissu économique.

Cette intégration suppose de renforcer leur ancrage territorial, afin de développer des synergies avec les entreprises qui les entourent et de les mettre en lien étroit avec leur bassin d'emplois.

(1) "Le brevet est un titre qui garantit un droit d'exclusivité d'usage d'une invention à celui qui en est titulaire.", Les Marchés des brevets dans l'économie de la connaissance, Rapport du Conseil d'Analyse Économique, 2010, p. 6.

## Au total depuis 2008

la Caisse des Dépôts a signé 57 conventions de partenariat impliquant 132 établissements d'enseignement supérieur dont 66 universités, 10 pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et 2 fondations de coopération scientifique. Concrètement, plus d'une centaine d'études, dont la moitié relative à la stratégie patrimoniale et immobilière des universités, ont été cofinancées depuis 2008.







## Opération Campus Bordeaux

Création de la Société de réalisation immobilière et d'aménagement (SRIA) de l'Université de Bordeaux en avril 2010 pour un engagement de la Caisse des Dépôts en fonds propres de 40 M€. Lancement par la SRIA de l'avis d'appel public à candidatures du premier contrat de conception-réalisation-maintenance fin décembre 2010 pour la rénovation du campus de Bordeaux 1.



# L'EFFORT CONSACRÉ PAR UNE ENTREPRISE OU PAR UN SECTEUR À LA R&D EST L'UN DES CRITÈRES DE CHOIX D'INVESTISSEMENT DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

**1 Md€**

de prêts sur fonds d'épargne consacré d'ici 2013 aux projets immobiliers universitaires

**110 %**

d'augmentation du nombre de brevets déposés en Europe (Office européen des brevets) entre 1990 et 2007 pour 160 % d'augmentation aux États-Unis

**50 M€**

mobilisés dans la création du Fonds France Brevets avec le soutien de l'État

Aussi, la Caisse des Dépôts soutient depuis leur lancement le développement des pôles de compétitivité et des sociétés de valorisation de sites, rapprochant les universités, les centres de recherche et les entreprises d'une même région. L'État a renforcé ce rôle en confiant à la Caisse des Dépôts la mise en place de plates-formes d'innovation dans ces pôles (100 M€), ainsi que la gestion de sa participation dans les "Sociétés d'accélération de transfert de technologies" (900 M€) prévue par le programme d'investissements d'avenir.

La Caisse des Dépôts s'emploie à renforcer les liens entre le monde éducatif – et plus largement, celui de la formation –, le monde de la recherche et le monde économique, en investissant dans l'équipement numérique des universités, des lycées et des écoles. Le développement de ces liens est la pierre angulaire de la compétitivité économique de la France de demain.

## BÂTIR LES INFRASTRUCTURES DE L'ÉCONOMIE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

### ⊕ Créer des places de marché transparentes et bien réglementées

Le développement de l'innovation passe par une diffusion plus large des inventions, des possibilités plus transparentes d'échanges entre chercheurs et utilisateurs de brevets. La diffusion des inventions suppose également la constitution de fonds d'investissement capables d'acquiescer un très grand nombre de droits de propriété intellectuelle, de constituer des "grappes" de brevets technologiquement pertinentes, puis d'en concéder les licences d'exploitation aux entreprises concernées. De véritables mécanismes de marché doivent être mis en place, assortis d'outils de cotation des brevets et supervisés par un réseau de professionnels qualifiés. C'est la mission de CDC Propriété Intellectuelle que d'étudier et de jeter les bases de ces infrastructures de l'économie du savoir. Cette filiale, lancée en 2010, a engagé de premières opérations afin d'acquiescer une expérience pratique dans ces domaines : achat auprès d'une firme américaine d'un portefeuille de 350 familles de brevets du secteur des télécommunications, ensuite concédés en licence à une entreprise française, puis à d'autres sociétés.

Au-delà, et pour accélérer ce mouvement, l'État a investi 50 M€, à parité avec la Caisse des Dépôts, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, dans la création du fonds "France Brevets". Le développement de la concession de licences constituera, pour la recherche académique, une opportunité majeure de valorisation des découvertes.

### ⊕ Raisonner et agir à l'échelon européen

La nécessité de constituer des acteurs de taille suffisante conduit l'État français et la Caisse des Dépôts à développer des initiatives européennes, à plaider pour la mise en place d'un Fonds européen des brevets. La Caisse des Dépôts a signé en juin 2010 un accord de partenariat avec la Banque européenne d'investissement, la KfW allemande, la Cassa di depositi italienne, Innovationbron (Suède), Veraventure (Finlande) et le CDPI (Espagne) pour développer les infrastructures de transfert de connaissances. Le Conseil européen du 4 février 2011 a confirmé cette priorité en demandant qu'un instrument de valorisation des droits de propriété intellectuelle soit défini avant la fin de l'année. De façon complémentaire, la Caisse des Dépôts étudie avec la Commission européenne la création d'un marché financier des brevets, dans le cadre d'un appel d'offres lancé en 2010.

## ARMER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE DANS LA COURSE MONDIALE À L'INNOVATION

### ⊕ Donner une taille critique à nos universités

La nécessité de se positionner à l'échelle mondiale ne s'applique pas qu'au marché des brevets. Il est indispensable de donner à nos universités une visibilité internationale, en les aidant à se fédérer pour atteindre une taille critique, et en accompagnant leurs projets de modernisation.

### ⊕ Soutenir les entreprises innovantes

Autre mode de valorisation de la recherche à promouvoir : la création et le développement des "start-up". Le financement de l'innovation constitue l'une des priorités de l'action du Groupe à destination des entreprises. Le Fonds stratégique d'investissement (FSI) apporte le capital que CDC Entreprises investit au travers de fonds labellisés au titre du programme "FSI France Investissement". Le Groupe participe au financement de plus de 100 fonds d'amorçage et de capital risque, segment de plus en plus délaissé par les institutionnels privés qui le jugent trop risqué.

Par ailleurs, l'État a confié à la Caisse des Dépôts la gestion du Fonds national d'amorçage, doté de 400 M€, au titre du programme d'investissements d'avenir. Ce fonds, qui devrait être lancé au premier semestre 2011, sera géré par CDC Entreprises. Il ciblera les véhicules d'investissement spécialisés dans le financement initial des entreprises technologiques.

L'effort consacré par une entreprise ou par un secteur à la recherche et au développement est l'un des critères de choix d'investissement du groupe Caisse des Dépôts. Ainsi, le FSI et CDC Entreprises investissent directement dans des entreprises innovantes des domaines des technologies de l'information et de la télécommunication, de l'aéronautique, de l'énergie ou de l'environnement. La création du fonds InnoBio dans le secteur des sciences du vivant, du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles, ou encore le partenariat passé par le FSI avec l'Association française des éditeurs de logiciels constituent également des leviers d'action dans des secteurs porteurs d'innovations.

### ➔ Moderniser les systèmes d'information

Au-delà du renforcement des acteurs universitaires et entrepreneuriaux, il est un outil indispensable dans cette course mondiale à l'innovation: les systèmes d'information. En rendant possibles la traçabilité et la rapidité des échanges, la recherche parmi des millions d'informations, la consolidation de ces données, leur archivage et leur sécurisation, ces systèmes constituent l'un des enjeux majeurs de l'économie du savoir.

C'est la raison pour laquelle Informatique CDC, prestataire de référence de la Caisse des Dépôts, s'engage pour accompagner l'équipement numérique du pays, permettant la dématérialisation des processus et des échanges. Opérateur global, Informatique CDC propose des solutions hautement sécurisées répondant aux exigences de disponibilité, d'intégrité, de confidentialité et de preuve.

D'autres filiales contribuent au développement de l'administration électronique. CDC Fast sécurise les échanges de documents électroniques et garantit leur authentification pour le compte des collectivités et administrations dans le cadre du Contrôle de légalité ou de la dématérialisation de la comptabilité publique. CDC Arkhinéo, avec plus de 240 millions de documents archivés, est pour sa part l'un des leaders de l'archivage électronique de documents comme les factures, contrats de travail ou de prêts. Il est en outre, depuis septembre 2010, le premier acteur agréé pour l'archivage électronique des documents des administrations et des collectivités locales. Autant de services essentiels pour l'entrée de nos territoires et de nos administrations dans l'économie de la connaissance.



#### MISSION

Filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, créée en 2010. Met en place les infrastructures d'une économie de marché de la propriété intellectuelle, ouverte, transparente et sécurisée, à travers la création de places de marché, de fonds d'investissement dans les brevets, d'opérateurs intermédiaires et d'instruments financiers.

#### CHIFFRES CLÉS

Capital : 20 M€.  
Portefeuille d'actifs d'environ 25 M€ (portefeuille de brevets).  
Réalizations 2010 : acquisition d'un portefeuille de 340 familles de brevets ; invention d'un système de cotation des brevets européens.

#### OBJECTIFS

CDC Propriété Intellectuelle a vocation à investir dans des opérations pilotes, seule ou avec des partenaires semi-publics (investisseurs de long terme) ou privés. Pour 2011-2012, les objectifs principaux sont de développer ce métier au sein de la Caisse des Dépôts et d'engager les projets à l'échelle européenne et notamment un fonds européen de brevets, conformément à la priorité du gouvernement français.



#### MISSION

Filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, créée en 2006. Sécurise les échanges de tout type de documents en garantissant chiffrement, horodatage, authentification, transport sécurisé, constitution et archivage de preuves électroniques. Services homologués par le ministère de l'Intérieur et le ministère des Finances et hébergés par les infrastructures d'Informatique CDC.

#### CHIFFRES CLÉS

3500 clients (collectivités et établissements publics : 65 conseils généraux, 8 conseils régionaux...), + 40 % par rapport à 2009.  
1 télétransmission toutes les 30 secondes, soit 1,1 million de télétransmissions.  
55 tonnes de papier économisées en 2010, 100 tonnes en cumulé depuis 2008.

#### OBJECTIFS

Être l'acteur référent des collectivités pour les accompagner dans la dématérialisation de leurs échanges.

Les deux principaux projets en cours sont les suivants :

- contribuer au développement de l'e-administration, en particulier dans le domaine de la comptabilité publique (projet HELIOS) ;
- répondre à l'enjeu des archives publiques.



#### MISSION

Filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, créée en 2001. Tiers de confiance archiveur. Archive sous forme électronique des factures, bulletins de paye, contrats de prêt et de travail, courriers électroniques, etc.

#### CHIFFRES CLÉS

90 millions de documents archivés en 2010.  
+ 40 % en 2010, par rapport au niveau de 2009 (65 millions en 2009).  
100 clients directs et plusieurs centaines via ses partenaires, en France et à l'international. Premier acteur agréé par le ministère de la Culture, en septembre 2010, pour l'archivage électronique des collectivités locales et des administrations.  
Plus de 2000 tonnes de papier économisées.

#### OBJECTIFS

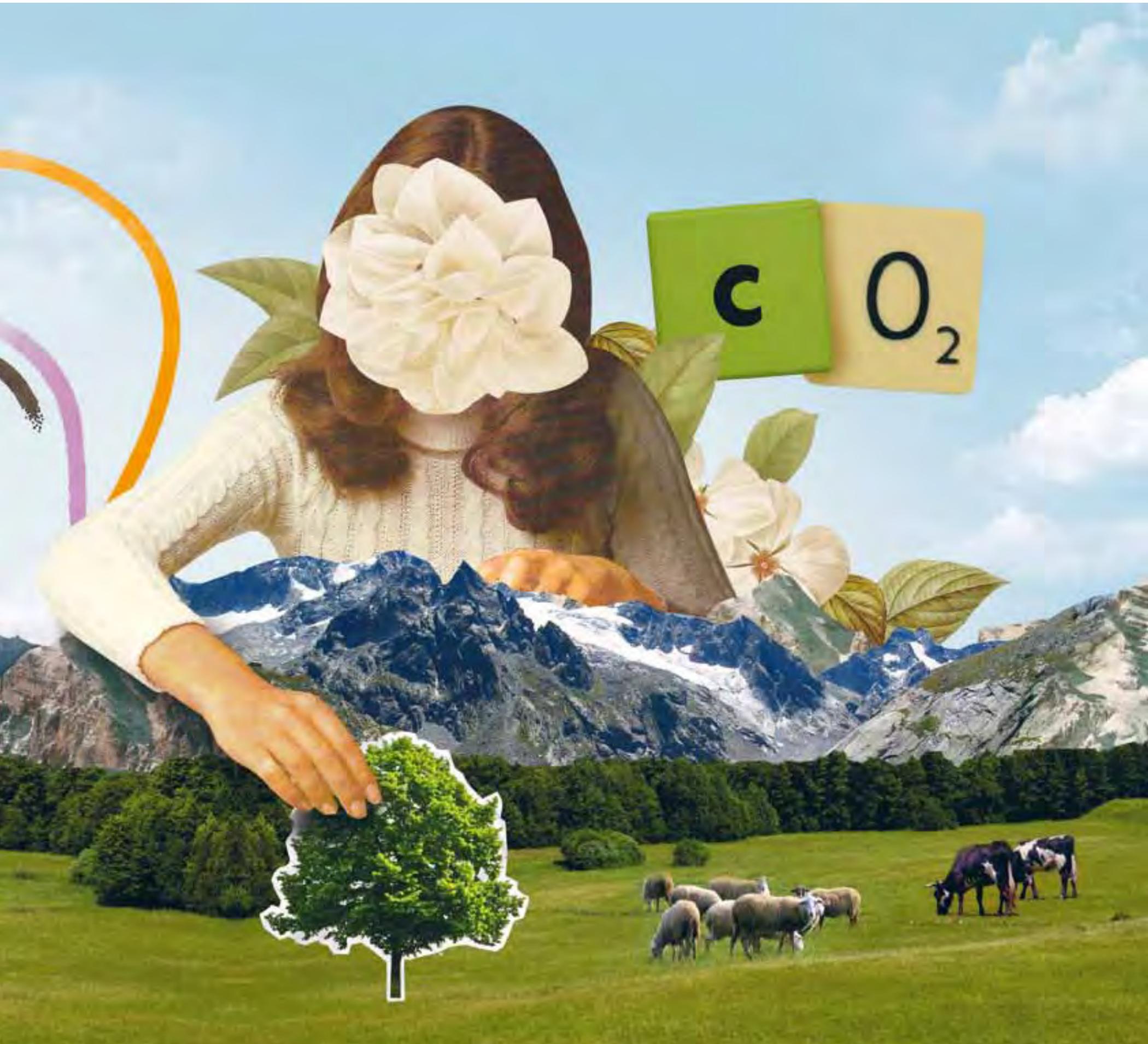
Demeurer le leader technique et commercial sur le marché de l'archivage à valeur probante. Se distinguer par l'innovation et par la fiabilité. Importants potentiels de développement dans le domaine des factures et bulletins de salaire dématérialisés : importants enjeux écologiques et économiques.

# PROMOTION D'UN DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX, ET EN PREMIER LIEU LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, CONSTITUENT UN DÉFI HORS NORME ADRESSÉ À NOS SOCIÉTÉS, À NOTRE DÉMOCRATIE, APPELANT DES RÉORIENTATIONS MAJEURES.



# Réinventer



demain

# Les ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX globaux ont modifié

## le sens même de L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



### DOMINIQUE BOURG

PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, PRÉSIDENT DU COMITÉ DES PARTIES PRENANTES DE CDC CLIMAT

Ses domaines de recherche concernent le développement durable, le principe de précaution, l'économie de fonctionnalité et la démocratie écologique. Philosophe, il enseigne à la faculté des géosciences et de l'environnement de l'Université de Lausanne (UNIL). Il est membre du Comité stratégique de la Fondation Nicolas Hulot. Il a fait partie de la Commission Coppins, qui a préparé la Charte de l'environnement, incluse en 2005 dans le préambule de la Constitution française.

**COMMENT NOTRE SOCIÉTÉ, CONFRONTÉE À DES ENJEUX ÉCOLOGIQUES QUI DÉPASSENT L'HORIZON D'UNE GÉNÉRATION, PEUT-ELLE SE MOBILISER ? QUE FAUT-IL RÉFORMER PRIORITAIREMENT ?**

Sommes-nous entrés dans une nouvelle ère géologique, l'«anthropocène» ? Tout au long du 20<sup>e</sup> siècle, nous avons dégradé les sols, épuisé ou presque moult ressources et perturbé puissamment le cycle du carbone ; nous avons encore bouleversé les cycles de l'eau et considérablement réduit la biodiversité. Il en a résulté une modification aussi rapide que puissante de l'écorce terrestre et une fragilisation inouïe des conditions de viabilité qu'offre la biosphère.

Ce rapide constat permet pour le moins d'interroger le bien-fondé de l'expression d'«externalités négatives», chère aux économistes néoclassiques. Il m'apparaît bien plutôt que les relations que nous nouons économiquement avec la biosphère ont atteint un point critique qui appelle une remise en question autrement profonde que des corrections à la marge. Nous ne pouvons plus faire croître les flux d'énergie et de matières sous-jacents à nos activités économiques, faute de ressources ou en vertu de contraintes biosphériques comme le changement climatique. Nous devons changer nos modes de pensée et d'action en matière économique, mais pas uniquement. Nous devons apprendre à gérer politiquement le long terme, parvenir à une gestion internationalement concertée de la biosphère et de la nature, élargir nos obligations morales au-delà de nos contemporains immédiats et de notre espèce.

**QUELS OUTILS CONCRETS MOBILISER POUR PROMOUVOIR UN PROGRÈS SOCIÉTAL ? FAUT-IL GÉNÉRALISER L'ÉVALUATION MULTICRITÈRE (SOCIAL, ÉCOLOGIQUE, ÉCONOMIQUE, CULTUREL...) ?**

C'est d'une urgente nécessité. Mais, au-delà, il va nous falloir adapter notre appareil productif, tant sur le plan technologique qu'organisationnel, à un monde très contraint sur le plan des ressources ; adapter l'habitat et l'urbanisme à un climat différent et à une plus

grande sobriété énergétique. Toutes choses qui appellent de lourds investissements, en premier lieu publics. Des investissements vis-à-vis desquels le monde de la finance privée avec son monopole de création monétaire semble décalé. Nous devons consommer moins de ressources, rendre plus circulaires nos économies, développer des stratégies comme l'économie de fonctionnalité et faire évoluer nos modes de vie et nos valeurs...

**L'INTÉRÊT GÉNÉRAL TROUVE-T-IL UNE DÉCLINAISON NOUVELLE AVEC LE CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

Les enjeux environnementaux globaux dont s'occupe le développement durable ont en effet modifié le sens même de l'intérêt général. Réduit aux limites horizontales de la société, l'intérêt général avait fini par nous apparaître comme le simple agrégat mouvant et toujours contestable des préférences individuelles majoritaires. Or, la prise de conscience de l'existence de biens publics environnementaux globaux d'un genre nouveau — comme la stabilité du climat, la richesse de la biodiversité et les grands services qu'elle procure, l'état des océans, etc. —, change radicalement la donne. Par rapport aux sociétés et aux individus, ces biens sont verticaux et conditionnent pour les individus le plein exercice de leurs droits et la jouissance de leurs biens. Rappelons en effet que les dégradations en cours de la biosphère reviennent à un double enjeu : la réduction de l'écoumène et le pourrissement général, et même universel, de nos conditions de vie sur Terre.

Relever le défi d'un développement soutenable est au cœur des missions du groupe Caisse des Dépôts : il constitue un axe de son plan stratégique. L'ensemble des métiers du Groupe doivent et devront décliner progressivement leurs offres pour accompagner, par des investissements de long terme soucieux de l'équilibre socio-écologique, les villes, les territoires et les entreprises vers une économie plus durable.



## Installation biomasse de la coopérative

de déshydratation de luzerne UCDV (27), à Saussay la Campagne (Eure). Désireuse à la fois de réduire sa dépendance énergétique fossile et d'améliorer son bilan environnemental, l'UCDV a investi 4,6 M€ dans une installation de stockage, de transfert et d'incorporation de biomasse se substituant au charbon. Ce projet, opérationnel depuis septembre 2010 a été financé pour 10% grâce à la vente à CDC Climat de crédits carbone (environ 40 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées) dans le cadre de son appel à projets domestiques CO<sub>2</sub>.

**P**our y parvenir, la Caisse des Dépôts renforce sa capacité d'innovation afin de détecter les idées à fort potentiel pour l'économie du 21<sup>e</sup> siècle. Surtout, elle met sa double expertise financière et technique au service d'objectifs écologiques et sociaux. Tout l'enjeu est en effet d'imaginer des mécanismes de marché permettant de comptabiliser l'ensemble des externalités positives et négatives des interventions du Groupe, sur un temps long. Des filiales dédiées sont créées pour diffuser dans un second temps ces innovations et mettre en place les modèles économiques afférents.

### FINANCER L'ÉCONOMIE DURABLE

L'approche "développement durable" suppose un partage des financements et des risques entre les sphères publiques et privées, mais aussi l'émergence d'une vérité "écologique" des prix, permettant un meilleur alignement de la rentabilité financière sur la rentabilité sociétale. Les investisseurs de long terme, du fait de leur capacité à porter des risques sur des périodes longues et à lisser l'impact des chocs financiers à travers les générations, peuvent contribuer de manière substantielle au financement de l'économie dite "verte". L'horizon long de la Caisse des Dépôts l'amène à tenir compte de critères sociaux et environnementaux, à apprécier l'ensemble des externalités et à les intégrer dans son raisonnement économique. Elle se comporte comme un investisseur responsable, quel que soit le mode d'intervention ou la classe d'actifs considérés. Promouvoir un modèle de développement soutenable, c'est aussi inventer de nouveaux métiers, de nouveaux leviers pour accélérer les transitions nécessaires et développer la compétitivité et l'attractivité de la France à long terme.

### STRUCTURER DES OUTILS ET SERVICES INNOVANTS POUR L'ENVIRONNEMENT

Les systèmes d'échange de quotas, adossés à un plafonnement contraignant des émissions de gaz à effet de serre (GES), sont un outil efficace. À l'échelle internationale, les mécanismes prévus par le protocole de Kyoto auront permis, à l'horizon 2012, une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de l'ordre d'un milliard de tonnes et un investissement d'environ 100 Md\$ dans les pays en développement. CDC Climat, filiale créée en 2010, accompagne ces nouveaux dispositifs internationaux. Son offre de services facilite le fonctionnement des systèmes de plafonnement des émissions de GES, via un portefeuille

de participations dans les infrastructures de marché nécessaires. En matière de biodiversité, les mécanismes compensatoires s'annoncent prometteurs pour protéger la richesse des espèces au niveau local. CDC Biodiversité, lancée en 2008, a créé une offre de compensation afin d'amorcer ce nouveau marché. En 2010, elle a conclu un important contrat compensant les destructions causées par l'autoroute A65 sur les écosystèmes traversés. Pour le compte du consortium A'lienor (Eiffage), CDC Biodiversité va sécuriser 1 370 hectares de milieux naturels pendant 55 ans qui permettront une préservation en "équivalence écologique". Le lancement en 2011 du fonds d'investissement Patrimoine Nature Innovation, porté par la Société Forestière, et la création par cette dernière de sa nouvelle filiale, Nature Gestion, permettront d'acquérir en 6 ans quelque 20 000 hectares d'actifs fonciers dont les qualités biologiques et paysagères seront protégées.

Face aux défis de l'aménagement de villes durables (voir chapitre suivant), la rénovation énergétique du patrimoine bâti nécessitera de nouveaux modèles financiers et juridiques. La rénovation du bâti est au plan mondial le gisement le plus important de réduction des GES, pour le coût le plus faible : 6 gigatonnes d'équivalent carbone pour moins de 20 \$ d'investissement par tonne économisée. Des outils de financement *ad hoc* contribueront à une optimisation technique, financière et environnementale des aménagements urbains. Les modèles de Tiers Investissement, qui financent une partie des rénovations du patrimoine bâti grâce aux économies d'énergie futures, sont prometteurs. Ils pourront contribuer à l'atteinte des objectifs du Grenelle de l'environnement. La Caisse des Dépôts étudie la faisabilité d'outils de Tiers Investissement locaux. De fait, les Plans climat énergie territoriaux nécessitent d'innover pour exploiter les gisements d'économie d'énergie considérables que l'on trouve dans les copropriétés privées ou dans certains bâtiments publics.

L'innovation dans les modèles économiques et juridiques concerne aussi le financement des acteurs de l'économie sociale et solidaire, micro-structures ou grandes entreprises. Ceux-ci ont en effet montré lors de la crise financière que leurs modes de gouvernance et leurs statuts étaient plus résilients aux chocs conjoncturels, et que leur stratégie d'inclusion sociale permettait de préserver le capital humain, en tenant compte des préoccupations écologiques.

## Construction d'une unité de méthanisation

### dans les Côtes d'Armor

Engagée dans le développement durable, la Caisse des Dépôts participe en fonds propres, à hauteur d'environ 4,2 M€, au capital de la société Géotexia, située dans les Côtes d'Armor, qui utilise du lisier porcin et des effluents de l'industrie agroalimentaire pour produire de l'électricité tout en supprimant les pollutions.



## INVESTIR DANS LES ENTREPRISES POUR DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL VERT ET ACCOMPAGNER LEUR TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Le Fonds stratégique d'investissement (FSI) a mené en 2010 une étude sur 9 secteurs d'avenir à privilégier : les "greentechs", qui font l'objet de fonds dédiés de CDC Entreprises depuis plusieurs années, Demeter et Emertec en font partie. Par ailleurs, un fonds thématique Bois a été mis en place par le FSI et CDC Entreprises avec l'appui de la Société Forestière. Au-delà de ces stratégies sectorielles, l'expertise de CDC Climat permet d'investir dans des entreprises apportant des solutions aux enjeux climatiques et énergétiques. L'objectif est aussi d'accompagner la transition d'entreprises et de secteurs d'activité soumis à des mutations importantes. Le secteur automobile, confronté à la compétition des pays émergents et à l'avènement de nouvelles technologies réduisant les émissions de GES des véhicules, en est un exemple. Le FSI, avec les constructeurs français, a structuré des outils d'investissement dans la filière en ciblant les entreprises qui se préparent à la compétition internationale de demain et répondent aux problèmes de pollution.

## INVESTIR DANS LA FINANCE CARBONE

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie systématiquement à exercer un effet de levier sur les acteurs privés et publics. La recherche de co-investissements, la création d'outils innovants s'accompagnent d'une logique d'entraînement des

territoires, des entreprises et des investisseurs. CDC Climat a pour ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 60 millions de tonnes d'ici à 2014. CDC Climat Asset Management, sa nouvelle filiale spécialisée dans la gestion d'investissements en actifs carbone, est un des outils permettant de le faire. CDC Climat lui a confié un mandat de gestion de 60 M€ à investir d'ici la fin 2012.

Les premiers investissements tels que le Fonds carbone européen et les réductions d'émissions de l'agriculture en France prouvent aujourd'hui leur pertinence économique et environnementale. CDC Climat lance de nouvelles innovations : des fonds carbone contre la déforestation et, en partenariat avec Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD), des investissements en Afrique, où la lutte contre le changement climatique ne fait que commencer.

## INVESTIR DANS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

La France entend augmenter ses capacités de production d'énergies renouvelables pour répondre aux orientations du "paquet" Énergie Climat de l'Union européenne à horizon 2020. La Caisse des Dépôts accompagne cette montée en puissance en co-investissant dans des projets, aux côtés d'acteurs émergents, dans une logique de développement territorial. Les investissements dans ce secteur ont atteint 156 M€ fin 2010. Ils permettront de réaliser plus de 540 MW de nouvelles installations. La Caisse des Dépôts a notamment décidé en 2010 d'investir dans une filiale de l'entreprise locale de distribution Gaz Électricité de Grenoble, développant de nouvelles capacités de production d'électricité à partir de sources d'énergies renouvelables.

## ÉVALUER LES PROJETS, LEURS PERFORMANCES SOCIÉTALE ET ÉCONOMIQUE

Les crises écologiques et économiques imposent de modifier les systèmes de prise de décision. À moyen terme, le développement d'un pays et la valeur ajoutée de ses acteurs économiques seront évalués sous de multiples critères. Les systèmes de décision doivent intégrer toutes les dimensions d'un univers complexe : c'est une priorité pour les acteurs publics.

Les projets d'investissement de la Caisse des Dépôts font l'objet d'une analyse de leur contribution à un développement soutenable et à l'intérêt général. Les projets les plus importants menés par le Groupe sont examinés sous cet angle et un reporting de responsabilité sociétale a été développé. La Caisse des Dépôts contribue par ailleurs aux organismes de place faisant avancer la recherche et l'expérimentation sur la responsabilité sociétale, l'investissement responsable et l'analyse extra-financière. Elle est notamment signataire des Principes de l'investissement responsable (PRI) et de l'Initiative Finance des Nations unies.



**CDC Climat** a été créée en février 2010 pour développer les investissements du Groupe dans la lutte contre le changement climatique, à l'échelle internationale. Elle investit dans les projets de réduction d'émission de carbone – en priorité en Méditerranée, Afrique, Europe – et dans les services aux marchés du climat. Elle soutient le développement de projets innovants de la nouvelle économie sans carbone. Elle produit des travaux de recherche sur l'économie du changement climatique.

### Objectif 2010-2014

60 millions de tonnes d'émissions de carbone évitées.

### Chiffres clés

- Fonds d'investissement en actifs carbone : 60 M€ engagés.
- Investissements directs en actifs carbone : ligne de 60 M€ ouverte en 2010.
- Projets domestiques CO<sub>2</sub> en France : 6 projets engagés, sur 43 sites. Réductions de 1,2 million de tonnes de CO<sub>2</sub> en France.
- Investissements et participations dans des entreprises innovantes de la nouvelle économie sans carbone : BlueNext (40%), Sagacarbon (100%), Metnext (24%).
- Capitaux engagés en 2010 : 107 M€.
- Objectif à fin 2014 : 353 M€.
- Collaborateurs : 53 salariés.



CDC Biodiversité

**CDC Biodiversité**, premier opérateur financier de compensation de la biodiversité, apporte des réponses concrètes et de long terme aux obligations de préservation et de compensation de la biodiversité lors de la construction d'infrastructures ou d'extension urbaine.

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

- elle assemble et coordonne les compétences requises à chaque étape ;
- elle accompagne les actions sur le long terme : 30, 50 ans et plus ;
- elle se porte garante de l'atteinte des objectifs écologiques : restauration, gestion ;
- elle se situe à l'interface des acteurs des territoires : associations, gestionnaires d'espaces naturels, agriculteurs, experts et bureaux d'études, services de l'État, collectivités territoriales.



Société Forestière  
Faire de la nature une valeur sûre

**La Société Forestière** est le principal spécialiste français de l'investissement forestier. Elle gère 240 000 ha de forêts représentant 1 000 forêts sur 70 départements et plus de 80 groupements forestiers. Elle intervient aussi dans la transaction d'environ 6 000 ha de forêts par an.

Elle propose un service complet, adapté aux besoins de ses clients, depuis l'expertise et l'assistance à l'investissement jusqu'à la commercialisation des produits, en passant par la gestion et la prise en charge de la totalité des prestations administratives, juridiques et comptables.

La Société Forestière, qui bénéficie de la certification ISO 9001, a de plus fait éco-certifier, selon le label PEFC, l'ensemble des forêts qu'elle gère et adapte sa gestion forestière aux effets du changement climatique.

Elle valorise donc les espaces qui lui sont confiés, selon le double critère d'une gestion durable et de performance financière, tout en tenant compte de l'évolution des marchés, des attentes de ses clients et des enjeux de société.

# VERS DES VILLES DURABLES

L'ÉVOLUTION DES VILLES VERS UN MODÈLE PLUS VIABLE ET VIVABLE CONSTITUE L'UN DES ENJEUX MAJEURS DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE. LA CONSTRUCTION DE CE NOUVEL IDÉAL URBAIN NÉCESSITE D'IMAGINER DE NOUVEAUX CADRES DE RÉFÉRENCES ET D'INVESTIR POUR ACCOMPAGNER CETTE MUTATION.



# Repenser



# la ville

# L'impression DURABLE



## HANS THOOLEN

URBANISTE, COORDINATEUR DE LA QUALITÉ URBAINE DE LA VILLE DE BREDA, PAYS-BAS

Coordinateur de la qualité urbaine de la ville de Breda, modèle emblématique de ville durable aux Pays-Bas. Architecte-urbaniste de formation, il a une expérience de 30 ans dans le montage de projets urbains à La Haye, Rotterdam et Breda. Il conçoit son rôle comme un trait d'union entre la conception et la mise en œuvre de projets complexes mêlant des problématiques urbaines et des échelles de planification diverses. Il intervient à la fois en tant qu'expert des défis urbains, en tant que coordinateur et, de plus en plus souvent, en tant que délégué de la ville dans des projets internationaux (Europe, Afrique du Sud). Hans Thoolen est, par ailleurs, membre de comités consultatifs et de jurys, nationaux et internationaux.

On a récemment vu à la télévision hollandaise une imprimante 3D fonctionner. L'image du sifflet d'un arbitre a été envoyée à un ordinateur relié à une imprimante 3D. Pendant les 45 minutes de l'émission, un véritable sifflet en plastique en état de marche a été fabriqué. C'était assez impressionnant à voir.

L'image d'une voiture futuriste a également été envoyée à une énorme imprimante 3D, qui l'a produite.

Cette étonnante possibilité m'a conduit à penser à la ville durable. Peut-être que dans 20 ans, des maîtres d'œuvre auront à leur disposition des méga imprimantes, capables de réaliser vos plans en une semaine, à partir des matériaux (béton, acier, bois, plastique, etc.) de votre ancienne maison. La réalité virtuelle, celle où les rêves peuvent se réaliser, et la réalité concrète se rapprocheront l'une de l'autre. Intéressant quand on pense aux effets potentiels sur les transports et la mobilité. Les petits objets sortiraient de votre imprimante domestique, les objets plus volumineux, ayant un cycle de vie plus long, d'une imprimante communautarisée, et les objets encore plus gros, au niveau du quartier ou de la ville, seraient faits sur mesure à partir de matériaux recyclables disponibles. Cela limiterait considérablement le nombre de bateaux, avions et camions qui sillonnent le monde à la recherche d'une main d'œuvre et de ressources bon marché. L'énergie économisée en transport pourrait être utilisée pour alimenter les imprimantes.

Le principe qu'il y a là-dessous est intéressant. Il est clair que nous ne pouvons pas continuer comme si de rien n'était. En 400 ans, nous avons utilisé les ressources que la terre a mis 400 millions d'années à constituer. Les cochons hollandais continuent à être transportés en Italie, avant de revenir en Hollande sous forme

de jambon de Parme. Au cours de la décennie à venir, on va inévitablement basculer vers un nouvel habitat universel, avec toutes sortes de conséquences à la clé.

C'est de manière non conventionnelle qu'il faut penser le (re)développement durable de nos villes. Les défis auxquels sont confrontées les villes et régions en France et en Hollande se ressemblent beaucoup. Cela fait du bien de voir que la question urbaine s'internationalise de plus en plus, surtout parmi les jeunes urbanistes, non seulement en Europe, mais partout dans le monde. Le "sudoku" de la ville ne se limite pas à elle. La ville est une mosaïque d'ensembles immobiliers, mais également une mosaïque de personnes qui sortent de son cadre en empruntant de nouveaux modes de communication.

Le développement durable est souvent lié aux concepts d'énergie et d'écologie. Pourtant, un patchwork de quartiers écologiques ne fait pas une ville écologique. La durabilité, c'est une attitude de l'humanité elle-même, des décisions quotidiennes, un dialogue entre la "technique" et le "sensitif." Nous sortons d'une période dominée par les "techniciens", il est temps qu'advienne celle des "sensitifs", qui ne sont probablement pas imprimables...

Pour relever le défi de la ville durable, le groupe Caisse des Dépôts innove en croisant les enjeux, en inscrivant son action dans une réflexion transversale qui intègre le long terme, en concevant et en expérimentant de nouveaux modèles.

Le Groupe a financé près de  
**400 000**  
nouveaux logements depuis 2007  
et en a rénové  
**225 000** sur l'année 2010

**À** l'heure où 4 Français sur 5 sont citadins, où les 30 prochaines années verront 3 milliards de citoyens supplémentaires dans le monde, la ville rassemble tous les grands défis de demain.

Ceux-ci sont de 3 ordres. Ils sont tout d'abord d'ordre social et humain. Est en jeu la cohésion sociale, c'est à dire l'intégration des différentes catégories sociales, de l'ensemble des classes d'âges, élément important pour une population vieillissante. L'enjeu est aussi de santé publique, qui appelle l'éradication des maux sanitaires liés à la pollution. Ces défis sont ensuite d'ordre économique : la ville, principal lieu de création d'emplois, concentre les richesses,

des infrastructures, etc., parce qu'il privilégie une approche de long terme et qu'il est en lien direct avec les collectivités locales, apparaît comme un acteur clé pour promouvoir la ville durable. Le choix de l'État d'en faire le gestionnaire de l'action "Ville de Demain", programme d'investissements d'avenir doté de 1 Md€ pour 2010-2017, est la reconnaissance de cette expertise multisectorielle.

### TROIS AXES D'INVESTIGATION POUR LE GROUPE

#### ➔ Comment penser la ville durable ?

Certaines collectivités territoriales n'ont ni le recul, ni les outils suffisants pour avoir une vision urbaine globale, de long terme : nombre de villes moyennes sont par exemple dépourvues d'agence d'urbanisme. C'est la raison pour laquelle le Groupe – la direction du développement territorial et du réseau, Icade, Egis, le groupe SNI, la SCET – aide les collectivités qui le demandent à concevoir des stratégies urbaines durables. L'objectif est de renforcer la réflexion en amont du projet pour garantir sa cohérence.

Le Groupe s'emploie par ailleurs à proposer à l'État une sélection de projets urbains intégrés, innovants, duplicables. C'est l'une des missions qui lui échoit dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir. Le fonds "Ville de demain" financera des projets démonstrateurs, exemplaires, pouvant inspirer d'autres agglomérations.

#### ➔ Comment apprécier la ville durable ?

La promotion de la ville durable demande de redéfinir l'ensemble de notre cadre d'analyse. Il est nécessaire de disposer de démonstrateurs, d'indicateurs permettant d'apprécier les progrès réalisés et les champs où intervenir en priorité. Aussi, le Groupe expérimente, à l'heure actuelle, un dispositif de mesure des impacts carbone des projets de transport dans le cadre du Grand Paris.

## RENFORCER LA RÉFLEXION EN AMONT DU PROJET POUR GARANTIR SA COHÉRENCE

mais aussi les inégalités. Enfin, ils sont environnementaux, du fait de la consommation massive d'énergie et de ressources, de la pollution des sols ou encore des émissions conséquentes de gaz à effet de serre.

Ces défis, pour être relevés, devront être abordés de front. La ville de demain devra concilier création de richesses, équilibre social, maîtrise de ses ressources et de ses impacts, protection de la santé et de la qualité de vie de ses habitants. Une approche intégrée, associant les paramètres économiques, sociaux, environnementaux, ainsi que les questions de gouvernance, est donc indispensable. Elle implique de penser la corrélation entre les questions de logement, de transport, d'urbanisme, de pollution, d'intégration sociale, de consommation d'énergie... Pour ce faire, les cadres d'analyse devront être multicritères et intégrer l'ensemble des externalités. La ville durable appelle une révision des méthodes et des perspectives, déployées sur le long terme, des outils et des indicateurs : elle requiert une ingénierie financière spécifique.

Le groupe Caisse des Dépôts, parce qu'il couvre toute la chaîne de fabrication de la ville, des financements jusqu'à l'aménagement, la promotion ou encore la gestion, parce qu'il est présent dans les secteurs des transports urbains, de l'immobilier, de l'aménagement du territoire, de la construction

## EN 2010, LES NOUVEAUX PRÊTS AUX ORGANISMES DE LOGEMENT SOCIAL REPRÉSENTENT 25 % DE PLUS QU'EN 2009

### OKABÉ AU KREMLIN-BICÊTRE



1<sup>er</sup> centre commercial et d'affaires français certifié HQE. La Caisse des Dépôts est associée à 35 % à l'opération d'aménagement et de construction (300 M€) et au portage patrimonial (230 M€ d'investissement).

#### ⊕ Comment financer la ville durable ?

La réalisation des projets urbains durables se heurte, pour les collectivités, à une difficulté de taille : la quasi-absence de modèles de financement sur le long terme intégrant les externalités positives/négatives.

C'est la raison pour laquelle le Groupe conçoit et propose de nouveaux dispositifs financiers. Ce sont par exemple les prêts innovants bonifiés, tels que les prêts "Gaïa" qu'accorde la direction des fonds d'épargne, sur le foncier, à très long terme.

Il travaille par ailleurs à la définition de sociétés de tiers investissement, dédiées à la rénovation thermique des parcs bâtis énergivores. Ces sociétés associent des partenaires locaux, tels que la région Ile-de-France, ainsi que l'Union sociale pour l'habitat et l'ADEME. Le principe ? L'intervention d'un tiers qui financera une partie des travaux réalisés par les économies d'énergie permises sur longue période. Enfin, pour répondre à de nouveaux besoins encore mal pris en compte, le Groupe pilote la création de véhicules d'investissements innovants. On citera l'exemple du Fonds Ginkgo, qui vient d'être mis en place pour financer la dépollution des friches industrielles urbaines, viabiliser les terrains et les revendre, en limitant les charges financières portées par la collectivité.

### LES PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES : POUR UNE VILLE INTÉGRÉE ET SOLIDAIRE

#### ⊕ Assurer un logement à chacun

Inscrit parmi les 4 priorités stratégiques du groupe Caisse des Dépôts, le logement mobilise l'ensemble de ses modes d'intervention : financeur (via ses prêts sur fonds d'épargne et ses investissements), promoteur, bailleur et prestataire de services. Le premier objectif poursuivi est de résorber le déficit de logements accumulé depuis des décennies, évalué à au moins 600 000 logements. Les nouveaux prêts aux organismes de logement social signés par la direction des fonds d'épargne en 2010 représentent 13,7 Md€, soit 25 % de plus qu'en 2009. À horizon 2015, le groupe Caisse des Dépôts se fixe pour but de financer 560 000 logements et d'en construire 55 000, répondant aux aspirations de plus de 1,3 million de Français.

#### ⊕ Encourager la mixité sociale et intergénérationnelle

Outre l'aspect quantitatif, le groupe Caisse des Dépôts s'attache à répondre aux besoins sociologiques et aux capacités financières de "tous" les publics – les catégories

les plus modestes, les personnes âgées souhaitant rester à domicile, les étudiants, les jeunes actifs... –, en évitant toute ségrégation spatiale. Le phénomène de "gentrification" de certains quartiers rénovés doit être évité, en veillant à ce que les offres couvrent un large spectre de logements : locatif social et intermédiaire, locatif libre, accession, résidences étudiantes, résidences seniors, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)...

#### ⊕ Revitaliser les quartiers dégradés

Ce principe de mixité gouverne la conception des nouveaux quartiers, telles les 13 éco-cités du programme "Ville durable", grands projets d'aménagement réalisés dans la continuité d'agglomérations existantes, à Bordeaux, Rennes ou Montpellier. Il gouverne également la rénovation des quartiers dégradés d'habitat social, des quartiers anciens de centre-ville, devenus le creuset des inégalités sociales. La Caisse des Dépôts s'est amplement investie dans la rénovation urbaine dans le cadre des grands programmes gouvernementaux (Plan de cohésion sociale, Programme national de rénovation urbaine), en lien avec l'État et ses agences (ANRU, ANAH...). Ses principaux leviers d'action sont le financement de l'expertise et de l'ingénierie des projets, les investissements qu'elle réalise sur fonds propres et les prêts sur fonds d'épargne. À la fin 2010, 224 M€ ont ainsi été consacrés aux investissements fonciers et immobiliers, aux équipements et infrastructures financés par partenariats public-privé, au développement numérique et à l'accompagnement économique et social des quartiers.

## Ancien hôpital militaire Hyacinthe Vincent

La SNI s'implique dans la réalisation du 1<sup>er</sup> éco-quartier de Dijon. Un parc de 434 logements, dont une forte proportion de logements sociaux, occupera la moitié de la surface. Le quartier sera interdit aux voitures et les constructions afficheront une performance énergétique de 40 kWh/m<sup>2</sup>/an.





## Un morceau de ville durable

La reconversion des entrepôts Macdonald est portée par la société Paris Nord-Est (PNE), détenue par la Caisse des Dépôts, Icade et la Semavip. Malgré la densité de l'habitat, la construction respectera la charte de développement durable dont s'est dotée PNE. L'entrepôt fera la part belle à l'exigence environnementale : géothermie, isolation, récupération d'eau de pluie... Le plan "Climat" de la Ville de Paris sert de référence pour ses objectifs de consommation en énergie, soit 50 kWh/m<sup>2</sup> pour les logements en construction neuve et 80 kWh/m<sup>2</sup> pour les parties réhabilitées. Le bâtiment pourra également produire de l'électricité, 2 000 à 4 000 m<sup>2</sup> étant réservés à des panneaux photovoltaïques en toiture. Par ailleurs, 60% de la structure sera rénovée pour y faire entrer la lumière et laisser le passage du tramway T3, électrique et silencieux.



# OUTRE L'ACCESSIBILITÉ EN TRANSPORTS EN COMMUN, L'AMÉNAGEMENT OPTIMAL DE L'ESPACE SUPPOSE DE LIMITER L'ÉTALEMENT URBAIN

## OPÉRATION PATIOS D'OR DE LA ZAC DE BONNE À GRENOBLE



La ZAC de Bonne est un exemple réussi de mixité sociale et intergénérationnelle pour lequel le Groupe a mobilisé l'ensemble de ses compétences : investisseur, promoteur privé, bailleur social et intermédiaire et prêteur sur fonds d'épargne.

### POUR UNE VILLE SOBRE ET PROPRE

#### ⊕ Transports et mobilité durables

La bonne intégration d'une ville exige par ailleurs d'élargir le réseau de transports collectifs, de faciliter la mobilité de ses habitants en limitant l'usage de la voiture individuelle. C'est l'objectif du développement des transports en commun en site propre (TCSP), développement que le Groupe soutient par ses prêts sur fonds d'épargne, par ses études d'ingénierie ou encore par ses filiales : Egis, CDC Infrastructure, la SCET et Veolia Transdev, appelé à devenir un opérateur international majeur du secteur des TCSP. La ville de demain privilégiera les transports "doux" et facilitera le passage de l'un à l'autre, "l'intermodalité", en développant les systèmes d'informations accessibles depuis les appareils mobiles.

#### ⊕ Limiter l'étalement urbain, optimiser l'utilisation de l'espace

Outre l'accessibilité en transports en commun, l'aménagement optimal de l'espace suppose de limiter l'étalement urbain, par la densification des centres périurbains, par la localisation des nouveaux programmes de logements et de bureaux ou encore par la reconversion de friches (industrielles, militaires...).

Ces principes urbanistiques sous-tendent les projets d'écoquartiers, véritables laboratoires de la ville durable. Après avoir lancé son propre dispositif et retenu 15 projets en 2009, la Caisse des Dépôts a conforté cette initiative en 2010 en partenariat avec le ministère du Développement durable en soutenant 14 autres éco-quartiers, soutien reconduit pour le nouvel appel à projets en 2011. La Caisse des Dépôts pilote les 15 premiers projets, dont 9 sont situés sur des friches urbaines qui vont être reconverties. La direction des fonds d'épargne propose des prêts "Gaïa éco-quartier" bonifiés pour le portage foncier (dont viabilisation et dépollution des terrains). Plusieurs filiales du Groupe participent parallèlement à ces projets : le groupe SNI est présent dans la ZAC de Bonne à Grenoble, dans l'éco-quartier Hyacinthe Vincent à Dijon, dans l'éco-quartier du Fort à Issy-les-Moulineaux... Icade développe pour sa part un projet d'éco-quartier d'affaires.

#### ⊕ Améliorer la performance énergétique des bâtiments

Le Grenelle de l'environnement a tracé la feuille de route pour la rénovation énergétique. D'ici 2020, 38 % d'économies d'énergie devront être réalisées sur le patrimoine immobilier et 75 %, avant 2050.

Pour ce faire, la Caisse des Dépôts a mis en place de puissants outils financiers, tels que "l'éco-prêt logement social réhabilitation" destiné à réhabiliter les logements sociaux

les plus énergivores, ou encore le "prêt Énergie Performance BBC", pour la construction neuve, qui ont été plébiscités.

Au 31 décembre 2010, près de 400 M€ de contrats de prêts BBC ont été signés concernant plus de 5 000 logements. Au final, cette campagne permettra la réalisation de 20 000 logements BBC. Quant à l'éco-prêt, plus de 65 000 logements ont reçu un accord de la part des comités d'engagement du Groupe. En termes d'impact environnemental, l'éco-prêt permettra une réduction, sur 30 ans, de 3,6 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> rejetées dans l'atmosphère.

Icade et le groupe SNI optent pour leur part pour les modes de construction et les matériaux les plus performants thermiquement, en expérimentant de nouveaux bâtiments économes en énergie.

### RENDRE LA VILLE ATTRACTIVE

#### ⊕ Favoriser la mixité fonctionnelle

L'amélioration du bien-être citoyen passe par un rapprochement des fonctions urbaines (habitations, lieux de travail, lieux de loisir, commerces...) et la création d'équipements de proximité. Cette mixité permet en effet de limiter les déplacements et d'éviter que certaines zones se trouvent à la marge du tissu urbain.

#### ⊕ Donner une place à la nature en ville, renforcer la biodiversité

L'ouverture et l'entretien d'espaces verts accessibles à tous répondent à un enjeu de qualité de la vie citadine, mais aussi à un enjeu sanitaire : les espaces verts améliorent la qualité de l'air, atténuent le phénomène d'îlot de chaleur, préservent la biodiversité. Aussi, le groupe Caisse des Dépôts propose via Egis et la Société Forestière une offre de conseil et d'ingénierie en matière d'écologie urbaine, appelée à se développer en 2011.



FONDS D'ÉPARGNE

### MISSION

Le fonds d'épargne est l'instrument irremplaçable qui permet la transformation, en toute sécurité, d'une épargne populaire (livret A, LDD, LEP) en prêts à très long terme au service de l'intérêt général (logement social, équipements...).

### CHIFFRES CLÉS

Encours de collecte centralisée (LA, LDD, LEP) : 211,9 Md€.

Portefeuille d'actifs financiers : 102,3 Md€.

Encours de prêts : 122,5 Md€.

Nouveaux prêts 2010 : 17,4 Md€.

### STRATÉGIE

Le financement de l'habitat social est au cœur de la mission du fonds d'épargne qui poursuivra l'enrichissement de son offre pour répondre au mieux aux besoins des clients.

La Caisse des Dépôts continuera à participer au financement de la politique de la ville, notamment en mobilisant des fonds en faveur de l'ANRU.

Pour répondre aux enjeux de modernisation du pays, de nouvelles missions ont été confiées au fonds d'épargne. Il participe ainsi au financement de grandes infrastructures durables : lignes à grande vitesse, tramways, modernisation des bâtiments hospitaliers, réhabilitation de bâtiments universitaires ou encore mise aux normes des stations d'épuration des eaux usées.



GROUPE SNI

### MISSION

Filiale immobilière d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, le groupe SNI est un acteur majeur du secteur du logement social. 1<sup>er</sup> bailleur en France avec un patrimoine géré de près de 300 000 logements, il couvre l'intégralité de l'offre : logements sociaux, intermédiaires et libres, foyers et résidences, accession à la propriété, externalisation de patrimoines publics.

### CHIFFRES CLÉS

Chiffre d'affaires : 1 430 M€<sup>1</sup>.

9 100 nouveaux logements engagés.

Nombre de collaborateurs : 4 700.

### STRATÉGIE

Le groupe SNI offre une réponse performante aux besoins en logements de l'État, des collectivités et des grands établissements publics et propose également des services à l'économie mixte. Au-delà de ses engagements en termes de construction et de réhabilitation au sein de son offre locative, le groupe SNI s'investit pour favoriser la mise en œuvre d'un véritable parcours résidentiel et d'une meilleure accessibilité à la propriété. L'accord intervenu en novembre 2010 entre l'État, les partenaires sociaux d'Action Logement et le groupe SNI, permet de doter Adoma, premier opérateur national de logements très sociaux, des moyens financiers et du management nécessaires à son redressement et à la poursuite de ses missions sociales au profit des populations les plus fragiles.

(1) Pôle consolidé plus pôle agrégé.



### MISSION

Leader mondial de l'exploitation de réseaux de tramway.

4<sup>e</sup> opérateur privé de transport public en Europe.

Leader du transport public régional aux Pays-Bas.

Leader européen du transport à la demande.

Leader français de l'autopartage.

### CHIFFRES CLÉS<sup>1</sup>

Chiffre d'affaires géré en 2010 : 3,3 Md€, dont 60 % à l'international.

Résultat net part du groupe : 36,5 M€.

Effectifs : 46 000 collaborateurs gérés.

Transdev assure 2 milliards de voyages avec plus de 20 000 véhicules.

### RAPPROCHEMENT ENTRE TRANSDEV ET VEOLIA TRANSPORT : UN PROJET D'ANTICIPATION

L'ambition du projet : créer le premier acteur privé mondial de la mobilité durable.

Un positionnement unique : le nouvel ensemble est le plus international de tous les acteurs du transport à travers le monde et le plus multimodal. Il est le seul opérateur à maîtriser toute la chaîne de la mobilité, du préprojet à la gestion quotidienne, en passant par l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la préparation à la mise en exploitation du réseau. Le nouvel ensemble s'appuie sur près de **119 000 collaborateurs**, répartis sur **28 pays** et sur **5 continents**, et réalise un chiffre d'affaires de **8 Md€**.

(1) Données gérées 2010.



Foncière-développeur

### MISSION

Icade est une société immobilière cotée, filiale de la Caisse des Dépôts à hauteur de 56 %, qui exerce les métiers de foncière, de promotion, et de services associés dans les secteurs des bureaux, parcs tertiaires, centres commerciaux, équipements publics, santé et logement.

La maîtrise de ses différents métiers lui permet d'apporter des solutions adaptées aux besoins de ses clients et d'intervenir de manière globale sur les problématiques actuelles de l'immobilier.

### CHIFFRES CLÉS

Chiffre d'affaires : 1 432 M€.

Excédent brut opérationnel : 304 M€.

Cash-flow net courant : 175 M€.

Résultat net : 1 218 M€.

Valeur du patrimoine : 6 129 M€.

Actif net réévalué : 81,4 €/action de liquidation.

Nombre de collaborateurs en France : 1 891.

### STRATÉGIE

Icade poursuit le renforcement de sa position de foncière cotée de référence avec une large composante de bureaux et bénéficiant d'une diversification dans des actifs offrant une meilleure résilience aux cycles immobiliers. Avec la cession de l'essentiel du pôle Logement, le rachat de Compagnie La Lucette et l'important travail de restructuration de ses activités, l'activité d'investisseur tertiaire constitue désormais le socle de l'entreprise. Icade est aussi un promoteur de plein exercice dans le résidentiel et le tertiaire. Entreprise citoyenne et foncière-développeur, Icade porte une attention particulière aux enjeux de la ville de demain.

# VIEILLISSEMENT ET DÉPENDANCE

POUR RÉPONDRE AUX BESOINS D'UNE POPULATION VIEILLISSANTE ET PRÉVENIR LES RISQUES LIÉS À LA DÉPENDANCE, LA FRANCE DOIT RELIER LES ENJEUX IMMÉDIATS AUX PERSPECTIVES DE PLUS LONG TERME.



# Accompagner



# les seniors

# La question de la dépendance est au cœur DU DÉBAT SOCIAL



## JEAN-MICHEL CHARPIN

Ancien élève de l'École Polytechnique, Inspecteur général des finances. Il a débuté sa carrière à l'Insee, avant de travailler à la Commission européenne, puis de diriger le Cepii (Centre d'études prospectives et d'informations internationales). En 1990, il rejoint la BNP, puis devient commissaire au Plan en 1997, et directeur général de l'Insee de 2003 à 2007. Ancien président de l'Association française de science économique, membre du COR (Conseil d'orientation des retraites), il préside en 2011 le groupe sur "les perspectives démographiques et financières de la dépendance". En 1999, il est l'auteur du rapport remis au Premier ministre sur "L'avenir de nos retraites".

Pendant la période 2005-2035, les évolutions démographiques vont entraîner une très forte augmentation du nombre de personnes de plus de soixante ans, en France comme dans d'autres pays développés, suivie d'une quasi-stabilisation à ce haut niveau pendant une trentaine d'années. De rapports en conflits, la compréhension du problème a progressé et des décisions majeures ont été prises. Au total, la France a réussi à mettre en œuvre d'importantes réformes des retraites, principalement la loi Fillon de 2003, complétée par les réformes de 2007 (régimes spéciaux) et 2010 (bornes d'âges). Certes, elles ne sont passées que par des réformes paramétriques de la répartition, n'utilisant pas de réforme systémique, ni la capitalisation. Mais elles ont bien atteint l'objectif d'adapter notre système de retraite à la nouvelle donne démographique.

La "réflexion nationale" prévue par l'article 16 de la loi de 2010 pour le début 2013 pourra permettre de les compléter ou de les infléchir.

Avec une quinzaine d'années de décalage, cette vague démographique va atteindre le risque de dépendance. Il en résultera, comme pour les retraites, des problèmes aigus de transferts intergénérationnels : comment éviter que la charge financière pèse une fois de plus sur l'emploi et les jeunes actifs, dont les conditions de vie, notamment de logement et d'insertion dans l'emploi, sont moins favorables que celles des générations précédentes ?

Mais le problème de la dépendance, dont le président de la République vient d'annoncer le traitement prochain, présente des différences fortes par rapport à celui des retraites.

D'une part, la population française, à l'orée des années 1990, était très satisfaite de son système de retraite. Elle n'aurait certainement pas envisagé de le réformer si les perspectives à long terme n'avaient fait apparaître qu'il n'était pas financièrement soutenable. La situation est différente pour le risque de dépendance. En plus des problèmes de soutenabilité financière, s'expriment de nombreuses insatisfactions par rapport aux

dispositifs actuels. Notamment, les charges financières portées par les familles et par les départements sont jugées trop lourdes par une partie d'entre eux. D'autre part, pour la retraite, rares sont ceux qui décèdent avant d'y arriver. Presque tout le monde est donc concerné, plus ou moins tôt suivant la génération, par le régime de retraite ou le choix individuel. La dépendance, quant à elle, ne touche qu'une partie de la population, même à des âges avancés. Les pathologies qui peuvent conduire à la dépendance sont en nombre limité, et les évolutions qui les concernent sont contradictoires, à la hausse pour les démences séniles, plus complexes pour les autres pathologies concernées, mais plutôt en régression. De plus, les pertes d'autonomie sont fonction de l'environnement familial et de proximité de la personne. C'est pourquoi la projection de la population dépendante doit faire intervenir, en plus de tendances médicales sur les pathologies et les thérapies, des scénarios portant sur la structure des familles, les écarts d'âge entre générations, les trajectoires professionnelles des aidants potentiels, les phénomènes de dispersion géographique des familles...

La question de la dépendance est donc bien au cœur du débat social et des politiques correspondantes : parce qu'elle concerne des institutions sociales et des dispositifs de protection sociale bien sûr, mais aussi, plus profondément, parce qu'elle met en cause l'organisation de notre société, les rapports entre générations, la place des valeurs de dignité et de solidarité, ainsi que les rôles respectifs des familles, des relations de proximité et des garanties collectives.

Les enjeux liés au vieillissement de la population sont multiples et appellent une stratégie spécifique. Qu'il s'agisse des problématiques liées au logement, au transport et aux infrastructures, à l'assurance dépendance, au maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie ou à la gestion des systèmes de retraites, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour proposer des réponses adaptées.

Montant des prêts sur fonds d'épargne en

**HAUSSE  
DE 60 %**

entre 2009 et 2010  
pour l'hébergement  
des personnes âgées.

**11 731  
PLACES**

d'hébergement pour  
personnes âgées  
créées.

**L**es plus de 60 ans représentent aujourd'hui en France 14,1 millions de personnes et plus de 1,5 million de Français dépassent la barre des 85 ans. À l'horizon 2020, le nombre de personnes de plus de 80 ans sera supérieur à 2 millions. Le vieillissement de la population française est une tendance démographique de fond qui nécessite un effort de projection et d'anticipation.

Les enjeux du vieillissement sont en effet multiples. Ils appellent une stratégie spécifique dans laquelle la Caisse des Dépôts, au titre de ses missions d'intérêt général, a pleinement sa part. Aussi, le Groupe se mobilise-t-il dans ses secteurs d'expertise, pour proposer des réponses aux conséquences économiques et sociales du vieillissement.

Plusieurs de nos secteurs d'intervention demandent de s'adapter à cette évolution : c'est notamment le cas du logement, où les besoins sont immenses. Selon les choix politiques qui seront faits en faveur du maintien à domicile, ce sont en effet 300 000 à 600 000 places en établissements spécialisés qui vont manquer d'ici à 2025. Par ailleurs, la demande de services à la personne et d'aide quotidienne au domicile ne cesse de croître.

Enfin, le financement de la dépendance, souvent induite par le grand âge, reste un défi pour notre système de protection sociale. Il nécessitera sans doute une articulation entre interventions publique et privée. Ce sont tout à la fois la solidarité nationale et la prévoyance individuelle qu'il faut mobiliser.

trouver dans le secteur de l'habitat, la Caisse des Dépôts vient de créer une société de portefeuille dédiée à l'hébergement des personnes âgées et handicapées, CDC Générations. Sa vocation est de développer une offre accessible aux catégories intermédiaires dans les territoires où ce type de structure manque et d'intervenir lorsque le marché ne se développe pas suffisamment.

La direction des fonds d'épargne participe également au financement de l'hébergement des personnes âgées. Elle a consacré, durant l'année 2010, 1 Md€ à la construction ou à la rénovation de 17 700 places d'hébergement. Ceci représente une hausse de près de 60% du montant des prêts par rapport à 2009.

#### ➔ Des logements facilement accessibles

Le groupe Caisse des Dépôts multiplie les projets expérimentaux visant à rendre les logements accessibles aux personnes d'un certain âge. Le groupe SNI a développé le concept de "papy loft" : des logements adaptés au mode de vie des personnes âgées, prenant en compte la perte progressive d'autonomie, évitant l'isolement en favorisant le maintien du lien social. Les premiers papy lofts ont été construits en Normandie et à Joué-lès-Tours.

#### ➔ Construire de nouveaux établissements médicalisés

La Caisse des Dépôts investit en fonds propres dans de multiples projets hospitaliers et médico-sociaux définis par les collectivités publiques, tels que ceux figurant dans les Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). De nombreux hôpitaux et centres spécialisés ont été livrés en 2010 : la résidence spécialisée Alzheimer La Souvenance au Mans, l'unité de dialyse La Colombine à Vesoul...

Plusieurs chantiers ont par ailleurs été lancés, pour un total de 1,2 M€ : un établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) à Montegrosso en Corse, l'extension d'une résidence Alzheimer à Marseille et un centre de soins spécialisés dans le Limousin. Par ailleurs, 4,7 M€ ont été investis dans l'Hôpital Privé Nord d'Orléans, dans le cadre du plan Hôpital 2012.

#### ➔ Favoriser la mixité générationnelle et la cohésion sociale

La Caisse des Dépôts s'attache par ailleurs à la bonne intégration des résidences des personnes âgées dans le tissu urbain : en centre-ville, à proximité des commerces, des transports, des centres de soins, où toutes les générations cohabitent. Elle a récemment livré le Centre intergénérationnel multi-accueil de Laval (CIGMA) où coexisteront les plus âgés et les plus jeunes. Il regroupe en effet dans un même

**APPORTER DES SOLUTIONS  
INNOVANTES ET PÉRENNES  
EN MATIÈRE D'AUTONOMIE,  
DE MOBILITÉ, D'HABITAT...**

**ADAPTER LES HABITATIONS  
ET LES ÉQUIPEMENTS  
AUX BESOINS D'UNE POPULATION  
VIEILLISSANTE**

La prise en compte des besoins des seniors en matière de mobilité et d'urbanisme, d'autonomie et d'habitat, appelle des solutions innovantes et pérennes. Pour contribuer à les



## le Centre intergénérationnel multiaccueil de Laval (CIGMA)

Ce centre est un projet immobilier innovant et ambitieux dans le domaine médico-social. Il regroupe dans un ensemble immobilier unique un EHPAD spécialisé dans la prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et une crèche interentreprises.

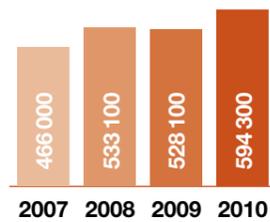
La Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 41% de la SCI Cigma du Tertre, qui assure le portage immobilier du bâtiment. L'investissement total s'élève à 12 M€ et la livraison a eu lieu début 2011.

60 emplois devraient être créés.

La construction du bâtiment a été réalisée par la société Cidevim. Icade s'est vu confier une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

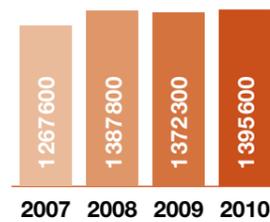
## INDICATEURS DE GESTION DES RÉGIMES DE RETRAITE

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LIQUIDATIONS DES PRINCIPAUX FONDS (CNRACL, Ircantec, RAFF et Retraite des mines)



Source : direction des retraites

ÉVOLUTION DU NOMBRE DES APPELS TÉLÉPHONIQUES TRAITÉS (Angers, Bordeaux, Paris)



Source : direction des retraites

ensemble un EHPAD spécialisé dans la prise en charge des personnes atteintes d'Alzheimer et une crèche inter-entreprises. Icade a conçu en 2010, à Chevilly-Larue, le premier éco-quartier de France à Haute qualité du vieillissement® combinant logements sociaux adaptés aux personnes âgées, logements en accession, commerces et maison médicale. Cette filiale de la Caisse des Dépôts livrera par ailleurs fin 2011 à Grenoble une résidence de 90 logements exclusivement destinés aux seniors, construite selon des normes bioclimatiques.

Le Groupe s'investit de multiples manières pour stimuler l'innovation. Né sous l'impulsion d'Icade, d'Agevillage.com et du groupe Caisse des Dépôts, le concours "Vivre ensemble aujourd'hui et demain"<sup>(1)</sup> valorise depuis 2009 des réalisations immobilières exemplaires et des idées innovantes.

L'édition 2011, ouverte au monde francophone, bénéficie du soutien technique du département "vieillesse et qualité de vie" de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et du Plan urbanisme construction et architecture (PUCA).

### LES ENJEUX DE LA DÉPENDANCE

#### ➔ Développer et moderniser les services à la personne

Le vieillissement de la population entraîne une demande croissante de compétences en matière de services à la personne. Ces métiers représentent un vaste potentiel d'emplois non délocalisables. Pour l'aide aux personnes âgées, les besoins sont estimés à un million de postes à l'horizon 2025, soit un doublement en vingt ans du nombre de personnes intervenant à domicile et une augmentation de 25 % des postes en établissements pour personnes âgées.

Le Groupe est mobilisé pour relever ce défi. Icade anime un groupe de travail dans le cadre du projet de recherche "Services intergénérationnels pour l'assistance aux aînés dans leur logement" (Sigaa). Dotée d'un budget de 5 M€ sur 3 ans, cette étude vise à limiter la solitude des personnes âgées en créant un ensemble de services permettant de maintenir le lien social à moindre coût.

#### ➔ L'assurance dépendance

CNP Assurances intervient dans le domaine de la prévoyance en tant qu'assureur, co-assureur et réassureur. En ce qui concerne la dépendance, elle plaide pour une approche non anxiogène de la perte d'autonomie, estimant que 85 % d'une génération de 60 ans y échappera. Pour les 15 % concernés, elle propose une gamme de produits innovants couvrant tous les aspects de la dépendance totale et partielle : aspects financiers, assistance au quotidien, aide à l'aménagement de la maison, portage des repas pour faciliter le maintien à domicile. Elle a créé deux filiales spécialisées, Filassistance International et Filassistance Services, ainsi qu'une enseigne - CNP Services à la Personne. Elle est également l'actionnaire d'Âge d'Or Services, réseau de prestataires franchisés qui diffuse et propose des services aux personnes en perte d'autonomie.

### PRÉPARER L'ÂGE DE LA RETRAITE

Les seniors sont loin d'être une population homogène, concernée exclusivement par les questions de la dépendance. Ce sont aussi des jeunes retraités actifs, disposant de revenus et de temps. En matière de longévité, les Français ont pris conscience de la nécessité de penser à la retraite, dès les premières années de leur vie active. CNP Assurances leur donne les outils pour le faire : contrats d'assurance vie, produits spécifiques à souscription individuelle, contrats collectifs.

#### ➔ Rendre plus performante la gestion des systèmes de retraite

Le vieillissement a aussi des impacts économiques importants sur la gestion du système de retraite. La Caisse des Dépôts, qui gère 46 fonds, met son savoir-faire au service des régimes intégrés, complémentaires, supplémentaires. Elle a l'expertise de l'ensemble des processus.

Sa priorité ? Améliorer la performance de sa gestion en se fixant des objectifs pluriannuels de qualité et de coûts. Pour ce faire, la direction des retraites modernise ses activités en privilégiant l'industrialisation, la mutualisation des processus et la dématérialisation des actes, en collaboration étroite avec les employeurs publics. Elle vise les meilleurs standards de qualité et s'appuie sur un modèle de gestion lui permettant de mesurer son efficacité, au regard des structures équivalentes en France et en Europe.

La modernisation de ses outils, la performance de son système d'information lui ont permis de répondre en 2010 à la croissance de son activité - les flux de liquidation sont en hausse de 30 % sur 3 ans - et de conclure des conventions d'objectifs et de gestion avec l'État et plusieurs régimes, dont la CNRACL, l'Ircantec et le RAFF.

#### ➔ Assurer la mise en œuvre opérationnelle de la réforme

En 2011, la direction des retraites mettra en œuvre la réforme votée par le Parlement, dont les principales conséquences découlent de l'approfondissement du droit à l'information. Les affiliés ont désormais la possibilité d'être renseignés sur leurs droits à la retraite et sur les moyens de les optimiser. Ce droit implique une adaptation des outils informatiques.

L'optimisation de la relation avec les clients en constitue le second corollaire, afin de communiquer aux bénéficiaires toutes les informations les concernant et de les accompagner dans leur prise de décision.

(1) [www.prix-vivre-ensemble.fr](http://www.prix-vivre-ensemble.fr)



RETRAITES

En tant que tiers de confiance, la Caisse des Dépôts exerce depuis 1816 le métier de gestionnaire sous mandat d'institutions sociales, parmi lesquelles des systèmes de retraites publiques. Opérateur multifonds, sa direction des retraites gère, à prix coûtant, 46 fonds qui couvrent 7,4 millions d'actifs et 3,4 millions de pensionnés, soit 1 retraité sur 5. Elle perçoit 26,8 Md€ de financements et verse 21,9 Md€ de prestations. Elle est le partenaire privilégié de 75 000 employeurs publics. Gestionnaire de services à forte valeur ajoutée et de long terme, elle s'attache par son action quotidienne à conforter la confiance de ses mandants.

#### LES PRINCIPAUX FONDS GÉRÉS

4 grands régimes de retraite pour les personnels titulaires ou contractuels des 3 fonctions publiques et les ouvriers de l'État (CNRACL, Ircantec, RAFF, FSPOEIE), la Retraite des mines, des régimes de retraite catégoriels ou supplémentaires, l'allocation de solidarité pour les personnes âgées, le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, des fonds d'indemnisation, de prévention et de compensation.



#### CNP ASSURANCES EST LE 1<sup>ER</sup> ASSUREUR DE PERSONNES EN FRANCE

CNP Assurances conçoit, fabrique et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite et prévoyance. Depuis plus de 150 ans, elle se donne pour mission de permettre à chacun de sécuriser son avenir et celui de ses proches à un coût raisonnable.

En France, en assurance individuelle, CNP Assurances commercialise ses produits principalement par l'intermédiaire de deux grands réseaux : La Banque Postale et les Caisses d'Épargne, et par son propre réseau : CNP Trésor. En assurances collectives, CNP Assurances est partenaire de plus de 200 banques et établissements financiers. Elle apporte également son concours à de grandes mutuelles, 20 000 collectivités locales et 4 500 entreprises à travers lesquelles elle distribue des produits de retraite et de risque-prévoyance dans le cadre de contrats groupe.

Présente à l'international au travers de 15 pays dont l'Italie, l'Espagne, le Brésil, l'Argentine, CNP Assurances apporte à ses partenaires étrangers son expertise en bancassurance et en assurance de personnes.

Cotée à la Bourse de Paris depuis 1998 (1<sup>er</sup> marché), CNP Assurances s'appuie sur un actionariat stable réparti entre ses 4 grands actionnaires : la Caisse des Dépôts, La Banque Postale, le groupe BPCE et l'État.



# **INGROUPE PERFORMANT**

**ATTIRER, FÉDÉRER  
OPTIMISER, SÉCURISER**

# Une politique de ressources humaines ambitieuse

## LES EFFECTIFS DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS EN 2010

Effectif total monde au 31/12/2010



Établissement public	5 479
Entités rattachées	790
CNP Assurances	4 752
FSI	56
CDC Entreprises	97
Qualium Investissement	34
CDC Climat	67
Icade	2 083
SNI	4 758
Transdev	34 031
Egis	10 048
Compagnie des Alpes	4 477
Belambra	1 113
Informatique CDC	1 214

Effectif total France au 31/12/2010



Établissement public	5 479
Entités rattachées	790
CNP Assurances	3 267
FSI	56
CDC Entreprises	97
Qualium Investissement	34
CDC Climat	67
Icade	1 891
SNI	4 758
Transdev	9 658
Egis	3 325
Compagnie des Alpes	3 359
Belambra	1 113
Informatique CDC	1 211

En 2010, le groupe Caisse des Dépôts a poursuivi et déployé sa stratégie RH tournée vers 5 priorités transversales :

- contribuer à l'émergence d'une culture Groupe;
- permettre au Groupe de disposer des compétences nécessaires à ses ambitions;
- attirer et retenir les talents dont le Groupe aura besoin;
- mettre en place une politique active et exemplaire d'encouragement et de gestion de la diversité;
- améliorer la capacité d'anticipation et de pilotage des ressources humaines de l'Établissement public.

Le Groupe s'est ainsi doté d'outils et de *process* permettant de répondre aux grands enjeux RH :

- favoriser les mobilités dans le Groupe;
- promouvoir une culture de la diversité.

## FAVORISER LA MOBILITÉ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ENJEUX DE DEMAIN

2010 a été une année charnière pour le Groupe dans le domaine de la mobilité.

L'accord de mobilité du Groupe a été signé dès janvier 2010. La mise en œuvre de cet accord a permis de se doter d'outils et de faire évoluer de manière significative le nombre de mobilités intra-groupe.

Mobil'idées, première bourse de l'emploi à l'échelle du Groupe, a ainsi été créée en septembre 2010. Elle permet à 25 000 collaborateurs issus de 112 entités d'avoir accès à quelques 400 fiches de postes mutualisées issues de 19 bourses de l'emploi locales.

Parallèlement, la définition des "macro-compétences" du Groupe construites par toutes les entités a permis de se doter d'un outil d'analyse afin de définir le degré de proximité entre les différents métiers exercés au sein du Groupe. Dix filières de métiers transversaux ont pu être identifiées et ont fait l'objet d'un ciblage spécifique en tant qu'aires de mobilité potentielles. Par ailleurs, afin d'accompagner les collaborateurs dans leurs démarches de mobilité, l'Établissement public s'est doté d'une activité Conseil/mobilité/carrière.

Le nombre de mobilités au sein du Groupe a été multiplié par cinq en deux ans pour atteindre plus de 130 mobilités fin 2010. La pertinence de la politique menée en matière de mobilité repose sur la capacité du Groupe à anticiper ses besoins en matière de compétences. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est donc une condition sine qua non de succès.

Mi-décembre 2010, le Groupe a lancé la négociation d'un accord de GPEC, dans le cadre d'une démarche coordonnée avec l'Établissement public. Cet accord devrait être finalisé en 2011.

Les projections d'évolution de l'effectif de l'Établissement public font apparaître une augmentation sensible du nombre de départs à la retraite entre 2011 et 2014. Sur cette période, 700 départs environ seront constatés (13,5 % de l'effectif actuel). Afin de maintenir un équilibre des emplois publics-privés, une politique volontariste sera menée pour privilégier le recrutement de fonctionnaires.

Par ailleurs, la DRH de l'Établissement public s'est dotée

d'un plan stratégique, Ambition RH 2014, visant à améliorer la qualité de service apportée aux collaborateurs, à renforcer sa capacité d'anticipation et de pilotage et à se positionner sur les enjeux de demain.

## PROMOUVOIR UNE CULTURE DE LA DIVERSITÉ

En tant que groupe public au service de l'intérêt général, la Caisse des Dépôts a vocation à se positionner, en tant qu'employeur, sur les enjeux stratégiques de la diversité. Accueil de diplômés en situation de handicap, mesures en faveur de la parentalité et déroulement de carrière, place des femmes dans les instances de gouvernance sont autant de sujets sur lesquels le Groupe se doit d'avoir une politique exemplaire.

Des initiatives concrètes ont été lancées en matière d'égalité professionnelle avec notamment la nomination d'une conseillère auprès du comité de direction de la Caisse des Dépôts en charge de la parité et de la promotion des femmes et la création de l'Observatoire de la promotion des femmes qui délivrera des statistiques sur la place des femmes dans les instances de gouvernance et au niveau de l'encadrement du Groupe. La proportion de femme s'élève à 35,5 % parmi les cadres dirigeants du Groupe.

Au cours de l'année 2010, de nombreuses actions de sensibilisation ont été menées à l'égard des managers et des collaborateurs du Groupe : développement d'un parcours structuré de formation autour de modules pilotes : "management et diversité" et "management et intergénérationnel", lancement des premières "Rencontres de la diversité" ou encore réalisation d'un film mettant en valeur les bonnes pratiques sur la diversité dans le Groupe.

En tant qu'employeur, le groupe Caisse des Dépôts s'est fortement mobilisé au cours de l'année 2010. Dix postes ont ainsi été ouverts dans le cadre de la participation à l'expérimentation du CV anonyme. Par ailleurs, l'Établissement public a accueilli le premier stage de jeune lycéen professionnel de ZEP en direction régionale.

L'année 2011 devra permettre au Groupe de pérenniser ces dispositifs, notamment en développant des stages d'accueil de collégiens et de lycéens de ZEP mais également en parrainant de jeunes diplômés avec le réseau d'entreprises "Nos Quartiers ont des talents".

Concernant les actions plus spécifiques menées dans le domaine du handicap, le Groupe s'est doté d'un réseau des chargés de mission handicap.

Au sein de l'Établissement public, le taux d'emploi de personnes handicapées a atteint 5 % fin 2010. La participation aux "forum emploi" d'Universités et de grandes Ecoles en vue de recruter des diplômés en situation de handicap devrait permettre à l'Établissement public d'atteindre le taux d'emploi légal de 6 % fin 2011 et d'augmenter de 1 % le taux d'emploi consolidé au niveau du Groupe.

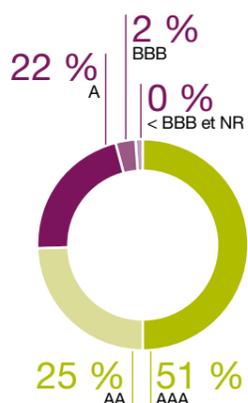
La démarche de conventionnement avec l'AGEFIPH ou le FIPHFP s'est développée assurant ainsi un financement plus large et plus pérenne des actions en matière de handicap.

# Une performance globale

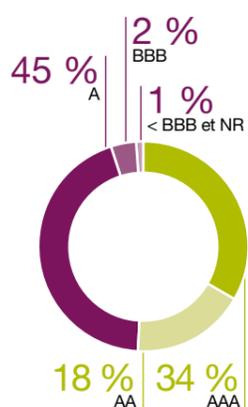
PARCE QUE LE PRINCIPAL ACTIF DE LA CAISSE DES DÉPÔTS EST LA CONFIANCE, ELLE APPUIE SA PERFORMANCE SUR SA MAÎTRISE DES RISQUES ET SUR SA QUALITÉ DE SERVICE, EN VEILLANT À OPTIMISER SA GESTION DES COÛTS.

## RÉPARTITION DES ÉMISSIONS À LONG TERME DÉTENUES PAR LA SECTION GÉNÉRALE ET PAR LE FONDS D'ÉPARGNE SELON LA NOTATION DES AGENCES

Caisse des Dépôts au 31/12/2010



Fonds d'épargne au 31/12/2010



## RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE : DE NOUVELLES MISSIONS

### La direction des risques et du contrôle interne assure un pilotage des risques du Groupe adapté au nouveau contexte :

- économique créé par la crise ;
- réglementaire issu de la loi de modernisation de l'économie.

Intégrée au dispositif global de pilotage du groupe Caisse des Dépôts, son action permet à l'organe exécutif et à la Commission de surveillance de disposer d'un regard indépendant sur les équilibres prudentiels de la Caisse des Dépôts et sur la conformité du bon déroulement des activités et des opérations.

### La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 et ses décrets d'application prévoient

que la Commission de surveillance confie à l'Autorité de contrôle prudentiel le contrôle des activités bancaires et financières de la Caisse des Dépôts, selon des modalités adaptées et en référence à son modèle prudentiel. Dans ce cadre, la direction des risques et du contrôle interne assure la coordination des projets liés à la mise en place de ce contrôle externe et notamment :

- la conformité vis-à-vis de la réglementation bancaire et financière à laquelle elle est désormais assujettie avec adaptations ;
- la définition d'un cadre de supervision prudentielle adapté ;
- un *reporting* réglementaire financier et prudentiel.

### Le pilotage des risques du Groupe s'exerce selon 4 axes principaux :

le contrôle permanent, la surveillance des risques financiers, la supervision prudentielle et enfin le respect de la déontologie et la lutte contre le blanchiment.

1. Le contrôle permanent s'attache principalement à réduire les risques opérationnels. En 2010, le contrôle interne a été renforcé et l'accent a été porté sur la sécurité des systèmes d'information.

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

En 2010, le pilotage des risques financiers sur ces portefeuilles s'est intensifié avec un dispositif renforcé pour suivre au plus près les événements de marché consécutifs à la crise financière, même si le risque de crédit des portefeuilles financiers reste très orienté vers les meilleures signatures "investment grade".

3. La Caisse des Dépôts a décidé, dès 2004, de se référer aux normes réglementaires internationales de supervision prudentielle

(Bâle I et II). Elle a mis en place un dispositif d'évaluation et de couverture de ses risques en s'inspirant des meilleures pratiques de Place. La supervision du modèle prudentiel a été étoffée en 2010 et le sera encore en 2011 en lien avec la mission exercée par l'Autorité de contrôle prudentiel.

4. La lutte antiblanchiment est une obligation légale pour le Groupe ; elle a connu, avec la transposition de la troisième directive européenne, une inflexion significative.

La déontologie couvre, quant à elle, un ensemble de dispositions qui visent à assurer la probité des collaborateurs permanents ou occasionnels dans l'exercice de leurs fonctions.

## PRESTATIONS DE BACK-OFFICES : UN IMPÉRATIF DE SÉCURITÉ ET D'ADAPTATION

Les *back-offices* assurent le traitement des opérations numéraires et des opérations sur instruments financiers.

Ils établissent le lien avec les systèmes de Place et sont ainsi impliqués dans le dénouement de toutes les opérations bancaires et financières découlant de la mise en œuvre des missions de la Caisse des Dépôts.

Ce positionnement, qui participe de la mission de dépositaire de confiance de la Caisse des Dépôts, impose des exigences fortes de sécurité des prestations, d'adaptation permanente des traitements aux spécificités des clients et de maîtrise des coûts. La Caisse des Dépôts a ainsi engagé en 2010 un projet structurant portant sur la refonte de son système informatique d'administration des instruments financiers dans une logique d'intégration complète de la chaîne de traitement des opérations.

Elle a, par ailleurs, mis en service au profit de ses clients les nouveaux moyens de paiement européens : le virement (SEPA *Single Euro Payments Area Credit Transfer*) et le prélèvement en réception (SEPA *Direct Debit*).

## POURSUITE DE L'ASSISTANCE JURIDIQUE ET FISCALE SUR LA GOUVERNANCE, LES RISQUES, LE PILOTAGE DES GRANDS PROJETS ET LES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ

La direction juridique et fiscale a accompagné en 2010 la forte croissance de l'activité de la Caisse des Dépôts, en particulier dans le domaine des grands projets et des investissements financiers et immobiliers : rapprochement Transdev/Veolia Transport, entrée au capital de La Poste, accompagnement du programme d'investissements d'avenir et plus récemment du Grand Paris.

Elle a également contribué à la mise au point des textes législatifs et réglementaires et de leurs modalités d'application (par exemple en ce qui concerne l'Autorité de contrôle prudentiel) et a déployé son activité au service du Groupe (création de CDC Climat et de CDC Climat AM, développement de CDC Propriété intellectuelle).

## ACCENTUATION DE LA DÉMARCHE DE MODERNISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION (SI) DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

La Caisse des Dépôts poursuit la mise en application de son plan stratégique dans le domaine des systèmes d'information (SI) par des actions de modernisation de la gestion des systèmes d'information et la préparation d'un programme ambitieux d'investissement informatique.

Les actions comprennent le lancement d'une démarche processus, le renforcement de la filière maîtrise d'ouvrage et une gestion sous forme de portefeuille de projets visant à mettre en place une gestion transverse des projets en émergence.

Plusieurs grands programmes ont été lancés en 2010, au service des métiers et des clients :

- évolution du SI bancaire visant à répondre aux évolutions de Place et à mettre en œuvre une solution de type "global bancaire" intégrant notamment le portail client CDC Net ;
- refonte du SI Finance dans l'objectif de mettre en place un outil de gestion de portefeuille d'instruments financiers commun à l'ensemble de la filière financière ;
- rénovation du SI crédit visant à disposer d'une meilleure flexibilité d'évolution de la gamme des produits, nécessaire pour conforter la place prépondérante des fonds d'épargne dans le financement du logement social et de la politique de la ville ;
- refonte du SI assurant la fonction de paiement des pensions de retraite. La fiabilité, la performance et la sécurité des paiements sont des engagements forts de la Caisse des Dépôts.

## IMMOBILIER : CRÉER UN DEUXIÈME ARCHIPEL SUR LA ZONE D'AUSTERLITZ, UN PROJET D'ENTREPRISE POUR LA CAISSE DES DÉPÔTS

La Caisse des Dépôts a emménagé durant l'été 2010 dans l'immeuble situé au 2, avenue Pierre Mendès-France, acquis fin octobre 2009.

Cette opération "Austerlitz 2" s'inscrit dans le cadre du schéma directeur immobilier parisien, réactualisé en 2009 pour favoriser le développement de missions nouvelles et rationaliser la localisation des implantations et la mutualisation des fonctions. Il répond également à la volonté de recentrer les implantations de la Caisse des Dépôts dans les immeubles dont elle est propriétaire.

La zone d'Austerlitz constitue désormais un pôle d'environ 1400 personnes bénéficiant des meilleures conditions de travail.

Principales caractéristiques du projet "Austerlitz 2" en chiffres :

- 700 postes de travail installés
- 11 m<sup>2</sup>/agent
- 546 postes informatiques, 800 postes téléphoniques
- 210 000 dossiers de pensionnés de la direction des retraites transférés

Une pleine intégration de la problématique de performance environnementale :

- les travaux d'aménagement ont été réalisés avec une majorité de produits Eco labélisés ;
- les mobiliers de bureau installés sont composés à 34 % de matériaux recyclés ;
- des travaux d'adaptation ont été effectués afin de limiter les consommations énergétiques.



Informatique CDC est un opérateur global de services informatiques et de confiance numérique. Prestataire de référence de la Caisse des Dépôts, Informatique CDC intervient pour tous les métiers de l'Établissement public, pour ses filiales – notamment CNP Assurances –, et dans le cadre de partenariats noués avec des acteurs publics ou parapublics.

Au cœur des stratégies de dématérialisation et d'optimisation de ses clients, Informatique CDC se charge de mettre en œuvre les technologies industriellement pertinentes, sécurisées et pérennes.

Informatique CDC s'est fixé 2 orientations stratégiques :

- d'une part, honorer la confiance de la Caisse des Dépôts et de CNP Assurances en étant le maître d'œuvre au meilleur niveau du marché pour garantir la bonne réalisation de leurs grands chantiers informatiques ;
- d'autre part, accompagner la Caisse des Dépôts dans son engagement au service de la croissance du pays, dans son domaine, le numérique. Les savoir-faire, l'éthique et la confiance qu'inspirent les méthodes de fonctionnement d'Informatique CDC lui permettent d'ambitionner légitimement de jouer un rôle dans l'accompagnement d'entités publiques.

### DONNÉES CLÉS

#### Sécurité – Disponibilité – Qualité

4 000 m<sup>2</sup> de salles informatiques hautement sécurisées.

Données hébergées

exclusivement en France.

24 h/24 – 7 j/7 et 99 % de disponibilité des applications.

# Communication/mécénat

EN 2010, LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION A MIS TOUT EN ŒUVRE POUR ÊTRE UN ACTEUR À PART ENTIÈRE DE LA STRATÉGIE, EN CRÉANT ET INITIANT DES DÉMARCHES DE COMMUNICATION DONT L'OBJET VISAIT LA VALORISATION DU PLAN STRATÉGIQUE ÉLAN 2020 ET LES ÉVOLUTIONS QUI L'ACCOMPAGNENT. DANS CET ESPRIT, ELLE A VOULU ÊTRE UN RELAIS EFFICACE D'UNE IDENTITÉ GROUPE QUI SE RENFORCE.

## EXPLIQUER UN GROUPE UNIQUE

Afin de fournir les éléments de compréhension du Groupe, une brochure institutionnelle de présentation – sous forme de fiches thématiques – a été créée. Son ambition est triple : valoriser d'une part le modèle unique que constitue le groupe Caisse des Dépôts, donner d'autre part de la visibilité sur l'ensemble de ses activités et enfin valoriser les réalisations concrètes du plan stratégique Élan 2020.

Dans le même esprit, plusieurs événements ont permis de faire la pédagogie du rôle du groupe Caisse des Dépôts : la conférence de presse des résultats du 15 avril, retransmise en direct dans 6 directions régionales pilotes, avec l'édition d'un document "Faits marquants régionaux", la conférence de presse thématique du 2 juin axée sur les PME et accompagnée d'une plaquette présentant l'offre du Groupe en matière de financement des entreprises.

Sur le terrain, le premier forum régional organisé début 2011 à Arles à destination des élus a été l'occasion pour la Caisse des Dépôts de valoriser le rôle essentiel des directeurs régionaux comme interlocuteur unique des collectivités locales et de présenter son offre de services.

## NOURRIR SA NOTORIÉTÉ

Faire la pédagogie d'une telle institution n'a de sens que parce que la notoriété de la Caisse des Dépôts est très forte depuis près de 200 ans. Pour nourrir cette visibilité, le Groupe s'est doté d'un logo et s'applique à construire les règles de son utilisation. Par ailleurs, rendre tangible une réalité Groupe implique en interne la formalisation d'un réseau de communicants qui permette le partage fluide d'informations. En tant qu'animateur de filière, la direction de la communication a souhaité dynamiser ce partage d'information en multipliant les rencontres de ce réseau.

## LA COMMUNICATION : UN ACCÉLÉRATEUR DE LA CONSTRUCTION D'UNE RÉALITÉ GROUPE



## Mécénat de la Caisse des Dépôts : "La culture est un bien public"

Dès sa création, le mécénat de la Caisse des Dépôts a inscrit au centre de son action la culture comme un facteur déterminant de la construction de soi et du vivre ensemble. Aujourd'hui, la politique de mécénat s'articule autour de 3 programmes : la solidarité urbaine, la musique classique et contemporaine, et la prévention de l'illettrisme par le plaisir de lire.

Le programme lecture a vu le jour en 2007, il poursuit l'objectif principal de transmettre l'envie et le goût de lire à de jeunes enfants. Plus de 37 000 enfants et adolescents sont impactés par ce programme en participant à des projets tels que "les Coups de Pouce Clé" de l'APFEE (Association pour favoriser l'égalité des chances à l'école) mis en œuvre dans 240 villes ou encore "À l'école des écrivains, des mots partagés" qui invite les élèves de classes de 3<sup>e</sup> de 87 collèges à partager avec un écrivain un moment de découverte de la lecture et de l'écriture. Le mécénat de solidarité urbaine enrichit par un volet culturel l'intervention de la Caisse des Dépôts dans les quartiers d'habitat social ou en rénovation urbaine et soutient des projets portés par des professionnels qui impliquent les jeunes et adultes dans une création artistique. Les actions "Riposte" ou "Slam & Cie" mobilisent les jeunes qui mettent leur vie en "slam poésie" avant de les déclamer lors d'un spectacle. Le mécénat aide également à la professionnalisation de jeunes compagnies de danses urbaines.

Le programme musique, par son soutien à près de 200 festivals ou événements musicaux, poursuit la même philosophie de partage de la culture et en particulier de la musique classique par un public non initié. Chaque année, près de 15 000 enfants sont invités au Théâtre des Champs-Élysées, dont la Caisse des Dépôts est propriétaire. Un spectacle, qu'ils ont d'abord découvert en classe avec leur instituteur, est spécifiquement créé pour eux. Sont également soutenues des opérations concernant un large public telles que "Tous à l'opéra" et "Orchestres en fête" qui invitent tous les Français à découvrir les maisons d'opéra et salles de concert dans leur dimension artistique bien sûr, mais aussi technique. Une aide à quelques grands événements de musique chorale et à la diffusion de la musique contemporaine est également apportée.

En 2010, plus de 100 000 personnes ont participé aux 437 projets soutenus par le mécénat sur l'ensemble du territoire.

Cette démarche repose sur la conviction que la culture est un des garants de la cohésion de la société.

# Responsabilité sociale et environnementale du groupe Caisse des Dépôts

LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS, À TRAVERS L'ENSEMBLE DE SES MÉTIERS, S'APPLIQUE À RELEVER LES DÉFIS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DU PAYS. LES PRINCIPALES ACTIONS DU GROUPE EN LA MATIÈRE SONT EXPOSÉES DANS LE RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

La grille de correspondance que le lecteur trouvera ci-dessous, structurée selon la nouvelle norme internationale ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations, l'orientera dans la compréhension du rapport. Il trouvera en outre sur le site internet de la Caisse des Dépôts des informations sur l'ensemble des questions centrales (QC) et des domaines d'actions (DA) du référentiel ISO 26000.

<b>QC: Gouvernance de l'organisation</b> .....	web .....	<b>p.4, 72</b>
<b>QC: Droits de l'Homme</b>		
DA 1: Devoir de vigilance .....	web .....	
DA 2: Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme .....	web .....	
DA 3: Prévention de la complicité .....	web .....	
DA 4: Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme .....	web .....	
DA 5: Discrimination et groupes vulnérables .....	web .....	<b>p.58</b>
DA 6: Droits civils et politiques .....	web .....	<b>p.67, 71, 74</b>
DA 7: Droits économiques, sociaux et culturels .....	web .....	<b>p.58, 67, 71</b>
DA 8: Principes fondamentaux et droits au travail .....	web .....	<b>p.71</b>
<b>QC: Relations et conditions de travail</b>		
DA 1: Emploi et relations employeur/employé .....	web .....	<b>p.71</b>
DA 2: Conditions de travail et protection sociale .....	web .....	<b>p.73</b>
DA 3: Dialogue social .....	web .....	<b>p.71</b>
DA 4: Santé et sécurité au travail .....	web .....	<b>p.34</b>
DA 5: Développement du capital humain .....	web .....	<b>p.71</b>
<b>QC: L'environnement</b>		
DA 1: Prévention de la pollution .....	web .....	<b>p.51, 53, 58</b>
DA 2: Utilisation durable des ressources .....	web .....	<b>p.14, 32, 34, 51-53, 58, 62, 73</b>
DA 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation .....	web .....	<b>p.14, 32, 51-53, 62</b>
DA 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels .....	web .....	<b>p.14, 51, 53, 58, 62</b>
<b>QC: Loyauté des pratiques</b>		
DA 1: Lutte contre la corruption .....	web .....	<b>p.72</b>
DA 2: Engagement politique responsable .....	web .....	<b>p.72</b>
DA 3: Concurrence loyale .....	web .....	<b>p.72</b>
DA 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur .....	web .....	<b>p.24, 26, 27</b>
DA 5: Respect des droits de propriété .....	web .....	<b>p.73</b>
<b>QC: Questions relatives aux consommateurs</b>		
DA 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats .....	web .....	<b>p.72</b>
DA 2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs .....		
DA 3: Consommation durable .....	web .....	
DA 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs .....	web .....	<b>p.69, 72, 73</b>
DA 5: Protection des données et de la vie privée des consommateurs .....	web .....	<b>p.73</b>
DA 6: Accès aux services essentiels .....	web .....	<b>p.69, 73</b>
DA 7: Éducation et sensibilisation .....	web .....	
<b>QC: Communautés et développement local</b>		
DA 1: Implication auprès des communautés .....	web .....	<b>p.9, 12-13, 31, 58, 69, 72</b>
DA 2: Éducation et culture .....	web .....	<b>p.13-14, 41, 46, 74</b>
DA 3: Création d'emplois et développement des compétences .....	web .....	<b>p.13-14, 21-27, 51-53, 69</b>
DA 4: Développement des technologies et accès à la technologie .....	web .....	<b>p.13-14, 21, 25, 31-32, 41, 46-47, 51</b>
DA 5: Création de richesses et de revenus .....	web .....	<b>p.10-11, 21, 24-27</b>
DA 6: La santé .....		
DA 7: Investissement dans la société .....	web .....	<b>p.9, 13-14, 31-32, 34, 57-58, 67, 69, 74</b>



EXTRAITS **FINANCIERS**

# Donner une place plus grande À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



## JÉRÔME HAAS

Jérôme HAAS est licencié en droit, diplômé de l'IEP Paris et a rejoint, à sa sortie de l'ENA, la Direction du Trésor. Il y a exercé différentes responsabilités : dans le domaine des entreprises (secrétaire général du CIRI, sous-directeur des participations de l'État) ; dans le domaine international (administrateur adjoint à la Banque mondiale ; secrétaire général du Club de Paris) et dans le domaine de la régulation française et internationale (membre du Haut Conseil du Commissariat aux comptes, du Financial Stability Board). Il a été nommé, le 15 janvier 2010, président de l'Autorité des normes comptables. Il est également membre du collège de l'AMF et de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP). Il est professeur affilié à ESCP Europe.

**EN VOTRE QUALITÉ DE PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DES NORMES COMPTABLES, VOUS ÊTES À L'ORIGINE DES PREMIERS "ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE COMPTABLE" QUI SE SONT DÉROULÉS EN DÉCEMBRE 2010. QUELS ÉTAIENT LES OBJECTIFS DE CES ÉTATS GÉNÉRAUX ?**

Cette rencontre avait pour objectif d'ouvrir le débat sur la nécessité et la possibilité d'une offre alternative à ce que propose le normalisateur international avec les normes IFRS.

L'idée est notamment d'encourager et de développer la recherche comptable française pour qu'elle puisse servir de fondement aux positions techniques et politiques exprimées par la France en matière de normalisation comptable.

Il faut en effet des normes comptables dans lesquelles tous les acteurs économiques puissent se reconnaître. Or, le modèle de représentation des entreprises sur lequel sont fondées les normes comptables internationales tend à s'écarter de la réalité économique des modèles de performance à long terme et à privilégier le point de vue de l'investisseur de court terme.

**QUELS SONT LES PRINCIPAUX REPROCHES QUE L'ON PEUT FORMULER À L'ENCONTRE DES NORMES IFRS ET POURQUOI PEUT-ON AFFIRMER QU'ELLES SERVENT AVANT TOUT L'INVESTISSEUR DE COURT TERME ?**

Certains principes comptables imposés par les normes IFRS conduisent à une représentation financière en décalage avec la réalité économique et la stratégie de moyen terme des entreprises.

Un des exemples les plus illustratifs est celui du principe de comptabilisation en valeur de marché de nombreux actifs financiers.

En incorporant trop d'éléments de marché ou censés refléter l'évolution des marchés, les normes comptables importent la volatilité des marchés dans les comptes et créent un miroir déformant.

En cas de bulle financière, le processus tend ainsi à s'auto-entretenir au lieu d'être corrigé par un principe d'image fidèle que la comptabilité est censée appliquer. Il faut des normes qui soient des ancrs et des repères, au lieu d'être procycliques.

**QUE FAUT-IL CHANGER DANS LA POLITIQUE DE NORMALISATION COMPTABLE EUROPÉENNE ?**

Nous sommes à un moment clé de la normalisation comptable internationale.

Après plus de 5 ans de pratique des normes IFRS en Europe et après une crise financière qui a mis en évidence les faiblesses de pans entiers de la réglementation, il est nécessaire de mettre en place une véritable politique comptable européenne. Cette politique devrait comporter 3 grands axes.

Le premier de ces axes est d'atténuer la "financiarisation" des normes IFRS : la valeur de marché occupe aujourd'hui une place trop importante dans les normes comptables et nuit à l'image fidèle de certaines activités, notamment lorsque celles-ci sont fondées sur le long terme.

Le deuxième axe consiste à proposer aux PME, qui ne font pas appel public à l'épargne, un outil comptable qui soit un vrai facteur de compétitivité. Il faut promouvoir le référentiel comptable contenu dans les directives européennes, qui s'est avéré extraordinairement résilient pour les PME auxquelles les IFRS ne s'appliquent pas, et le simplifier en allégeant leurs annexes aux comptes annuels.

Le troisième et dernier volet de cette stratégie consiste à mettre en place une nouvelle gouvernance de l'IASB, qui est l'organisme privé chargé d'établir les normes internationales.

Le système de production des normes doit davantage être supervisé par les autorités publiques. Il faut donner une place plus grande à l'intérêt général, s'inscrire dans la ligne générale du G20 contre les excès, et introduire une vraie diversité de points de vue, par exemple en ouvrant le "Board" de l'IASB plus largement.

# Grâce à de très bons résultats, les capitaux propres du Groupe s'établissent à leur plus haut niveau

LES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS HORS LATENTS DU GROUPE ATTEIGNENT UN NIVEAU SUPÉRIEUR À CELUI CONSTATÉ LORS DE L'ANNÉE "FASTE" 2007, ANNÉE DU PIC BOURSIER. LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS A AINSI EFFACÉ LES EFFETS DE LA CRISE DES ANNÉES 2008-2009.

## EN QUELQUES MOTS

"Le résultat consolidé du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 2 151 M€, en croissance de 8,6 % par rapport à 2009. Le niveau des capitaux propres consolidés est porté à 20,2 Md€, hors plus-values latentes et après distribution, soit à un niveau plus élevé qu'en 2007, avant la crise financière.

Avec 1 485 M€, le résultat du fonds d'épargne est le plus élevé depuis 10 ans. Le Groupe a accru son développement par la constitution d'entreprises leaders sur leur marché avec la fusion Veolia Transdev et la réalisation de l'alliance Egis Iosis, ainsi que par la montée en puissance du Fonds stratégique d'investissement, qui est devenu le premier investisseur français en fonds propres dans les PME de croissance.

Le groupe Caisse des Dépôts et l'État ont noué des partenariats structurants. L'État a confié à la Caisse des Dépôts la gestion de 7,5 Md€ au titre de huit programmes d'investissements d'avenir. Un accord a été trouvé pour l'entrée de la Caisse des Dépôts au capital de La Poste en 2011.

La Caisse des Dépôts a intensifié son activité internationale, pour développer les liens avec les investisseurs étrangers de long terme et promouvoir au niveau européen l'émergence d'un cadre juridique et prudentiel favorable à son activité.

En 2011, le groupe Caisse des Dépôts a l'ambition d'être un investisseur de long terme engagé, innovant et performant, répondant aux besoins du pays."

**Augustin de Romanet,**  
directeur général de  
la Caisse des Dépôts.

**LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS EST EN HAUSSE DE 8,6 % À 2 151 M€ EN 2010, CONTRE 1 980 M€ EN 2009.**

**Le résultat récurrent du groupe Caisse des Dépôts ressort à 1 819 M€ en 2010 contre 1 646 M€ en 2009, soit une progression de 10,5 %.**

Ce résultat récurrent mesure la performance économique du groupe Caisse des Dépôts. Il correspond au résultat courant de la Section générale et aux résultats récurrents des filiales pour la quote-part qui revient à la Caisse des Dépôts.

Il n'intègre donc pas les plus et moins-values et provisions sur les portefeuilles actions, qui connaissent par nature de fortes variations, ainsi que les résultats dégagés sur des opérations exceptionnelles.

**Depuis 2007, le résultat récurrent s'inscrit en hausse constante : + 25 % sur les 4 dernières années**

Le produit net bancaire s'inscrit en progression de 23,9 %, soit 8 Md€ en 2010 contre 6,5 Md€ en 2009. Cette augmentation est liée principalement à la non récurrence des dépréciations enregistrées en 2009, à la croissance de l'ensemble des activités du Groupe et aux plus-values immobilières dégagées par Icade.

L'évolution des charges d'exploitation du Groupe (+ 2,3 %) confirme la maîtrise générale des coûts d'exploitation dans l'ensemble du Groupe, à rapprocher de la forte augmentation du produit net bancaire.

**Les capitaux propres consolidés part du Groupe, au 31 décembre 2010, s'établissent à 20,2 Md€, hors latents et après distribution, en progression de 5,2 % par rapport à 2009.**

## LA CONTRIBUTION DES PÔLES LA CONTRIBUTION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS, Y COMPRIS LES FILIALES RATTACHÉES S'ÉTABLIT À 460 M€ EN 2010 CONTRE 437 M€ EN 2009. CETTE PROGRESSION EST LA RÉSULTANTE DE MOUVEMENTS DE SENS CONTRAIRES :

- la baisse des revenus du portefeuille de taux et d'actions, liée essentiellement à la non récurrence des dividendes sur les actifs apportés au FSI en juillet 2009 ;
- la consolidation de la Compagnie nationale du Rhône dans les comptes du Groupe à compter de 2010 ; jusqu'en 2009 les revenus de la CNR étaient intégrés dans la contribution de la Section générale ;
- la forte réduction des provisions à caractère durable sur le portefeuille d'actions cotées (- 433 M€), un large provisionnement des portefeuilles ayant été effectué en 2009, exercice qui avait enregistré un point bas avec un CAC à 3 140 pts à mi-année.

• **La contribution des filiales et participations stratégiques** s'élève à 1 691 M€ en 2010 contre 1 543 M€ en 2009, soit une augmentation de + 9,6 %.

• **CNP Assurances** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts progresse de + 4 % à 399 M€ en 2010 contre 384 M€ en 2009, grâce à une bonne dynamique opérationnelle dans un contexte financier toujours difficile. Le résultat net courant de CNP Assurances, hors plus-values, s'élève à 961 M€, soit - 4,3 % par rapport à 2009, sous l'effet principalement du ralentissement subi par l'activité épargne.

• **Fonds stratégique d'investissement (FSI)** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 320 M€ en 2010 contre 118 M€ en 2009. Cette augmentation provient pour l'essentiel d'un effet année pleine, l'année 2009 correspondant à une demi-année, les apports d'actifs ayant été effectués le 15 juillet 2009.

• **Icade** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en forte augmentation à 678 M€ en 2010 contre 321 M€ en 2009. Cette augmentation résulte de la mise en œuvre du protocole de cessions de logements signé en novembre 2009 (vente de 23 358 logements), et de l'intégration de la Compagnie de la Lucette.

• **Société nationale immobilière (SNI)** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts progresse de + 11 % à 117 M€ contre 105 M€ en 2009. Cette performance est liée à la progression des produits des activités (+ 12 % à 644 M€), en ligne avec l'augmentation du patrimoine géré : 66 778 logements en 2010 contre 61 447 logements en 2009.

• **Compagnie des Alpes (CDA)** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts augmente de 2 M€ à 17 M€ en 2010 contre 15 M€ en 2009. La Compagnie des Alpes affiche une bonne résistance de son activité, en particulier dans les domaines skiabiles (chiffre d'affaires : + 11 %), dans un contexte de morosité économique affectant tout particulièrement les parcs de loisirs (chiffre d'affaires : - 6,5 %).

• **Egis** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 41 M€ contre 19 M€ en 2009. Cette forte augmentation est notamment liée à la plus-value nette de cession de la participation dans Flinders Ports (15 M€) et à l'intégration réussie d'Iosis.

• **Transdev** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts augmente de 4 M€ en passant de 23 M€ en 2009 à 27 M€ en 2010. Ce bon résultat s'inscrit dans un contexte difficile marqué par des facteurs exogènes qui ont pesé sur l'activité, tels que l'évolution du prix du carburant ou l'éruption volcanique en Islande qui a paralysé les secteurs aérien et du tourisme.

• **CDC Infrastructure** : la contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 22 M€ en 2010 contre 13 M€ en 2009. Cette hausse provient pour l'essentiel de la prise en compte en année pleine des apports réalisés en 2009 par la Caisse des Dépôts à CDC Infrastructure (Gaz de Strasbourg, HIT-Sanef et Orlyval).

Compte de résultat consolidé  
au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
Intérêts et produits assimilés	1	5 017	4 793
Intérêts et charges assimilées	1	(927)	(1 130)
Commissions (produits)	2	75	48
Commissions (charges)	2	(56)	(67)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	3	860	1 748
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4	1 350	959
Produits des autres activités	5	20 821	20 463
Charges des autres activités	5	(19 127)	(20 348)
<b>Produit net bancaire</b>		<b>8 013</b>	<b>6 466</b>
Charges générales d'exploitation	6	(4 053)	(3 946)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles		(407)	(415)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		<b>3 553</b>	<b>2 105</b>
Coût du risque	7	(15)	(10)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>3 538</b>	<b>2 095</b>
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	20	140	678
Gains ou pertes nets sur autres actifs	8	57	130
Variations de valeur des écarts d'acquisition	22	(5)	(48)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>3 730</b>	<b>2 855</b>
Impôt sur les bénéfices	9	(494)	(380)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées		2	3
<b>Résultat net</b>		<b>3 238</b>	<b>2 478</b>
Intérêts des minoritaires		(1 087)	(498)
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>2 151</b>	<b>1 980</b>

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

(en millions d'euros)	31.12.2010	31.12.2009
<b>Résultat net</b>	<b>3 238</b>	<b>2 478</b>
Écarts de conversion	70	108
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	334	3 733
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	(22)	(77)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(11)	(10)
Quote-part de gains ou pertes latents ou différés sur entreprises mises en équivalence	(472)	(476)
<b>Total des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>(101)</b>	<b>3 278</b>
<b>Résultat net et des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>3 137</b>	<b>5 756</b>
Dont part du Groupe	1 986	4 915
Dont part des intérêts minoritaires	1 151	841

Bilan consolidé  
au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
<b>Actif</b>			
Caisse, banques centrales, CCP		6	17
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11	33 001	31 651
Instruments financiers dérivés de couverture	12	309	183
Actifs financiers disponibles à la vente	13	150 843	141 377
Prêts et créances sur les établissements de crédit	14	4 670	12 578
Prêts et créances sur la clientèle	15	31 060	24 636
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux			
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	16	20 171	18 009
Actifs d'impôts	17	381	344
Comptes de régularisation et actifs divers	18	8 244	7 710
Actifs non courants destinés à être cédés	19	2 262	619
Participation aux bénéfices différée	27		
Participations dans les entreprises mises en équivalence	20	5 123	5 900
Immeubles de placement	21	10 115	8 064
Immobilisations corporelles	21	1 611	2 451
Immobilisations incorporelles	21	830	780
Écarts d'acquisition	22	894	1 272
<b>Total actif</b>		<b>269 520</b>	<b>255 591</b>
<b>Passif</b>			
Banques centrales, CCP			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	11	6 161	4 927
Instruments financiers dérivés de couverture	12	1 046	751
Dettes envers les établissements de crédit	23	17 598	24 559
Dettes envers la clientèle	24	50 908	43 316
Dettes représentées par un titre	25	26 569	24 738
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux			
Passifs d'impôts	17	1 637	2 003
Comptes de régularisation et passifs divers	26	7 594	7 538
Passifs non courants destinés à être cédés	19	1 686	228
Provisions techniques des sociétés d'assurance	27	115 748	109 009
Provisions	28	788	957
Dettes subordonnées	29	901	600
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>			
Réserves consolidées		18 924	17 911
Résultat de l'exercice		2 151	1 980
Gains ou pertes latents ou différés		3 434	3 590
<b>Total capitaux propres part du Groupe</b>		<b>24 509*</b>	<b>23 481</b>
Intérêts minoritaires		14 375	13 484
<b>Total capitaux propres</b>		<b>38 884</b>	<b>36 965</b>
<b>Total passif</b>		<b>269 520</b>	<b>255 591</b>

\* Hors plus-values latentes et après distribution, les capitaux propres s'élèvent à 20,2 Md€, soit 18 924 M€ de réserves consolidées auxquels s'ajoutent 2 151 M€ de résultat 2010, moins 839 M€ de contribution à l'État.

Tableau de passage des capitaux propres du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Réserves consolidées	Résultat net part du Groupe	Réserves de conversion	Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente	Variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Résultat des minoritaires	Gains/pertes latents ou différés des minoritaires	Capitaux propres part des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>19 388</b>	<b>(1 468)</b>	<b>(59)</b>	<b>1 008</b>	<b>(305)</b>	<b>18 564</b>	<b>2 855</b>	<b>172</b>	<b>(58)</b>	<b>2 969</b>	<b>21 533</b>
Changements de méthode comptable <sup>(1)</sup>	(20)					(20)	(28)			(28)	(48)
Affectation du résultat 2008	(1 468)	1 468					172	(172)			
Distribution 2009 au titre du résultat 2008							(127)			(127)	(127)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	30					30	18			18	48
Autres variations <sup>(2)</sup>	(19)		(1)	6	(3)	(17)	9 810			9 810	9 793
Résultat de la période		1 980				1 980		498		498	2 478
<b>Gains et pertes latents ou différés</b>											
Écarts de conversion			64			64			49	49	113
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres				3 247	(6)	3 241			295	295	3 536
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat				(361)		(361)					(361)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2009</b>	<b>17 911</b>	<b>1 980</b>	<b>4</b>	<b>3 900</b>	<b>(314)</b>	<b>23 481</b>	<b>12 700</b>	<b>498</b>	<b>286</b>	<b>13 484</b>	<b>36 965</b>
Changements de méthode comptable											
Affectation du résultat 2009	1 980	(1 980)					498	(498)			
Distribution 2010 au titre du résultat 2009	(990)					(990)	(319)			(319)	(1 309)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	20					20	(48)			(48)	(28)
Autres variations	3		(3)				106			106	106
Résultat de la période		2 151				2 151		1 087		1 087	3 238
<b>Gains et pertes latents ou différés</b>											
Écarts de conversion			10			10			23	23	33
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres				199	(20)	179			75	75	254
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat				(342)		(342)			(33)	(33)	(375)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b>	<b>18 924</b>	<b>2 151</b>	<b>11</b>	<b>3 757</b>	<b>(334)</b>	<b>24 509</b>	<b>12 937</b>	<b>1 087</b>	<b>351</b>	<b>14 375</b>	<b>38 884</b>

(1) Application anticipée de l'interprétation IFRIC 12.

(2) Intérêts minoritaires : dont augmentation du capital du FSI pour 9,7 Md€.

## Bilan de la section générale

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
<b>Actif</b>			
<b>Opérations interbancaires et assimilées</b>		<b>12 692</b>	<b>13 570</b>
Caisse, Banques centrales		3	11
Effets publics et valeurs assimilées	3	8 858	1 922
Créances sur les établissements de crédit	1	3 831	11 637
<b>Opérations avec la clientèle</b>	<b>2</b>	<b>24 251</b>	<b>18 773</b>
Comptes ordinaires débiteurs		1 187	1 309
Autres concours à la clientèle		23 064	17 464
<b>Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable</b>	<b>3</b>	<b>54 385</b>	<b>55 656</b>
Obligations et autres titres à revenu fixe		41 971	43 786
Actions et autres titres à revenu variable		12 414	11 870
<b>Participations</b>	<b>4</b>	<b>20 066</b>	<b>20 647</b>
<b>Immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>5</b>	<b>2 824</b>	<b>2 653</b>
<b>Comptes de régularisation et actifs divers</b>	<b>6</b>	<b>10 092</b>	<b>3 180</b>
<b>Total actif</b>		<b>124 310</b>	<b>114 479</b>
<b>Passif</b>			
<b>Opérations interbancaires et assimilées</b>	<b>7</b>	<b>10 827</b>	<b>17 588</b>
Dettes envers les établissements de crédit à vue		1 133	4 873
Dettes sur établissement de crédit à terme		9 694	12 715
<b>Opérations avec la clientèle</b>	<b>8</b>	<b>51 831</b>	<b>45 168</b>
Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle		44 768	36 891
Autres dettes envers la clientèle		7 063	8 277
<b>Dettes représentées par un titre</b>	<b>9</b>	<b>29 585</b>	<b>27 271</b>
Titres du marché interbancaire et titres de créances négociables		29 585	27 271
<b>Comptes de régularisation et passifs divers</b>	<b>10</b>	<b>12 140</b>	<b>4 595</b>
<b>Provisions</b>	<b>11</b>	<b>741</b>	<b>790</b>
<b>Dépôts de garantie</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)</b>	<b>12</b>	<b>473</b>	<b>473</b>
<b>Capitaux propres - hors FRBG</b>	<b>12</b>	<b>18 712</b>	<b>18 593</b>
Réserves et autres		17 594	17 029
Résultat de l'exercice		1 118	1 564
<b>Total passif</b>		<b>124 310</b>	<b>114 479</b>

## Hors-bilan de la section générale

(en millions d'euros)	31.12.2010	31.12.2009
<b>Engagements de financement et de garantie donnés</b>		
<b>Engagements de financement</b>	<b>6 535</b>	<b>24 536</b>
En faveur d'établissements de crédit	34	27
En faveur de la clientèle	6 501	24 509
<b>Engagements de garantie</b>	<b>1 580</b>	<b>1 515</b>
En faveur d'établissements de crédit	242	243
En faveur de la clientèle	1 338	1 272
Engagements douteux		
<b>Engagements de financement et de garantie reçus</b>		
<b>Engagements de financement</b>	<b>18 119</b>	
Reçus d'établissements de crédit	18 119	
<b>Engagements de garantie</b>	<b>2 097</b>	<b>1 849</b>
Reçus des établissements de crédit	39	22
Reçus de la clientèle	2 050	1 816
Reçus de l'État, de collectivités territoriales et assimilés	8	11
<b>Engagements sur titres</b>		
Titres à recevoir	2 818	542
Titres à livrer	241	187
Engagements de souscriptions FCPR	543	474
<b>Autres engagements donnés et reçus</b>		
Autres engagements donnés	21 897	13 375
Autres engagements reçus	441	428

## Compte de résultat de la section générale

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
<b>Intérêts et produits assimilés</b>		<b>2 011</b>	<b>2 086</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires	19	71	84
Opérations avec la clientèle	20	357	171
Obligations et autres titres à revenu fixe	21	1 331	1 604
Autres intérêts et produits assimilés	22	252	227
<b>Intérêts et charges assimilés</b>		<b>(1 142)</b>	<b>(1 199)</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires	19	(90)	(136)
Opérations avec la clientèle	20	(377)	(418)
Obligations et autres titres à revenu fixe	21	(335)	(340)
Autres intérêts et charges assimilés	22	(340)	(305)
<b>Revenus des titres à revenu variable</b>	<b>23</b>	<b>1 238</b>	<b>1 087</b>
<b>Commissions (produits)</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>Commissions (charges)</b>	<b>24</b>	<b>(34)</b>	<b>(35)</b>
<b>Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation</b>	<b>25</b>	<b>(20)</b>	<b>83</b>
<b>Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés</b>	<b>26</b>	<b>(123)</b>	<b>719</b>
<b>Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>(179)</b>
<b>Produit net bancaire</b>		<b>1 962</b>	<b>2 580</b>
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>28</b>	<b>(334)</b>	<b>(329)</b>
<b>Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations</b>	<b>29</b>	<b>(79)</b>	<b>(75)</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		<b>1 549</b>	<b>2 176</b>
<b>Coût du risque</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>(12)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>1 559</b>	<b>2 164</b>
<b>Gains ou pertes sur actifs immobilisés</b>	<b>31</b>	<b>(101)</b>	<b>(367)</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>1 458</b>	<b>1 797</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>32</b>	<b>(340)</b>	<b>(233)</b>
<b>Résultat net</b>		<b>1 118</b>	<b>1 564</b>

## COMPTES DU FONDS D'ÉPARGNE

### Bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
<b>Actif</b>			
<b>Opérations interbancaires et assimilées</b>		<b>50 453</b>	<b>54 833</b>
Caisse, Banques centrales			
Effets publics et valeurs assimilées	4	35 252	40 860
Créances sur les établissements de crédit	1 et 3	15 201	13 973
<b>Opérations avec la clientèle</b>	<b>2 et 3</b>	<b>107 823</b>	<b>100 888</b>
Comptes ordinaires débiteurs			
Autres concours à la clientèle	2 et 3	107 823	100 888
<b>Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable</b>	<b>4</b>	<b>66 497</b>	<b>67 744</b>
Obligations et autres titres à revenu fixe	4	55 240	56 811
Actions et autres titres à revenu variable	4	11 257	10 933
<b>Comptes de régularisation et actifs divers</b>	<b>5</b>	<b>117</b>	<b>153</b>
<b>Total actif</b>		<b>224 890</b>	<b>223 618</b>
<b>Passif</b>			
<b>Opérations interbancaires et assimilées</b>	<b>6 et 8</b>	<b>212 554</b>	<b>212 327</b>
Dettes envers les établissements de crédit		212 554	212 327
<b>Opérations avec la clientèle</b>	<b>7 et 8</b>	<b>62</b>	<b>61</b>
Autres dettes envers la clientèle		62	61
<b>Comptes de régularisation et passifs divers</b>	<b>9</b>	<b>2 935</b>	<b>2 729</b>
<b>Provisions</b>	<b>10</b>	<b>1 573</b>	<b>1 653</b>
<b>Dépôts de garantie</b>		<b>11</b>	<b>16</b>
<b>Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)</b>	<b>11</b>	<b>1 841</b>	<b>1 662</b>
<b>Capitaux propres - hors FRBG</b>	<b>12</b>	<b>5 914</b>	<b>5 170</b>
Réserves et autres		4 190	3 767
Report à nouveau		239	239
Résultat en instance d'affectation		1 485	1 164
<b>Total passif</b>		<b>224 890</b>	<b>223 618</b>

### Hors-Bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2010	31.12.2009
<b>Engagements de financement et de garantie donnés</b>		
<b>Engagements de financement</b>	<b>33 269</b>	<b>32 046</b>
En faveur d'établissements de crédit	8 904	9 390
En faveur de la clientèle	24 365	22 656
<b>Engagements de garantie</b>		
En faveur d'établissements de crédit		
En faveur de la clientèle		
Engagements douteux		
<b>Engagements de financement et de garantie reçus</b>		
<b>Engagements de financement</b>		
Reçus d'établissements de crédit		
<b>Engagements de garantie</b>	<b>101 184</b>	<b>93 862</b>
Reçus des établissements de crédits	4 266	4 157
Reçus de la clientèle	431	381
Reçus de l'État, de collectivités territoriales et assimilés	96 487	89 324
<b>Engagements sur titres</b>		
Titres à recevoir	198	104
Titres à livrer	92	
Engagements de souscriptions FCPR	144	114
<b>Autres engagements donnés et reçus</b>		
Autres engagements donnés		
Autres engagements reçus	37	

### Résultat du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2010	31.12.2009
<b>Intérêts et produits assimilés</b>		<b>6 990</b>	<b>7 140</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires	19 et 21	364	365
Opérations avec la clientèle	20 et 21	3 147	3 312
Obligations et autres titres à revenu fixe	23	3 103	3 146
Autres intérêts et produits assimilés	24	376	317
<b>Intérêts et charges assimilés</b>		<b>(4 114)</b>	<b>(5 065)</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires	19 et 22	(3 200)	(4 160)
Opérations avec la clientèle	20 et 22	(1)	(2)
Autres intérêts et charges assimilés	24	(913)	(903)
<b>Revenus des titres à revenu variable</b>	<b>25</b>	<b>408</b>	<b>415</b>
<b>Commissions (produits)</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Commissions (charges)</b>	<b>26</b>	<b>(1 861)</b>	<b>(1 890)</b>
<b>Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés</b>	<b>28</b>	<b>283</b>	<b>1 637</b>
<b>Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets</b>			<b>5</b>
<b>Produit net bancaire</b>		<b>1 709</b>	<b>2 250</b>
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>29</b>	<b>(104)</b>	<b>(93)</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		<b>1 605</b>	<b>2 157</b>
<b>Coût du risque</b>	<b>30</b>	<b>59</b>	<b>8</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>1 664</b>	<b>2 165</b>
<b>Dotations au FRBG nettes des reprises</b>	<b>31</b>	<b>(179)</b>	<b>(1 001)</b>
<b>Résultat net</b>		<b>1 485</b>	<b>1 164</b>



56, rue de Lille - 75356 Paris 07 SP  
Tél. : + 33 1 58 50 00 00  
[www.groupecaissedesdepots.fr](http://www.groupecaissedesdepots.fr)

