

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013



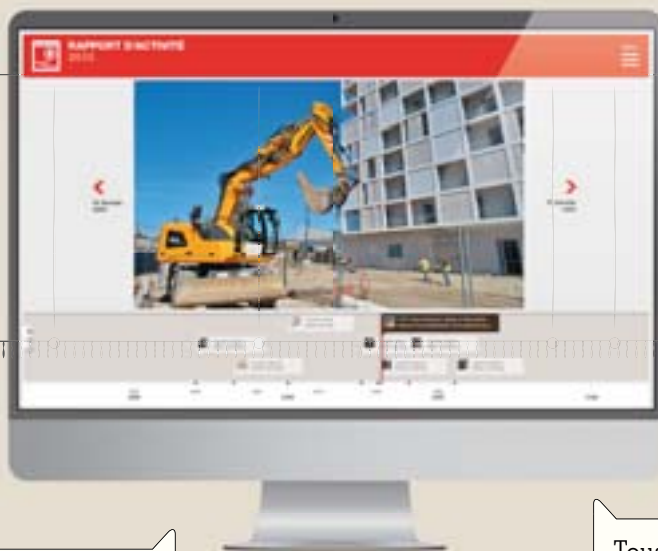
(Re)plongez-vous dans l'année 2013 du groupe Caisse des Dépôts.

rapportannuel.caissedesdepots.fr

*Le mini-site pour
aller plus loin !*

Une Timeline de l'année
en images, des reportages
en région...

Un film de 3 minutes
pour comprendre le Groupe.



Les chiffres clés de 2013.

Tous les rapports
annuels de la Caisse
des Dépôts...

Les principaux indicateurs
de responsabilité sociétale.

SUIVEZ-NOUS SUR TWITTER, LINKEDIN, ET VIADEO !



rapportannuel.caissedesdepots.fr

Sommaire

- 2 **Faits marquants**
- 6 **Message d'Henri Emmanuelli,**
président de la Commission de surveillance
- 9 **Message de Pierre-René Lemas,** directeur général
- 12 **L'essentiel du Groupe**



16 **Entreprises**



26 **Logement**



36 **Transition énergétique
et écologique**



46 **Infrastructures,
mobilité durable et tourisme**



58 **Transformation
numérique**



66 **Gestion de confiance**

- 76 **Gouvernance, fonctions de pilotage et d'appui**
- 98 **Finances**

2 Faits marquants

100 ans du Théâtre
des Champs-Élysées

20
13

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
1 Création Bpifrance	1 V	1 J	1 L	1 Transdev	1 Création d'Egis Ports
2 Bpifrance	2 S	2 S	Résultats 2012 du Groupe: conf. de presse	2 Exploite de nouveaux réseaux à Melbourne et Shenyang	2 d'Egis Ports (ingénierie des ports et du littoral)
3 J	3 D	3 D	4 J	3	3 L
4 V	4 L	4 L	5 V	4	4 L
5 S	5 M	5 M	6 Campus d'@venir: convention nationale de partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur	5 L	5 M
6 D	6 Salon des entrepreneurs	6 M	7	6 M	6 J
7 L	7	7 J	8	7 S	7 V
8 M	8 V	8 V	9	8 M	8 S
9 M	9 S	9 S	10 M	9 J	9 D
10 J	10 D	10 D	11	10 V	10 Accord de coopération avec la BEI pour la croissance et l'emploi
11 V	11 L	11 L	12 S	11 S	11 M
12 S	12 M	12 M	13 S	12 D	12 M
13 D	13 Séminaire du G20 sur l'investissement de long terme	13 J	14 D	13 L	13 J
14 Convention avec l'Education nationale sur le numérique dans les écoles	14	14 J	15 L	14 M	14 V
15 V	15 V	15 L'Etat confie au Groupe le programme de production de 10000 logements intermédiaires	16 M	15 M	15 S
16 S	16 S	16	17 M	16 J	16 109 ^e congrès des notaires de France
17 D	17 D	17	17 M	17 J	17
18 L	18 L	18	18 J	18 S	18 M
19 S	19 M	19	19 V	19 D	19 M
20 D	20 M	20 M	20 S	20 L	20 J
21 L	21 J	21 J	21 D	21 M	21 V
22 M	22 V	22 V	22 L	22 J	22 S
23 Lancement de la Société de financement local (SFIL)	23 S	23 S	23 M	23 J	23 D
24 D	24 D	24 D	24 M	24 J	24 PPP pour le campus numérique de l'université de Bretagne
25 L	25 L	25 Veolia Transdev devient Transdev	25 Lancement de la Foncière rénovation montagne	25 M	25 L
26 S	26 M	26	26 D	26 D	26 J
27 D	27 M	27 Lancement de La Banque Postale Collectivités Locales	27 S	27 L	27 J
28 L	28 J	28 J	28 D	28 M	28 V
29 M	29 V	29 V	29 Lancement du "lab innovation"	29 M	29 S
30 M	30 S	30 S	30 M	30 M	30 D
31 J	31 D	31 D	31	31 Mme Pierre du nouvel hôpital de Belfort-Montbéliard	31

PIA : + de 4 milliards d'euros engagés depuis 2010

20
13

Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre	
1 L	1 J	1 D	1 M	1 V	1 S	1 D	1 M	1 V	1 S	1 D	1 M
2	2 V	2 L	2 M	2 S	2 D	2 J	2 V	2 S	2 D	2 M	2 J
3	3 M	3 S	3 M	3 J	3 V	3 D	3 L	3 M	3 V	3 S	3 D
4	4 J	4 D	4 M	4 J	4 V	4 D	4 L	4 M	4 V	4 S	4 D
5	5 V	5 L	5 J	5 S	5 D	5 J	5 V	5 S	5 D	5 M	5 J
6	6 S	6 M	6 V	6 D	6 L	6 M	6 V	6 S	6 D	6 M	6 J
7	7 D	7 M	7 S	7 L	7 M	7 V	7 D	7 J	7 S	7 D	7 M
8	8 L	8 J	8 D	8 M	8 V	8 D	8 L	8 M	8 V	8 S	8 D
9	9 M	9 V	9 L	9 M	9 V	9 D	9 J	9 S	9 D	9 M	9 J
10	10 S	10 D	10 M	10 V	10 D	10 L	10 M	10 V	10 S	10 D	10 M
11	11 L	11 J	11 D	11 M	11 V	11 D	11 L	11 M	11 V	11 S	11 D
12	12 V	12 L	12 J	12 S	12 D	12 J	12 V	12 S	12 D	12 M	12 J
13	13 S	13 M	13 V	13 D	13 L	13 M	13 V	13 S	13 D	13 M	13 J
14	14 D	14 M	14 S	14 L	14 M	14 V	14 D	14 J	14 S	14 D	14 M
15	15 L	15 J	15 D	15 M	15 V	15 D	15 L	15 M	15 V	15 S	15 D
16	16 M	16 V	16 L	16 M	16 V	16 D	16 J	16 S	16 D	16 M	16 J
17	17 M	17 S	17 M	17 V	17 D	17 L	17 M	17 V	17 S	17 D	17 M
18	18 J	18 D	18 M	18 V	18 D	18 J	18 V	18 S	18 D	18 M	18 J
19	19 V	19 L	19 J	19 S	19 D	19 M	19 V	19 S	19 D	19 M	19 J
20	20 S	20 M	20 V	20 D	20 L	20 M	20 V	20 S	20 D	20 M	20 J
21	21 D	21 M	21 S	21 L	21 M	21 V	21 D	21 J	21 S	21 D	21 M
22	22 L	22 J	22 D	22 M	22 V	22 D	22 L	22 M	22 V	22 S	22 D
23	23 M	23 V	23 L	23 M	23 V	23 D	23 J	23 S	23 D	23 M	23 J
24	24 M	24 S	24 M	24 V	24 D	24 L	24 M	24 V	24 S	24 D	24 M
25	25 J	25 D	25 M	25 V	25 D	25 J	25 V	25 L	25 D	25 M	25 J
26	26 V	26 L	26 J	26 S	26 D	26 M	26 V	26 S	26 D	26 M	26 J
27	27 S	27 M	27 V	27 D	27 L	27 M	27 V	27 S	27 D	27 M	27 J
28	28 D	28 M	28 S	28 L	28 M	28 V	28 D	28 J	28 S	28 D	28 M
29	29 L	29 J	29 D	29 M	29 V	29 D	29 L	29 M	29 V	29 S	29 D
30	30 M	30 V	30 L	30 M	30 V	30 D	30 J	30 S	30 D	30 M	30 J
31	31 M	31 S		31 J						31 M	

Prêts Gaïa pour le Grand Paris

Lancement du RFIF, fonds d'investissement franco-russe à Moscou

Fête des 5 ans de représentation du Groupe à Bruxelles

Colloque Novethic

CDC infrastructure investit dans la ferme cohésive offshore Butendiek (Allemagne)

Lancement des fonds Novo

Université d'été de l'innovation

2^{es} trophées de l'innovation et du développement durable du Groupe

La Caisse des Dépôts accueille le réseau académique PRI

Protocole de coopération avec la BEI

Achèvement processus de création de Bijfrance

Nouvelle convention avec le FIPMEP

Simplification de l'enveloppe de 20 milliards d'euros de prêts pour les collectivités locales

Congrès de l'ARF

Convention cadre relative à l'égalité professionnelle

Salon des maires

Congrès USA

Sommet mondial des villes durables

Silic rejoint l'icade

4 Faits marquants

20
14

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
1 M	1 S	1 S	1 M	1 M	1 D
2 J	2 D	2 D	2 M	2 V	2 L
3 V	3 L	3 L	3 J	3 J	3 M
4 S	4 M	4 M	4 V	4 D	4 M
5 D	5 M	5 M	5 S	5 M	5 J
6 L	6 J	6 J	6 D	6 M	6 V
7 M	7 S	7 V	7 L	7 M	7 S
8 M	8 S	8 S	8 M	8 J	8 D
9 J	9 D	9 M	9 M	9 V	9 L
10 V	10 L	10 L	10 J	10 S	10 M
11 S	11 M	11 M	11 V	11 D	11 M
12 D	12 M	12 M	12 S	12 L	12 J
13 L	13 X	13 V	13 D	13 M	13 V
14 M	14 Lancement de CDC international Capital	14 Validation des orientations stratégiques par la Commission de surveillance	14 L	14 M	14 S
15 M	15	15 S	15 M	15 J	15 D
16 J	16	16 S	16 M	16 V	16 L
17 V	17 L	17 L	17 J	17 S	17 M
18 S	18 M	18 M	18 V	18 D	18 M
19 D	19 Résultats solides pour icade, CNP Assurances et Bpifrance	19 M	19 S	19 L	19 J
20 L	20	20 J	20 D	20 M	20 V
21 M	21	21 V	21 L	21 M	21 S
22 M	22 S	22 S	22 M	22 J	22 D
23 J	23 D	23 M	23 M	23 V	23 L
24 V	24 L	24 J	24 J	24 S	24 M
25 S	25 M	25 M	25 V	25 D	25 M
26 D	26 J	26 S	26 S	26 L	26 M
27 L	27 J	27 M	27 D	27 M	27 D
28 M	28 V	28 M	28 M	28 J	28 S
29 M	29 S	29 S	29 M	29 J	29 D
30 J	30 M	30 M	30 M	30 V	30 L
31 V	31 L	31 L	31 M	31 S	31 M

La Caisse des Dépôts va gérer le Compte personnel de formation

Conf. de presse : bons résultats pour le Groupe

Le groupe SNI lance 2 appels à projets pour 20 000 logements

Salon des entrepreneurs

Egis se développe : Equateur, Myanmar et Pologne

Départ de Jean-Pierre Jouyet

Congrès des notaires

Pierre-René Lemas nouveau DG du Groupe

Groupe Caisse des Dépôts, Bpifrance et China Development Bank : un partenariat renforcé

Solar Decathlon

Renouvellement du partenariat avec la Conf. des présidents d'université

Lancement du fonds SISA dédié à la Sibérie économie

CDC international Capital et Tubadala lancent leur plateforme d'investissement

CDC Climat lance le programme SE

L'engagement de CDC Biodiversité reconnu Stratégie Nationale de la Biodiversité

20
14

Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre	
1	M	1	V	1	L	1	M	1	S	1	L
2	M	2	S	2	M	2	J	2	D	2	M
3	J	3	D	3	M	3	V	3	L	3	M
4	V	4	L	4	J	4	S	4	M	4	J
5	S	5	M	5	V	5	D	5	M	5	V
6	Solar Decathlon	6	M	6	S	6	L	6	J	6	S
7		7	J	7	D	7	M	7	V	7	D
8	M	8	V	8	L	8	M	8	S	8	L
9	M	9	S	9	M	9	J	9	D	9	M
10	J	10	D	10	M	10	L	10	M	10	M
11	V	11	L	11	J	11	S	11	M	11	J
12	S	12	M	12	V	12	D	12	M	12	V
13	D	13	M	13	S	13	L	13	J	13	S
14	L	14	J	14	D	14	M	14	V	14	D
15	M	15	V	15	L	15	M	15	S	15	L
16	M	16	S	16	M	16	J	16	D	16	M
17	J	17	D	17	M	17	V	17	L	17	M
18	V	18	L	18	J	18	S	18	M	18	J
19	S	19	M	19	V	19	D	19	M	19	V
20	D	20	M	20	S	20	L	20	J	20	S
21	L	21	J	21	D	21	M	21	V	21	D
22	M	22	V	22	J	22	M	22	S	22	L
23	M	23	S	23	M	23	J	23	D	23	M
24	J	24	D	24	M	24	V	24	L	24	M
25	V	25	L	25	J	25	S	25	M	25	J
26	S	26	M	26	V	26	D	26	D	26	V
27	D	27	M	27	S	27	L	27	J	27	S
28	L	28	J	28	D	28	M	28	V	28	D
29	M	29	V	29	L	29	M	29	S	29	L
30	M	30	S	30	M	30	J	30	D	30	M
31	J	31	D			31	V			31	M

Colloque
Novethic

Forum retraites

Congrès
USM

Salon
des maires



Henri Emmanuelli

Président de
la Commission
de surveillance

Tout d'abord, le bilan de l'année 2013 témoigne de la solidité du modèle du groupe Caisse des Dépôts dans un contexte économique qui reste difficile.

Après les pertes enregistrées en 2012, le groupe Caisse des Dépôts a renoué avec les bénéfices en 2013. Il affiche un résultat net consolidé du Groupe de 2,137 Md€ et

ses fonds propres consolidés, qui s'élèvent à 27,5 Md€, ont quasiment retrouvé leur niveau d'avant-crise. Le Groupe doit ce bilan positif, en dehors de ses composantes exceptionnelles, à la contribution de ses grandes filiales ainsi qu'à la performance de la gestion financière de la Section générale de l'Établissement public, et ce malgré la persistance du niveau très bas des taux d'intérêt.

Marquée par la réforme de l'épargne réglementée de juillet 2013, qui s'est traduite par la décentralisation de 30 Md€, l'activité du fonds d'épargne demeure dynamique ainsi qu'en attestent les 21 Md€ de prêts accordés en 2013, dont plus de 16 Md€ – un record historique qu'il faut comparer aux 15 Md€ alloués en 2012 – ont été consacrés à la construction de 110 000 logements sociaux et places d'hébergement. Il faudra cependant se montrer vigilant quant à la capacité du fonds d'épargne de soutenir une

“ L'exercice 2013 est une année charnière pour le groupe Caisse des Dépôts, qui lui offre, de par l'amélioration de ses résultats et le cap fixé des nouvelles orientations stratégiques, de nouvelles perspectives de développement. ”

dynamique élevée de prêts, alors que la collecte montre des signes de tassement.

Derrière l'abstraction des chiffres et la complexité d'un modèle économique et institutionnel difficile à saisir, ces résultats sont le reflet de l'engagement de la Caisse des Dépôts au service du financement à long terme de l'économie de notre pays. Le groupe Caisse des Dépôts est aujourd'hui le premier financeur du logement social, le premier investisseur en capital dans des projets d'infrastructures ainsi qu'un acteur majeur du financement de nos entreprises (plus de 10 Md€ de prêts ont été accordés par Bpifrance en 2013).

Mais cette position enviée ne vaut pas satisfecit : les défis auxquels se trouve confrontée la France appellent à davantage de proximité et de volontarisme afin de renforcer l'attractivité de nos territoires et d'améliorer la vie des concitoyens. C'est la raison pour laquelle nous avons défendu, avec Jean-Pierre Jouyet, l'assouplissement des règles d'éligibilité de l'enveloppe des 20 Md€ sur le fonds d'épargne ouverte aux collectivités territoriales. À la fin de l'année 2013, 3,4 Md€ de prêts à très long terme ont été engagés pour financer 350 projets locaux, dont les deux tiers ont vu le jour dans des petites communes. Avec 850 M€ de prêts engagés à la fin du mois d'avril, cette dynamique est appelée à se poursuivre en 2014.

Fortement sollicitée ces précédentes années, à l'instar de son intervention dans le démembrement de Dexia, le bilan de la Caisse des Dépôts s'est rigidifié et ses marges de manœuvre se sont nettement resserrées. Elle doit aujourd'hui retrouver davantage d'autonomie dans la gestion de ses fonds d'épargne et de ses fonds propres. Cela passe, sans nul doute, par une gestion plus dynamique des participations qu'elle détient. Au-delà, et contrairement à certaines idées reçues, il faut garder à l'esprit que lorsque la Caisse des Dépôts investit, ce n'est pas aux frais du contribuable mais sur la base des fonds propres qu'elle a accumulés depuis 1816. En revanche, elle est, chaque année, un contributeur net au budget de l'État. Ainsi, en 2013, plus de 1,4 Md€ ont été versés à l'État, soit un taux de prélèvement total supérieur à 80 %. Jugeant ce niveau excessif, la Commission de surveillance a souhaité, avec le directeur général et en accord avec le ministre de l'Économie et des Finances, engager une discussion qui devra aboutir à un rééquilibrage des règles du versement à l'État.

L'année 2013 a été marquée par la définition de nouvelles orientations stratégiques. Elles doivent mobiliser le Groupe afin qu'il libère tout son potentiel et qu'il se place en première ligne du soutien à la croissance économique, et notamment de l'effort de ré-industrialisation de la France dans les filières d'avenir.

Ce nouveau cadre est d'abord l'opportunité pour le groupe Caisse des Dépôts d'accélérer sa transformation vers une meilleure lisibilité et efficacité dans son fonctionnement. Pour devenir un groupe pleinement intégré, il est impératif d'exploiter les gisements de synergies et de transversalité là où trop souvent les logiques de cloisonnement et de superposition prédominent. À l'heure où l'ensemble du secteur public est sommé de faire des économies, la Commission de surveillance sera attentive à ce que les efforts de rationalisation entrepris ces derniers mois soient poursuivis et amplifiés.

Surtout, ce cadre stratégique a été l'occasion de définir des priorités d'intervention claires et ambitieuses pour le groupe Caisse des Dépôts dont les feuilles de routes ont récemment été validées par la Commission de surveillance. Elles doivent désormais être suivies d'effets.

La première de nos ambitions, c'est le soutien aux entreprises françaises. Par la mobilisation du Fonds CDC PME Croissance, et surtout celle de Bpifrance, première filiale du Groupe, dont le plan stratégique prévoit près de 12 Md€ de financement et près de 1 Md€ d'investissement direct dans les PME d'ici 2017, le groupe Caisse des Dépôts doit apporter à notre appareil industriel et financier les solutions dont il a besoin pour accompagner le redressement du pays. Compte tenu de l'importance du niveau de fonds propres investis dans cette filiale, la Commission de surveillance a décidé de créer un comité de suivi spécifique à Bpifrance pour évaluer sa montée en puissance en 2014, sur les bases du plan stratégique qui lui a été soumis.

La seconde priorité pour le Groupe est de donner des réponses à nos concitoyens qui rencontrent des difficultés pour se loger. La Commission de surveillance sera particulièrement attentive à la réalisation des grands chantiers ouverts par le Groupe : relance de la production de logements par les prêts sur le fonds d'épargne, appels à projets lancés par la SNI pour la construction de 10 000 logements sociaux et de 10 000 logements intermédiaires, ainsi que le développement d'un projet de viager mutualisé visant à redonner du pouvoir d'achat aux retraités propriétaires d'un bien immobilier qui le souhaitent.

Le Groupe a également choisi d'investir dans deux domaines stratégiques pour l'avenir du pays. Il s'agit d'abord du développement des infrastructures, où l'accent devra être porté sur le numérique et les transports durables, en insistant sur l'effort de réduction des inégalités territoriales. Il s'agit ensuite de réussir la transition énergétique et écologique en se plaçant dans un rôle de développeur aux avant-postes de la rénovation thermique et de la production d'énergies renouvelables. Comme mandataire du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), le Groupe est aussi un acteur majeur de l'innovation. À cet égard, la Commission de surveillance juge la simplification de ce programme impérative, tant la trop grande centralisation et la complexité des procédures obèrent sa mise en œuvre.

En contrepoint de l'image de repli qu'elle peut parfois véhiculer, la Caisse des Dépôts poursuit son ouverture à l'international, dans le sillage de ses grandes filiales, pour lesquelles le développement hors de nos frontières constitue

un levier essentiel de croissance. En tant qu'investisseur, le Groupe a multiplié les partenariats internationaux avec les fonds souverains émirati, qatari, chinois ou russe (encore en projet pour ce dernier) qui lui permettent de drainer les capitaux étrangers nécessaires au financement des entreprises et des infrastructures françaises. Demain, ce sont aussi des coopérations européennes qui pourraient voir le jour, avec la KfW allemande, par exemple. De ce point de vue, il nous faudra veiller à ce que les travaux engagés par la Commission européenne avec la publication d'un Livre vert aboutissent à la mise en place d'un cadre européen protecteur de la spécificité du modèle de financement à long terme de l'économie et qui ne l'assimile pas, comme certains le souhaiteraient, au secteur bancaire traditionnel.

L'ambition de ce plan doit également nous conduire à être plus offensifs dans la gestion de nos participations et l'accompagnement de nos filiales qui sont confrontées à des défis industriels importants.

Nous ne pouvons que nous réjouir du redressement de Transdev amorcé en 2013 et dont la dynamique de croissance ne saurait être fragilisée par une compétition sans retenue avec les autres groupes publics de l'Hexagone. Quant au devenir de la SNCM, dossier lourd de conséquences financières laissé par la précédente mandature, l'objectif de la Caisse des Dépôts n'a jamais été de revenir dans son capital. Des solutions s'esquissent aujourd'hui, auxquelles nous prenons part en expertisant la possibilité de financer de nouveaux navires, mais la Commission de surveillance restera ferme sur la défense des intérêts patrimoniaux de la Caisse des Dépôts.

Le pôle financier du Groupe est devenu un élément essentiel du modèle économique de la Caisse des Dépôts. Un des sujets majeurs pour la Commission de surveillance, en 2014, sera de s'assurer, d'une part, du bon fonctionnement de la SFIL dans sa mission de refinancement des collectivités locales et, d'autre part, du développement de la production de La Banque Postale. Concernant CNP Assurances, le Groupe BPCE devra assumer financièrement sa décision de ne pas reconduire les accords existants. Dans les négociations qui s'ouvrent, le modèle de CNP Assurances sera défendu à sa juste valeur et il ne pourra y avoir d'accord déséquilibré, notamment en ce qui concerne le stock de contrats en cours.

Il faut enfin saluer le soutien actif apporté par Parlement à l'action de la Caisse des Dépôts. En lui confiant la gestion du compte personnel de formation, qui concerne 25 millions de bénéficiaires et 1,2 million d'entreprises, et celle des comptes bancaires inactifs et des contrats d'assurance vie en déshérence, la mission historique de gestionnaire de confiance de la Caisse des Dépôts est replacée au cœur de ses orientations stratégiques.

Durant l'exercice passé, la Commission de surveillance a pesé de tout son poids pour défendre les intérêts patrimoniaux du Groupe et pour que ce dernier aille plus loin dans le soutien à la croissance économique française. Au terme de ce bilan, l'exercice 2014 doit nous inviter à une réflexion sur l'évolution du rôle de la Commission de surveillance afin qu'elle soit à même d'exercer pleinement les missions que lui a confiées le législateur.

Je voudrais saluer ici le travail accompli par Jean-Pierre Jouyet, qui a porté pendant deux ans le chantier de la transformation du Groupe. Les changements intervenus à la tête de la gouvernance du Groupe ne feront pas dévier la route d'ambitions tracées. Au contraire, ils s'expriment en forme de continuité de notre action au service du développement de la France, par ce modèle si spécifique du financement à long terme dont la Commission de surveillance est garante au nom du Parlement.

“ Les principaux atouts du groupe Caisse des Dépôts sont la diversité de ses outils d'intervention et le dynamisme de ses équipes. ”



*Pierre-René
Lemas*

Directeur général
de la Caisse
des Dépôts

Vous avez été nommé directeur général de la Caisse des Dépôts il y a quelques semaines, quelles ont été vos premières impressions ?

Je connais le groupe Caisse des Dépôts depuis longtemps. De Robert Lion à Jean-Pierre Jouyet, j'ai beaucoup travaillé avec les équipes de la Caisse des Dépôts dans les fonctions que j'ai exercées. Les principaux atouts du groupe Caisse des Dépôts sont la diversité de ses outils d'intervention et le dynamisme de ses équipes. Et c'est en même temps le socle de valeurs sur lequel il s'appuie depuis presque deux siècles : la foi publique, l'intérêt général, le temps long mais aussi la réactivité. Et la pierre angulaire de son indépendance est la protection du Parlement.

Je veux rendre hommage au travail accompli par toutes les équipes autour de Jean-Pierre Jouyet : ce rapport d'activité 2013 en témoigne. Je veux notamment souligner la mise en place de Bpifrance, celle de l'enveloppe de prêts sur fonds d'épargne de 20 Md€ pour les collectivités locales ou encore le lancement de la foncière Rénovation montagne.

Je suis frappé par la force de proposition en même temps que par la réactivité des équipes qui ont œuvré à la mise en œuvre de ces projets. Dans tous les cas que je viens de citer, il ne s'agit pas de la simple mobilisation

d'une enveloppe financière. La Caisse des Dépôts a su en quelques mois, comme elle l'a toujours fait dans son histoire, réunir les compétences et les partenaires pour aider à définir les projets et mettre en place des outils de financement adaptés aux enjeux économiques du pays.

Au-delà des réalisations de 2013, comment la Caisse des Dépôts doit-elle agir pour faire face à la situation économique de notre pays ?

En 2013, la Caisse des Dépôts a remis à plat ses priorités. Pendant plusieurs mois, un travail collectif a permis de définir les orientations stratégiques du Groupe, qui sont à la fois réalistes et exigeantes. Elles s'appuient sur l'histoire de la Caisse des Dépôts pour se projeter vers l'avenir et fixent un cadre adapté et souple aux réponses à donner à l'urgence économique.

Je partage entièrement le diagnostic, qui a été posé à cette occasion, sur le fait que la Caisse des Dépôts dispose d'un bilan solide mais plus rigide qu'autrefois. Je fais miennes également les priorités sectorielles qui ont été fixées, je les rappelle : le développement des entreprises, le logement, la transition énergétique et écologique, les infrastructures (qui incluent le numérique) et la gestion de confiance dans nos métiers de mandataire et de dépositaire. Ce sont là les nouvelles bases de notre action, dès l'année 2013, comme en témoigne la structure de ce rapport d'activité.

Chacune de ces priorités porte des enjeux distincts.

Pour les entreprises, il faut que Bpifrance monte en puissance et démontre sa valeur ajoutée, au service de la reconquête industrielle ; la Caisse des Dépôts, quant à elle, intervient en propre sur l'environnement des entreprises, notamment l'immobilier et le numérique. Le logement et les infrastructures sont des secteurs que nous connaissons depuis des décennies : nous allons en renouveler les outils d'intervention pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui.

La transition énergétique et écologique est l'un des défis majeurs du siècle. La Caisse des Dépôts a beaucoup expérimenté dans ce domaine depuis dix ans, elle va passer à la vitesse supérieure.

La gestion de confiance est également un métier historique. Sur la base de notre savoir-faire reconnu, nous avons pour ambition de devenir un acteur de référence de la gestion publique dans ce domaine.

La Caisse des Dépôts a-t-elle la capacité à mener tous ces chantiers de front ?

Le modèle économique de la Caisse des Dépôts a montré sa résistance dans la période de mutation économique que traverse le pays. Les bonnes performances financières sont là : le groupe Caisse des Dépôts a renoué avec les bénéfices en 2013 avec un résultat net consolidé de 2,137 Md€ et des fonds propres qui reviennent à leur niveau d'avant la crise financière à 27,5 Md€ (avec plus-values latentes).

Cependant, le maintien des taux d'intérêt à un niveau historiquement bas effrite mécaniquement nos résultats récurrents, année après année. Et compte tenu des règles de reversement de l'État, même en cas de bons résultats, nos fonds propres sociaux n'augmentent que de manière modérée. Plus de la moitié de ces fonds propres sont d'ailleurs consacrés à nos participations dans Bpifrance et dans La Poste.

Le modèle de la Caisse des Dépôts demeure donc robuste, mais nous devons être beaucoup plus sélectifs dans notre action. C'est l'une des vertus du choix de nos priorités stratégiques que de nous y aider.

Quelles sont vos priorités pour 2014 ?

Au sein d'une institution essentielle à la vie économique de notre pays, il me paraît indispensable d'éviter toute rupture, de maintenir un cap et de m'appuyer sur l'ensemble des équipes dont je connais depuis très longtemps les compétences, l'énergie et le sens de l'intérêt général.

“ Le modèle de la Caisse des Dépôts demeure robuste, mais nous devons être beaucoup plus sélectifs dans notre action. C’est l’une des vertus du choix de nos priorités stratégiques que de nous y aider. ”

Mon objectif est donc de mettre en œuvre les orientations stratégiques, de les adapter bien sûr en chemin si c’est nécessaire, mais d’abord de les faire entrer dans les faits.

Pour accompagner cette évolution, il me paraît nécessaire de clarifier les conditions d’intervention de la Caisse des Dépôts et de ses filiales. J’ai la conviction que la Caisse des Dépôts, dans ses missions d’intérêt général, peut s’appuyer davantage sur les capacités d’expertise des filiales.

Enfin, je poursuivrai une modernisation exigeante de l’Établissement public. Je dis exigeante car au moment où il est demandé à l’État et aux collectivités locales de faire un effort exceptionnel, la Caisse des Dépôts doit aussi faire preuve d’exemplarité. Il s’agit de créer les conditions nécessaires à l’émergence de nouvelles offres innovantes et compétitives, notamment dans nos métiers historiques de mandataire et de gestionnaire de confiance, et d’améliorer la qualité de service proposée à nos clientèles.

Tout cela ne peut se faire qu’avec la mobilisation de tous, et avec un management porté sur la confiance, la proximité et la responsabilité.

Le groupe Caisse des Dépôts est un édifice solide, qui associe des compétences financières reconnues et des expertises techniques souvent très pointues, au contact du monde économique et du marché. Il allie également les atouts du service public et ceux de l’ambition industrielle. Il est à la fois ancré sur le territoire et ouvert à l’international. C’est ce modèle que je veux préserver et promouvoir.

Nous avons un rôle essentiel à jouer au service de l’intérêt général.

L'essentiel du groupe

Caisse des Dépôts

127 000
COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

65 000
COLLABORATEURS
EN FRANCE

66 PAYS

**1 ÉTABLISSEMENT
PUBLIC**
20 FILIALES



2 TERRAINS D'ACTION :

ACTION TERRITORIALE

Présent sur l'ensemble du territoire français, le Groupe mobilise ses savoir-faire en faveur de la compétitivité et de la cohésion des territoires. En adaptant son offre aux caractéristiques propres à chaque territoire, il est le partenaire privilégié des collectivités locales.

ACTION À L'INTERNATIONAL

Le Groupe développe son action à l'international à travers la constitution d'un réseau avec les fonds souverains et les investisseurs internationaux de long terme et la recherche de nouveaux relais de croissance pour ses filiales (notamment CNP Assurances, Egis, Transdev).



FONDS PROPRES
CONSOLIDÉS

27,5
Md€

BILAN
CONSOLIDÉ

143
Md€

RÉSULTAT
CONSOLIDÉ

2,13
Md€

NOTATION
FINANCIÈRE ⁽¹⁾

AA+ (FITCH)
AA1 (MOODY'S)
AA (S&P'S)

⁽¹⁾ au 15 novembre 2013



**11 DOMAINES
D'ACTIVITÉ**

- Mandats et dépôts
- Assurances
- immobilier
- Financement des entreprises
- Affiliés aux territoires
- Transports et infrastructures
- Environnement
- Tourisme et loisirs
- Confiance numérique
- Economie de la connaissance
- Financements internationaux

259,3 Md€
BILAN DU FONDS D'ÉPARGNE

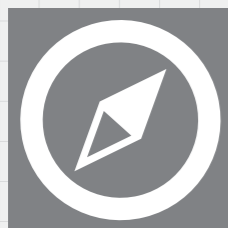
20,7 Md€
NOUVEAUX PRÊTS 2013

294,4 M€
INVESTIS DANS LES
PROJETS RÉGIONAUX

Un nouveau cadre stratégique

Afin de gagner en efficacité, le choix a été fait de mettre l'accent sur des **priorités** emblématiques du nouveau positionnement que souhaite adopter le Groupe, en résonance avec les attentes des parties prenantes et répondant aux urgences du pays.

DE NOUVELLES PRIORITÉS



UNE VISION GLOBALE DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Le Groupe s'engage pleinement pour le développement des entreprises :

- Bpifrance devient l'instrument privilégié du financement des PME et ETI pour le Groupe
- Un investisseur institutionnel mobilisé en direction des entreprises cotées et non cotées
- Soutien renouvelé à l'économie sociale et solidaire
- Stimulation des démarches en matière d'innovation, de propriété intellectuelle et de transfert de technologie

Accompagner la croissance des entreprises et préparer la compétitivité de demain

UN GESTIONNAIRE DE CONFIANCE

La mission de dépositaire de fonds privés et celle de mandataire sont constitutives de l'identité même de la Caisse des Dépôts. Dans un contexte où le besoin de protection de fonds, de gestion neutre et probe, est plus fort que jamais, le Groupe consolidera son positionnement de gestionnaire de confiance à travers de nouveaux mandats (régimes de retraites, PIA2, compte personnel de formation...).

Gestionnaire public de référence au service de l'intérêt général

pour le Groupe

UN ENGAGEMENT RÉAFFIRMÉ EN FAVEUR DU LOGEMENT

Le Groupe assume son rôle d'entraînement et de mobilisation des acteurs et investisseurs du secteur :

- Contribution à l'effort national de construction
- Des réponses à des besoins ciblés (étudiants, 4^e âge...)
- Promotion de la mixité sociale et fonctionnelle
- Rénovation urbaine

intensifier l'effort de production de logements

UN RÔLE MOTEUR POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Le Groupe mobilise ses modes de financement, ses filiales et ses outils au service des politiques publiques de la transition énergétique et écologique :

- Efficacité énergétique, production d'énergie et réseaux de distribution
- Mise en valeur et protection des richesses naturelles

Accélérer la transition énergétique et écologique

UN ACTEUR MAJEUR DES INFRASTRUCTURES ET DE LA MOBILITÉ DURABLES

Le Groupe joue un rôle de premier plan dans le financement et l'ingénierie des infrastructures et dans le développement de politiques de mobilité durable :

- Développement des infrastructures durables au service de la compétitivité des territoires
- Accompagnement des politiques de mobilité durable
- Modernisation de l'offre touristique
- Équipement numérique des territoires

Développer les nouvelles infrastructures dans les secteurs du numérique, des transports durables et du tourisme

Entreprises

→ Le développement et le financement des entreprises sont au centre des priorités du groupe Caisse des Dépôts. En soutenant les PME et les ETI dont les projets sont porteurs de croissance, le Groupe remplit sa mission première : contribuer au développement économique du pays. Bpifrance, première filiale du Groupe, constitue l'instrument privilégié de cet axe stratégique. Le groupe Caisse des Dépôts se mobilise également massivement en tant qu'investisseur institutionnel et *via* ses filiales Qualium Investissement et CDC International Capital. La Caisse des Dépôts poursuit par ailleurs son action en direction des très petites entreprises et de l'économie solidaire et sociale, secteur dynamique disposant d'un fort potentiel de création d'emplois, et accentue son soutien à la recherche et à l'innovation.

▶ Okabé, centre commercial et centre d'affaires situé à proximité de Paris, est un exemple de l'action du Groupe sur l'écosystème des entreprises.



Le financement des entreprises

Le groupe Caisse des Dépôts répond aux besoins de financement des entreprises françaises par une large gamme de produits qu'il concentre sur les segments les moins couverts par le marché : amorçage des entreprises innovantes, développement des PME et ETI, transmission des PME...

La montée en puissance de Bpifrance

Issue en 2013 du rapprochement d'Oséo, CDC Entreprises, FSI et FSI Régions, Bpifrance propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement.

Bpifrance a conduit en 2013 sa structuration avec volontarisme : la constitution du comité exécutif, les réunions régulières du conseil d'administration, du comité national d'orientation ainsi que des comités régionaux d'orientation, le lancement de Bpifrance en région, la validation de la doctrine après sa présentation au Parlement, l'organisation juridique et financière ont ainsi été réalisées au cours de l'année 2013.

Dans un contexte économique encore tendu, Bpifrance a mobilisé ses différents outils financiers pour jouer son rôle d'acteur de place, assurer un rôle contracyclique de financement de l'économie et agir sur les imperfections de marché. Forte de ses 42 implantations régionales où 90% des décisions sont prises, Bpifrance agit en appui des politiques publiques avec pour objectifs d'accompagner la croissance des

entreprises, de renforcer l'attractivité des territoires et la compétitivité du pays et de participer au renouveau industriel de la France. Bpifrance participe à la structuration des filières industrielles jugées stratégiques, avec une attention particulière aux secteurs d'avenir et à la transition énergétique.

Ses champs d'intervention couvrent l'investissement en fonds propres et quasi-fonds propres, le financement de prêts bancaires à court, moyen et long terme, la garantie de prêts, le financement de l'innovation, la promotion de l'ensemble des soutiens à l'export. Au total, Bpifrance a accompagné en 2013 près de 80 000 entreprises.

En matière de financement, le cofinancement moyen-long terme a bénéficié à environ 2 800 entreprises, illustrant ainsi le rôle de place et contracyclique de Bpifrance, avec une forte progression dans le domaine des énergies renouvelables. L'activité traditionnelle de mobilisation de créances professionnelles a connu une forte croissance avec 3,3 Md€ d'autorisations et Bpifrance a assuré la mise en œuvre du préfinancement du CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi), à partir de mars 2013, pour près de 800 M€.

Bpifrance =
Oséo + FSI
+ FSI Régions
+ CDC Entreprises

En termes de garanties, l'activité a représenté 3,8 Md€ de risques pris, pour un montant total de crédits garantis de l'ordre de 8 Md€ ; un repli compensé par la dynamique induite par la déclinaison du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. Enfin, le développement des partenariats avec les régions a permis une croissance de plus de 20% de l'activité au titre des fonds de garantie régionaux.

En matière d'investissement, l'activité de fonds de fonds a atteint un niveau élevé en 2013 avec 444 M€ investis dans 41 fonds partenaires permettant ainsi de boucler les tours de table d'un montant total de 2 Md€. L'activité a notamment été très soutenue dans le capital-innovation et le capital-risque. Ce sont également 15 fonds régionaux ou interrégionaux qui ont bénéficié en 2013 d'un investissement de Bpifrance, dont 8 nouveaux fonds, pour un montant total de 87,6 M€. L'activité d'investissement en fonds propres dans les PME a bien résisté en 2013 malgré un marché difficile avec 121 M€ investis. Les lancements des fonds dédiés aux savoir-faire d'excellence (FSFE, 20 M€) ainsi qu'à la filière ferroviaire (Croissance Rail, 40 M€) et nucléaire (FDEN, 133 M€) ont par ailleurs constitué des temps forts de l'année 2013.

L'activité d'investissement en fonds propres dans les ETI, à travers 16 opérations, s'élève à 367 M€. Enfin, l'activité de capital-innovation exercée en direct (à travers 5 fonds : InnoBio, Biothérapies innovantes et Maladies rares, Écotechnologies,



Anne Guérin

Directrice régionale
Ile-de-France Ouest
Bpifrance

Aller à la rencontre des entreprises

Comment s'est déroulée la construction de Bpifrance en 2013 ?

Rapidement et simplement : le chantier a été mené tambour battant en interne : entre l'annonce de la mission de préfiguration et le "closing", il aura fallu moins d'un an pour que Bpifrance se constitue. C'est une belle réussite d'autant que cela a été complètement transparent pour nos clients.

Pouvez-vous en faire un premier bilan du point de vue de vos clients ?

L'objectif premier était de constituer un outil très puissant au service de la croissance des entreprises françaises : un outil qui allie l'aide à l'innovation,

le financement des investissements et de la trésorerie, l'investissement en fonds propres et l'accompagnement à l'export sur un seul site et en région, au plus près des entreprises. Aujourd'hui c'est une réalité : dans les 25 directions régionales de Bpifrance, l'entrepreneur bénéficie de toutes les compétences. Nos clients en ont bien compris l'intérêt et leurs retours sont très positifs. Nous travaillons également en étroite collaboration avec les régions et avec les partenaires financiers, banquiers ou investisseurs.

Quelles sont les priorités de 2014 ?

Participer de toutes nos forces au redressement de notre économie. Nos 500 chargés d'affaires sillonnent le territoire pour faire connaître nos offres de financement et d'accompagnement aux chefs d'entreprise pour les inciter à investir, innover et se développer à l'international.

En 2014, nous voulons faire plus pour les entreprises : plus de fonds propres, plus de crédits de trésorerie, plus de prêts de développement, plus d'aides à l'innovation et plus de produits pour financer les exportations.

" Lors de ses choix d'investissement, le Groupe appréhende de la manière la plus complète possible les opportunités et les risques, sur le long terme : au-delà des paramètres strictement financiers, il intègre les enjeux environnementaux, sociaux et ceux liés au mode de gouvernance du projet (Charte iR du groupe Caisse des Dépôts). "



Retrouvez le rapport d'investissement responsable du Groupe dans le rapport responsabilité sociétale www.racdc.fr/rse

Ambition numérique et Large venture) a conduit à des investissements de 111 M€ pour 35 opérations, soit un montant total de près de 750 M€ pour les aides et le financement de l'innovation.

Bpifrance s'est par ailleurs dotée d'un ambitieux plan stratégique à l'horizon 2017 pour améliorer encore son rôle moteur aux côtés des entreprises pour la croissance et l'emploi.

Investisseur de référence des marchés financiers, le Groupe soutient les entreprises cotées et non cotées

Le Groupe intervient massivement dans le financement des entreprises à travers

son activité d'investisseur institutionnel sur fonds propres, fonds d'épargne et via CNP Assurances et CDC International Capital.

La Caisse des Dépôts finance les entreprises françaises en fonds propres (18,6 Md€) et en dette (4,7 Md€). Elle investit en particulier de manière directe dans les PME cotées via le fonds CDC PME Croissance (1,4 Md€ de valeur liquidative) et en conduisant des initiatives de place innovantes comme la constitution du fonds obligataire PME-ETI Novo. CNP Assurances investit dans les grandes entreprises françaises (9,3 Md€ en actions et 35 Md€ en obligations) ainsi que dans le non-coté avec 3,1 Md€ d'engagements à fin 2013 dont 1,6 Md€ investi en valeur bilan nette. CNP Assurances porte également plus de 17,3 Md€ de dettes émises par des entreprises et organismes publics. Le Fonds stratégique de participations (FSP), dont CNP Assurances est cofondatrice en 2012 et qui regroupe les forces de quatre assureurs majeurs en France, a réalisé en 2013 ses premiers investissements significatifs dans deux entreprises françaises, leaders dans leurs secteurs, Arkema et le groupe SEB.

LES FONDS NOVO, FONDS OBLIGATAIRES DE PRÈS DE 1 Md€ POUR LE FINANCEMENT DES PME ET ETI

Visant à diversifier les modes de financement des PME et ETI, les fonds d'investissement Novo, issus du rapprochement de la Caisse des Dépôts (100 M€) et de 17 grands assureurs, dont CNP Assurances (100 M€), ont reçu le soutien de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) ainsi que les participations du Fonds de réserve pour les retraites (FRR) et de l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP). Ils sont les premiers fonds obligataires d'envergure destinés à financer les entreprises petites, moyennes et intermédiaires.

Une année dynamique pour Qualium Investissement qui fête ses 15 ans

Pour le 15^e anniversaire de son agrément AMF, Qualium Investissement, qui intervient en majoritaire pour faciliter la transmission d'entreprises, a réalisé une année très dynamique avec six transactions. Elle a notamment

acquis Invicta (permettant la transmission d'un groupe familial créé en 1924) et Atelier Mériguët (spécialisé dans la peinture décorative et classé "entreprise du patrimoine vivant"). Trois cessions totales ont été réalisées : Socotec, Tournus Equipement et Carré Blanc. En outre, pour aider les entreprises du portefeuille à se développer dans quatre zones géographiques dynamiques et prometteuses – le Moyen-Orient, les pays de l'Est, l'Amérique latine et l'Asie – Qualium Investissement a complété son Réseau Qualium PME et a formalisé des partenariats avec quatre prestataires implantés au Qatar, au Brésil, en Russie et en Chine. Ces derniers aident principalement les sociétés qui le souhaitent à répondre aux appels d'offres locaux et à nouer de nouveaux partenariats.

Lancement de CDC International Capital

Début 2014, le Groupe a lancé sa filiale CDC International Capital afin d'attirer des capitaux étrangers (fonds souverains et grands investisseurs institutionnels internationaux) au service du financement de l'économie. CDC International Capital s'inscrit aussi dans la stratégie du Groupe d'attirer durablement les capitaux étrangers en France pour accompagner le développement de nos entreprises, notamment à l'international, mais également investir dans les infrastructures et dans l'immobilier. CDC International Capital intervient en partenariat avec des fonds souverains de pays tiers *via*

des véhicules d'investissements partenariaux. Trois véhicules ont déjà été constitués avec le Qatar, les Émirats arabes unis (voir encadré) et la Russie. Leurs schémas d'organisation reposent tous sur la trame commune d'une structure d'investissement partenarial flexible, en lien étroit avec les co-investisseurs, et intègrent certaines spécificités compte tenu de contraintes fiscales ou opérationnelles (classes d'actifs visées...).



Yonel Genin

Directeur, membre du comité exécutif de CDC International Capital

Le partenariat franco-émirati doté de 300 M€ apportés à parité par CDC International Capital et le fonds souverain Mubadala aura pour objet la réalisation d'investissements essentiellement en France, dans des entreprises cotées ou non cotées et des projets d'infrastructure ou d'immobilier. Les secteurs des énergies renouvelables, du numérique, des télécoms, des services, de la santé, de l'immobilier, des minerais ou de l'industrie pétrolière seront plus spécifiquement étudiés. Le partenariat avec Mubadala s'inscrit dans une logique de moyen/long terme avec un horizon de détention des investissements de 5 à 10 ans.

→ Attirer les capitaux étrangers vers les entreprises françaises

Un soutien renouvelé à l'entrepreneuriat

En soutenant la création de très petites entreprises et l'économie sociale et solidaire, la Caisse des Dépôts contribue à développer sur les territoires une économie créatrice de valeur et d'emplois. Conformément à la loi, Bpifrance participera progressivement au soutien de ce secteur en complément des actions déjà menées.

La création d'entreprise

Pour soutenir l'entrepreneuriat, notamment en fonds propres, et assurer un accompagnement de qualité aux porteurs de projets, la Caisse des Dépôts soutient les réseaux associatifs et coopératifs d'aide à la création d'entreprise. Elle accompagne sur ses fonds propres les politiques publiques en apportant des ressources d'investissement et en contribuant au développement, à la professionnalisation et à la qualification de ces réseaux, notamment dans les territoires en difficulté. Elle s'intéresse également à la sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat à travers un dispositif de sensibilisation et d'accompagnement déployé dans trente pôles universitaires. Enfin, le développement de l'entrepreneuriat féminin est soutenu à travers des fonds spécifiques. La Caisse des Dépôts abonde également près de 320 fonds de prêts d'honneur permettant aux créateurs/repreneurs de bénéficier de prêts à taux zéro et sans caution personnelle. Elle développe, en collaboration avec les régions, des fonds dédiés à l'innovation, la transmission ou le primo-développement d'entreprises. Le dispositif Nacre, abondé par le fonds d'épargne, est destiné aux demandeurs d'emploi. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement pour la création/reprise d'entreprise pour les personnes

L'économie sociale et solidaire est porteuse d'emplois non délocalisables.

éloignées de l'emploi dès le montage du projet et jusqu'à trois années après la création.

Enfin, la Caisse des Dépôts gère pour le compte de l'État le Fonds de cohésion sociale, qui dote les différents fonds de garantie territoriaux et thématiques pour faciliter la mise en place de prêts bancaires destinés aux créateurs les plus fragiles. Il permet par exemple de financer le microcrédit personnel, destiné aux personnes qui ne sont pas en mesure d'obtenir un prêt bancaire classique. Il combine un crédit, octroyé par un établissement financier garanti par le Fonds de cohésion sociale, ainsi qu'un accompagnement assuré par une association luttant contre l'exclusion financière.

L'économie sociale et solidaire

La Caisse des Dépôts soutient des initiatives conduites par l'État ou par des partenaires comme France Active ou l'Avisé (Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques). Sur ses fonds propres et dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, la Caisse des Dépôts contribue à la structuration financière des entreprises d'insertion par l'activité économique et des entités d'utilité sociale employeuses par le renforcement de leurs fonds propres et

la mise en place de garanties bancaires. Elle s'appuie sur des partenaires comme France Active et l'IDES (Institut de développement de l'économie sociale) et participe au capital de sociétés de capital-risque régionales dédiées au secteur.

La Caisse des Dépôts soutient également un dispositif d'appui et de conseil mis en œuvre sur les territoires par 105 DLA (Dispositifs locaux d'accompagnement). Ceux-ci s'adressent aux associations, aux entreprises d'insertion et aux coopératives.

Bpifrance propose de nouveaux outils d'intervention au service de l'économie sociale et solidaire qui seront lancés en 2014 et a déjà mis en place une plateforme numérique pour faciliter la mise en relation des financeurs et des porteurs de projets au titre du *crowdfunding* (tousnosprojets.fr).

Les territoires sensibles

Le programme "Territoires Sensibles" de la Caisse des Dépôts vise l'ensemble des quartiers classés en politique de la ville. Son objectif est d'aider les collectivités locales et leurs partenaires à construire un environnement favorable à la création, à l'implantation et au développement d'entreprises pour stimuler la croissance et l'emploi.

La Caisse des Dépôts vient en appui des collectivités locales pour financer des études et mettre à disposition des experts. Elle cofinance les dispositifs d'accompagnement et de soutien aux créateurs d'entreprise : services de base, coopératives d'activités et d'emploi, couveuses.



**Pierre
Colombet**

Chargé de
développement
territorial à
la direction régionale
Limousin

Le microcrédit a un véritable rôle de lien social

En Limousin, comment se traduit le soutien de la Caisse des Dépôts aux politiques économiques des territoires ?

Le Limousin se caractérise par une forte densité de très petites entreprises (TPE), un taux de chômage inférieur à 10 % et un excellent taux de survie des entreprises à 3 ans. En 2013, la région Limousin et la Caisse des Dépôts ont amplifié la mise en cohérence des outils d'accompagnement et de financement dont ils sont respectivement pilotes et financeurs, à savoir Nacre, "Objectif Création" et les fonds de prêts d'honneur relatifs à la transmission et à l'innovation. Depuis mars 2013, un Plan d'actions régional de promotion de l'entrepreneuriat féminin avec l'État et la Région fédère 31 partenaires autour de 14 actions.

Comment s'est développé le microcrédit sur le territoire ?

L'ensemble du territoire est couvert avec l'implication des trois conseils généraux : ce sont près

de 1 000 microcrédits octroyés depuis 2009. Le conseil général de Corrèze déploie également le microcrédit professionnel depuis 2009 et le conseil général de la Creuse le microcrédit "habitat" depuis 2013. Le maillage des réseaux d'accompagnement est performant en Haute-Vienne de par l'activité générée par Le Secours Populaire 87 ou les Restaurants du Cœur 87.

Pourquoi le Limousin est-il une région favorable au développement de l'Économie sociale et solidaire (ESS) ?

D'après les données 2012 de Recherches et Solidarités, le Limousin se place en tête des régions françaises (part de l'ESS dans l'emploi privé de 18 %). L'histoire sociale contemporaine de la région a une forte dimension et de profondes racines ouvrières et fut pionnière en matière de mutualisme, de coopération ou de syndicalisme. C'est une économie qui joue un véritable rôle d'utilité et de lien social et qui est source d'expérimentation, d'innovation et d'attractivité.

2013 a été l'année de la création du Fonds régional d'investissement solidaire (prêt participatif à 2 %). Un nouvel outil de financement est en cours de finalisation pour les structures de l'ESS en difficulté.

L'innovation, moteur de la compétitivité économique

L'objectif du Groupe est de développer l'écosystème de la recherche et de multiplier les ponts entre acteurs publics et privés et entre les sphères de la recherche et de l'entreprise. Il le fait notamment par les pôles de compétitivité réunissant universités, laboratoires et entreprises autour de filières technologiques, par le dispositif des Sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) ou encore par l'intermédiaire de France Brevets.

La montée en puissance des SATT sur le territoire

En lien direct avec les unités de recherche, les Sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT) ont pour mission de détecter les innovations potentielles, de financer les phases de pré-industrialisation avant de transférer la propriété intellectuelle afférente soit à une entreprise existante soit au sein d'une start-up.

Le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) a affecté près de 900 M€ au développement de 14 SATT dans le but d'optimiser le transfert de technologie des universités françaises. Dans le cadre de ce programme, la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence pour le compte de l'État à hauteur de 33%. En 2013, 12 Sociétés d'accélération du transfert de technologies sur 14 sont créées, dont trois sur l'année écoulée, clôturée avec la naissance de la SATT Lyon Saint-Étienne.

Réparties sur le territoire, les SATT concourent à la valorisation des résultats de recherche des laboratoires publics des universités françaises et du CNRS en particulier.

L'émergence des premières plateformes mutualisées d'innovation

Les plateformes mutualisées d'innovation sont destinées à offrir des ressources mutualisées (équipements, personnels et services associés) en accès ouvert dans le cadre des pôles de compétitivité. Elles permettent de mener à bien des projets de recherche et développement (R&D) à fortes retombées économiques, pouvant aller jusqu'à leur phase d'industrialisation et de mise sur le marché.

Depuis 2011, un travail d'ingénierie a été mené avec les porteurs des projets sélectionnés par le PIA pour préparer la création des plateformes. La première d'entre elles, Improve, a été créée en juillet 2013 à Dury (Picardie) et a été suivie, début 2014, par Ecotox en Rhône-Alpes et Inovsys en PACA.

Le développement de France Brevets

France Brevets est une structure d'investissement qui acquiert des droits sur les brevets issus de la recherche publique et privée, les regroupe en

{ 14 SATT validées
12 SATT déployées

grappes technologiques et dépose leurs licences, à des conditions de marché, auprès des entreprises tant pour augmenter les revenus issus de la propriété intellectuelle que pour leur apporter les moyens de sécuriser leurs droits d'exploitation. En 2013, France Brevets a concentré ses efforts sur les technologies de communication sans contact utilisées notamment dans les téléphones portables et a renforcé son portefeuille de droits gérés, *via* des accords avec la recherche publique dont un accord-cadre avec l'ensemble des SATT.

Consolidation des partenariats avec les acteurs de l'enseignement supérieur

La Caisse des Dépôts poursuit son action en faveur de l'attractivité des universités françaises et de l'économie de la connaissance, action matérialisée par la signature de la convention campus d'@venir avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le 11 avril 2013 et le renouvellement de la convention avec la Conférence des présidents d'université début 2014. Le soutien au développement numérique de l'enseignement à distance ("e-learning") est devenu un axe majeur et sera un outil d'attractivité des campus dans le futur. Dans ce domaine, la Caisse des Dépôts a appuyé le Conservatoire national des Arts & Métiers dans la définition de son plan d'actions et de positionnement pour la formation tout au long de la vie "en ligne". Enfin, 2013 a marqué l'achèvement des schémas directeurs immobiliers

"En matière de financement de l'innovation, Bpifrance investit au capital des entreprises innovantes et agit comme opérateur de fonds de tiers, notamment en gérant les aides de l'Etat (subventions et avances remboursables)."

et d'aménagement dans les universités : la Caisse des Dépôts a ainsi accompagné une douzaine de sites dans leurs réflexions d'aménagement durable et de réhabilitation. Dans l'avenir, elle contribuera à l'opération campus de l'université européenne de Bretagne, projet innovant qui mêle à la fois des problématiques numériques et immobilières, et à la relance du Plan Campus en 2014.

Coumba Thioune

Chargée de développement territorial à la direction régionale Picardie



IMPROVE – L'Institut Mutualisé pour les PROTéines VEGétales a pour ambition de devenir le *leader* européen de la valorisation des protéines végétales. Ce projet est porté par quatre grands acteurs industriels (Téréos, Sofiprotéol, Siclaé et In Vivo) qui souhaitent mutualiser leur recherche dans le domaine de la valorisation des protéines végétales, en s'appuyant sur les compétences de l'université de Picardie Jules-Verne (UPJV), le centre de valorisation de glucides et produits naturels et l'Institut national de recherche agronomique. La plateforme IMPROVE vise à développer de nouvelles applications industrielles des protéines végétales issues de cultures françaises et européennes (blé, maïs, colza, pois, lupin, luzerne, pomme de terre...), qui représentent un gisement de quelque 28 millions de tonnes de protéines faiblement valorisées à ce jour. IMPROVE favorise ainsi de nouveaux débouchés dans le secteur traditionnel de l'alimentation humaine et animale, comme dans des secteurs en émergence, tels les matériaux biosourcés et la cosmétique.

 Pour en savoir plus
www.racdc.fr/picardie

Logement



→ Alors que la pénurie de logements s'aggrave, notamment dans les zones tendues, le groupe Caisse des Dépôts est mobilisé pour relancer la construction, par son activité de financement, notamment *via* le fonds d'épargne, par son rôle d'opérateur *via* sa filiale SNI, par son rôle de conseil auprès des pouvoirs publics.

Le Groupe s'efforce en outre de répondre à la spécificité des besoins actuels : besoins d'une population vieillissante, besoins des étudiants et des jeunes actifs, besoins de logements très sociaux pour les personnes les plus démunies, besoins de logements intermédiaires pour relancer les parcours résidentiels. Enfin, il participe à l'effort de rénovation du parc de logements et l'inscrit dans les problématiques plus larges de transition énergétique, de rénovation urbaine et de promotion d'une ville durable.

▶ Le projet de l'île de Nantes est le trait d'union des savoir-faire du Groupe en matière d'aménagement urbain.

Contribuer à l'effort national de construction

Le gouvernement a fixé des objectifs de construction de 500 000 nouveaux logements par an, dont 150 000 logements sociaux, objectifs auxquels participe le groupe Caisse des Dépôts. Cette relance de la construction doit porter sur tous les types de logements et être accélérée dans les zones où le déficit est le plus criant. Elle permettra en outre de dynamiser un secteur d'activité fortement pourvoyeur d'emplois.

Financement du logement social : un niveau historique de prêts mobilisés

Le fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts est plus que jamais engagé dans le financement de logements sociaux. Il a permis en 2013 la création de 110 000 logements ou places d'hébergement. Le total des prêts octroyés à l'habitat social et à la ville atteint **en 2013 un niveau record** de 16,4 Md€.

L'activité a été particulièrement dynamique du fait notamment de la signature du "PACTE HLM", qui entérine la mise en place d'un dispositif de mutualisation des capacités de financement des bailleurs sociaux, et d'une baisse des taux des prêts à partir du 1^{er} août 2013. Enfin, l'État a pris une série de mesures en juillet 2013, visant à soutenir et faciliter la construction, dont l'octroi par le fonds d'épargne d'une prime de 120 M€ sur la base des agréments 2013, pour les opérations réalisées en PLUS (prêt locatif à usage social) et PLAI (prêt locatif aidé d'intégration).

Cette activité soutenue est remarquable dans le contexte actuel de ralentissement généralisé de la construction. Alors que le secteur du logement social représentait en moyenne 15% de la construction globale annuelle de logements, il en a représenté 33% en 2013, et jusqu'à 50% dans certaines régions telles que l'Île-de-France, le Nord-Pas-de-Calais, la Champagne-Ardenne et la Haute-Normandie.

Afin de poursuivre ce mouvement, le fonds d'épargne a mis en œuvre un dispositif destiné à **soutenir l'ensemble des bailleurs sociaux dans leurs plans de développement**, tirant parti des outils décidés par les pouvoirs publics (allongement des prêts fonciers à 60 ans

Marion-Anne Macé

Responsable du service logement locatif social – Caisse des Dépôts



L'année 2013 a été une année exceptionnelle pour la Caisse des Dépôts dans le secteur du logement social, non seulement parce que le montant des prêts accordés sur fonds d'épargne a atteint un nouveau record mais également parce que des mesures inédites ont été prises pour répondre au "choc d'offre de logements" voulu par l'État. L'une de ces mesures consiste à verser des primes exceptionnelles aux opérations ayant reçu un agrément PLUS et PLAI en 2013 et pour lesquelles les demandes de prêts ont été reçues à la Caisse des Dépôts entre le 1^{er} août 2013 et le 30 avril 2014. La philosophie de cette mesure est bien de stimuler l'activité de construction dans la mesure où les primes que nous allons distribuer sont assises sur un montant forfaitaire fonction du nombre de logements réalisés. De plus, et sous réserve d'un ordre de service constatant le lancement des travaux, nous ne procéderons aux paiements effectifs des primes que si un délai de 24 mois maximum s'est écoulé entre la demande de prêt et son premier versement.



Pour en savoir plus
www.racdc.fr/mam



À Marseille, comme dans toutes les zones tendues, le Groupe soutient la production de logements sociaux neufs.

en zones tendues, prêts de consolidation du potentiel financier) et des optimisations possibles des plans de financement de certaines opérations.

Un engagement accru du groupe SNI

Filiale à 100% de la Caisse des Dépôts, le groupe SNI a lancé en 2013 la construction de près de 6600 logements, dont 3900 logements sociaux et 2700 logements intermédiaires. Il prévoit de renforcer encore son offre entre 2014 et 2018, et s'est fixé un objectif de production courante de 4000 logements sociaux

par an, dont 3400 en zones très tendues. Afin de relancer la construction, il a engagé en janvier 2014 un plan visant à construire 20000 logements – 10000 sociaux et 10000 intermédiaires –, pour un investissement total de plus 3 Md€. Ce plan mise sur le retour des investisseurs institutionnels dans le financement du logement intermédiaire, retour que le groupe SNI s'est employé à faciliter.

Ainsi, l'appel à projet de 10000 logements intermédiaires – le projet "Argos" – représente un potentiel d'investissement de 1,75 Md€, dont 875 M€ de fonds propres issus d'investisseurs institutionnels.

icade construit plus de 4000 logements par an



**Aurélien
Husson**

Chargé d'opération
EFIDIS Ile-de-France
Groupe SNI

Un métier de bâtisseur

Le groupe SNI est engagé dans l'effort national en faveur de la production de logements. Au quotidien, en proximité avec le terrain, ce sont les chargés d'opération qui coordonnent de A à Z les opérations qui deviendront les logements de demain. Témoignage.

Vous êtes chargé d'opération au sein du groupe SNI, en quoi consiste votre travail ?

Mon travail est multiple. Il consiste à coordonner et piloter les différentes équipes tout au long des projets de construction – depuis l'identification du terrain à la livraison finale – ou de réhabilitations de logements sociaux. Je participe à la réalisation des études de faisabilité de ces opérations qu'elles soient neuves ou réhabilitées. Je dois notamment assurer la réalisation et le suivi des marchés (prestations intellectuelles et travaux), le suivi financier pendant les différentes phases d'étude et opérationnelles des projets. Je dois également suivre l'avancement des chantiers, réceptionner et livrer les projets puis suivre la Garantie de Parfait Achèvement. Nous sommes garants du respect des délais, des coûts et de la qualité des opérations dont nous avons la charge.

J'assure en moyenne le suivi de deux opérations à différents stades pour la réalisation de 100 logements.

Comment cela se traduit-il au quotidien ?

C'est un métier de relations humaines où la proximité aux territoires et aux gens qui l'habitent est essentielle. Il faut être curieux et rigoureux car on se retrouve souvent au milieu d'intérêts divergents entre les entreprises, les élus, les locataires...

Mais c'est aussi une fonction de maître d'ouvrage qui nécessite d'avoir des compétences techniques et une connaissance des réglementations sur toutes les facettes du bâtiment, et de les faire évoluer ! Je dois en effet identifier les bons intervenants (architecte, géomètre, bureau de contrôle...) et coordonner tous ces corps de métiers pour le bon déroulement de la réalisation du programme, un vrai travail d'équipe !

C'est un métier passionnant à bien des titres. Un rôle de bâtisseur qui me permet de contribuer au "devoir d'habitat" du groupe SNI.



Retrouvez le reportage sur
www.racdc.fr/ah



Idéalement situé à proximité du centre-ville d'Issy-les-Moulineaux et aux portes de Paris, l'écoquartier du Fort numérique est une livraison phare de 2013 pour EFIDIS et l'établissement SNI Ile-de-France, sociétés du groupe SNI. Les 329 logements locatifs sociaux et libres des résidences Le Belvédère, La Villa (photo) et Le Bastion s'intègrent dans un vaste programme mixte inscrit dans une démarche forte de la ville d'Issy-les-Moulineaux, associant conjointement développement durable, nouvelles technologies, ouverture sur la ville et convivialité.

Baptisé Fort numérique en référence aux liens qu'il tisse entre passé et avenir, l'écoquartier est construit sur l'ancienne emprise du Fort d'Issy, dont les immeubles ont été démolis entre 2009 et 2010.

Plusieurs investisseurs ont déjà manifesté leur intérêt. Ce dispositif reflète en outre la volonté du groupe SNI d'aborder de front l'ensemble de la chaîne du logement (très social, social et intermédiaire) : le désengorgement du parc social passe en grande partie par le renforcement de l'offre de logements intermédiaires abordables. Cette approche se traduit par la mixité des programmes de construction engagés. L'objectif est, sur un même territoire, de relancer les parcours résidentiels d'une catégorie de logements à une autre, et de favoriser l'accession à la propriété à des prix maîtrisés. Du point de vue qualitatif et environnemental, le groupe SNI s'est

doté d'un plan stratégique énergétique exigeant. Depuis 2010, tous les nouveaux projets de construction sont labellisés BBC. Une part croissante d'entre eux obtient la certification Habitat & Environnement. Enfin, l'outil SNI EVE, mis en place avec le Centre scientifique et technique du bâtiment, permet de maîtriser l'impact environnemental global des projets de construction.

Répondre à la diversité des besoins

S'il est indispensable d'accroître l'offre de logements abordables, cet accroissement doit tenir compte des évolutions sociales et démographiques, qui créent de nouveaux besoins. Il convient en outre de répondre aux attentes plus spécifiques de certaines catégories de populations, telles que les personnes âgées, les étudiants et les jeunes actifs, les personnes en situation de grande précarité.

Adapter l'habitat au vieillissement

Alors que la population française de plus de 75 ans atteindra 10 millions de personnes en 2040, 94% du parc de logements ne répondent pas aux besoins des personnes âgées les plus fragiles. Selon le récent rapport de l'Anah et de la Cnav, sur l'ensemble du parc, seuls 6% de logements sont adaptés à l'avancée en âge. Conscient de cette disproportion, le groupe Caisse des Dépôts s'engage dans le développement d'offres de logements adaptés aux personnes âgées.

Le fonds d'épargne a mobilisé en 2013 près de 1 Md€ de prêts pour les établissements pour personnes âgées. Les établissements publics de santé en sont les premiers bénéficiaires. Outre la création de plus de 9000 nouvelles places, un effort particulier est mené pour moderniser et rénover le parc existant (5000 réhabilitations en 2013). Par ailleurs, la Caisse des Dépôts s'associe en groupements à des promoteurs et à des exploitants, pour répondre aux appels à projet lancés par les Agences régionales de santé pour la création de places d'Ehpad. Deux projets ont déjà été retenus à Donzère (Drôme) en 2012 et Draveil (Essonne).

Le groupe SNI adapte son patrimoine afin de permettre aux personnes âgées et en situation de handicap de rester à leur domicile. Il participe à la construction de résidences dédiées de type Ehpa et Ehpad.

Encourager la mixité intergénérationnelle

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à développer des offres innovantes favorisant la mixité intergénérationnelle. Ainsi, le groupe SNI a ouvert deux résidences intergénérationnelles à Bussy-Saint-Georges (Seine-et-Marne) et au Plessis-Pâté (Essonne) accueillant des familles, des résidents jeunes actifs et des personnes âgées. Des espaces communs y sont prévus. Sa filiale EFIDIS a signé une convention avec l'association "ensemble2générations", visant à encourager la cohabitation intergénérationnelle. Des étudiants sont hébergés à moindre coût chez des personnes âgées, et cette cohabitation permet à ces dernières de sortir de leur isolement. Icade, dont l'activité de promotion représente quelque 4500 logements par an, développe de nouveaux projets, tels que le projet Agora à Montaigu – primé en 2013

lors du concours "Vivre ensemble" –, une résidence regroupant des logements sociaux, des appartements en accession et un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), reliés les uns aux autres et bénéficiant de services intégrés. À Montpellier, Icade a construit le pôle de services des Grisettes dans l'écoquartier du même nom qui accueille, sur 7 500 m² et six niveaux, un Ehpad et une résidence locative adaptée, associés à une crèche d'entreprise, une maison de santé et un centre d'animation sociale.

Développer l'offre de logement à destination des jeunes actifs et des étudiants

Face à un parc de logements étudiants insuffisant (340 000 places pour 1,5 million d'étudiants) et aux difficultés que connaissent les jeunes actifs à se loger, le groupe Caisse des Dépôts contribue à développer une offre de logements abordables.

Les prêts sur fonds d'épargne sur des opérations dédiées aux étudiants et jeunes travailleurs s'élèvent, en 2013, à plus de 225 M€ en hausse de 11 %, soit plus de 4 000 logements financés. Le groupe SNI participe également à cet effort avec, en 2013, plus de 930 logements pour étudiants et jeunes actifs livrés et près de 750 lancés.

Loger les populations les plus fragilisées

L'offre en matière de logements vise également les populations les plus en difficulté. Le Groupe agit, à travers le



→ Résidence pour étudiants à Bondy

Cette résidence de 100 logements a été construite par Osica et a bénéficié d'un prêt sur fonds d'épargne. Les 100 studettes modulaires bois de 18 m², dont 5 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite, ont été entièrement équipées en usine. Les logements ont été fabriqués par l'industriel BH dans son usine de Vendée puis assemblés et raccordés sur site selon une cadence de 6 à 8 modules par jour ce qui a permis de réduire le délai de réalisation à 12 mois dont 6 mois de travaux sur site. La résidence a reçu les certifications BBC Effinergie et "Habitat & Environnement".

fonds d'épargne, avec près de 100 M€ de financements pour l'hébergement et les logements d'urgence en 2013, et le groupe SNI (plus particulièrement sa filiale Adoma) pour proposer sur l'ensemble du territoire national des solutions de logement adaptées pour les populations fragilisées (résidences sociales, foyers, structures pour l'accueil des demandeurs d'asile, centres de stabilisation, centres d'hébergement d'urgence, centres d'hébergement et de réinsertion sociale).

Rénovation urbaine et ville durable

Le groupe Caisse des Dépôts est mobilisé pour accompagner la politique de la ville et les politiques de rénovation urbaine avec une offre de financements spécifiques. Au-delà de ces zones, il contribue à penser et construire la ville de demain, en prenant en compte l'ensemble des enjeux sociétaux, économiques et environnementaux : sobriété dans l'usage des ressources, qualité de vie, dynamisation économique du tissu urbain...

L'accompagnement de la politique de la ville

L'activité de financement sur fonds d'épargne de la politique de la ville et des **projets urbains avait plus que doublé en 2012, en montant et en nombre d'opérations**. L'année 2013 confirme cette tendance avec un niveau d'activité en progression de 27% à 1,6 Md€ contre 1,2 Md€ en 2012. Hors logement social, le financement des opérations progresse de 20% franchissant pour la première fois le milliard d'euros. Les collectivités territoriales, qui mobilisent 73% de ces prêts, s'engagent dans des projets relevant du Programme national pour la rénovation urbaine (PNRU). À noter que le montant des prêts accordés pour des opérations de revitalisation économique a quasiment quadruplé par rapport à l'année précédente, une preuve du développement de la mixité fonctionnelle dans les zones sensibles.

En 2013, la Caisse des Dépôts a également versé 10,5 M€ de crédits d'ingénierie et procédé à des investissements en fonds propres sur des axes définis par la convention signée avec l'État : développement économique, foncier et immobilier, équipements

et infrastructures, accompagnement économique et social, développement numérique. Ces investissements se sont élevés à 25,8 M€. Ils sont souvent l'élément déclencheur de la décision finale d'investisseurs privés réticents à agir seuls dans ces quartiers.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts a participé aux réflexions menées par le ministère de la Ville sur **la réforme de la géographie prioritaire et sur l'évaluation du PNRU**, elle accompagne la mise en place du nouveau Programme national de renouvellement urbain aux côtés de l'ANRU et de ses partenaires.

Le groupe SNI est également fortement impliqué dans le dispositif (programme de rénovation urbaine) notamment à travers OSICA, deuxième opérateur national de l'ANRU dont le label de "Rénovateur urbain", créé en 2009, souligne sa volonté d'initier des idées innovantes au service du logement social et des politiques de redéfinition de la ville.

Promotion de la ville durable

Le groupe Caisse des Dépôts cherche à contrôler l'extension du tissu urbain et privilégie son renouvellement.



Retrouvez plus d'informations sur les engagements et les réalisations du Groupe en matière de logement dans le rapport responsabilité sociétale www.racdc.fr/rse

Pour y parvenir, il s'applique à penser de front l'ensemble des sujets urbains : logement, mobilité, offres de services, commerces... Il tire ainsi pleinement profit de la diversité de ses expertises et de ses métiers de promoteur, de foncière, d'expert, d'opérateur ou de financeur. **Le Groupe propose une panoplie d'instruments d'intervention et de services pour accompagner les collectivités** dans l'élaboration de projets urbains de qualité. Il a déployé un dispositif d'accompagnement des projets "Écoquartiers" et Egis a structuré son offre d'ingénierie et de conseil pour les projets urbains. Enfin, en s'appuyant sur son réseau de SEM, la SCET propose aux collectivités une offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage opérationnelle pour leurs projets durables. Partenaire privilégié des acteurs publics et privés de l'aménagement et de l'économie territoriale, elle accompagne les acteurs locaux dans l'analyse de leurs besoins et dans le montage de leurs opérations.

L'année 2013 a également vu un fort regain des opérations de maîtrise foncière (en hausse de 47% par rapport à 2012), dans le sillage des Établissements publics fonciers (EPF) qui ont mobilisé 217 M€, contre 116 M€ sollicités par ces mêmes opérateurs en 2012. Les EPF confortent ainsi leur position de principaux emprunteurs sur ce segment de marché, devant les EPL d'aménagement. Les actions foncières stratégiques du projet du Grand Paris représentent à elles seules 35% des nouveaux prêts fonciers, de façon plus générale la Région Ile-de-France concentre 50% des financements fonciers.



Sylvie Nouvel

Directrice
interrégionale Ouest
littoral - SCET

L'île de Nantes, une ville en train de renaître

En quoi consiste ce projet "Île de Nantes" ?

C'est un projet de ville... l'histoire d'un ancien faubourg industriel – 350 hectares au cœur de la ville de Nantes – qui se transforme en un nouveau centre urbain avec des logements, des bureaux, des commerces, des transports, des équipements publics, un hôpital... autant dire que les défis de ce projet de ville sont immenses !

Comment accompagner un projet d'une telle envergure ?

Plusieurs entités du Groupe se sont mobilisées autour de ce projet de nouveau modèle d'urbanité, à la fois économe en ressources, soucieux de l'environnement et du bien-être de ses habitants. La SCET a accompagné la création de la Samoa (Société d'aménagement de la métropole ouest atlantique), dédiée au pilotage du projet. La Samoa a adhéré au réseau SCET qui lui apporte sécurité et gain de temps au travers des expertises de ses 150 consultants.

Quels savoir-faire le Groupe a-t-il mobilisés ?

C'est l'action multiple du Groupe qui permet d'agir sur des problématiques très distinctes mais toutes liées ! Icade a conçu sur l'île le 1^{er} projet de renouvellement urbain comportant services publics, bureaux et logements. Aujourd'hui, Icade pilote le regroupement du CHU, à terme le plus grand de France ! La Caisse des Dépôts est intervenue en tant qu'investisseur sur le logement et l'immobilier d'entreprise dont le pôle d'excellence dédié aux industries de la création et de la culture. Elle soutient le transfert sur l'île de l'école des Beaux-Arts via un prêt sur fonds d'épargne ; un appel à projet "Quartiers numériques" a été lancé dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir. Le groupe SNI a réalisé des logements avec une approche mixte (accession à la propriété, logement intermédiaire, logement social), avec l'appui de la SCET (assistance à maître d'ouvrage). Egis a apporté son expertise de maître d'œuvre infrastructures et bâtiments, par exemple sur des problématiques de transfert d'énergie habitations/bureaux. Transdev a créé une ligne de bus à haut niveau de service Nord-Sud et une ligne Est-Ouest, en les raccordant au réseau existant... En résumé, l'action du Groupe se distingue par sa capacité à apporter une solution globale aux multiples enjeux d'aménagement de l'île !

 Visitez avec nous l'Île de Nantes
www.racdc.fr/nantes

Transition énergétique et écologique

→ Le groupe Caisse des Dépôts a placé l'accélération de la transition énergétique et écologique parmi ses priorités. Déjà moteur dans ce secteur, il dispose d'une importante capacité d'ingénierie financière et opérationnelle qu'il entend continuer à valoriser.

Afin de mieux structurer son action, il s'est fixé une série de lignes directrices pour les prochaines années : mobiliser les financements privés ; soutenir l'innovation sous toutes ses formes ; appuyer les pouvoirs publics en participant à la préparation de leurs décisions et en accompagnant les expérimentations locales, au plus près des territoires ; mettre ses capacités d'investissement et de financement au service de cette transition.

Le groupe Caisse des Dépôts est un actionnaire majeur de la Compagnie nationale du Rhône, 1^{er} producteur français d'énergie 100% renouvelable avec, par exemple, la centrale hydroélectrique et photovoltaïque de Saulce-sur-Rhône.

Penser la transition énergétique et écologique (TEE)

Le principe de la transition énergétique et écologique peut se résumer en quelques mots : gagner en efficacité économique et sociale, en consommant moins de matière première et d'espace. Si l'objectif premier de la TEE est de limiter l'ampleur du dérèglement climatique et l'épuisement des ressources naturelles, l'enjeu est également économique. Elle engage la compétitivité de nos entreprises, l'équilibre de notre balance commerciale, le développement économique territorial...

Dans le cadre de projets de canalisation de transport de gaz en Val-de-Saône, Bretagne et Nord de la France (sur un total de 1 000 km), Egis a réalisé les études d'impact sur l'environnement ainsi que les dossiers complémentaires associés pour la prise en compte des enjeux environnementaux et du respect de la biodiversité.



Cette transition repose sur plusieurs piliers : la réduction des consommations d'énergie et la sobriété dans l'usage des ressources naturelles ; l'évolution du mix énergétique ; la réduction des dommages à l'environnement (protection de la biodiversité, maîtrise de l'artificialisation des sols, lutte contre la pollution...).

Promouvoir l'innovation

L'accélération de la transition énergétique exige un surcroît d'innovation : technologique, financière ou encore sociale (évolution des comportements et des modes de vie, etc.).

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à être force d'innovation dans tous ses secteurs d'activité. Il a conçu de nouveaux outils, il finance des démonstrateurs urbains et met en place de nouveaux dispositifs de compensation de la biodiversité...

Sa filiale Bpifrance finance les entreprises innovantes d'un secteur dont elle mesure le potentiel de compétitivité. Elle vient de participer, dans le cadre du Fonds national d'amorçage qu'elle assure pour le compte de l'État (PIA), à la levée du fonds Emertec 5, qui investira dans les

start-up développant des technologies de rupture dans le secteur de l'énergie, de la chimie verte et de l'environnement.

Faire avancer le débat public

Dans le cadre de son activité de recherche, portée notamment par CDC Climat et la Mission Économie de la biodiversité, le Groupe est particulièrement actif dans le débat public sur l'énergie, le climat et la biodiversité, au niveau national et européen. En 2013, il a répondu aux consultations publiques de la Commission européenne sur les réformes structurelles du système d'échange de quotas de CO₂ et sur le Livre vert sur le paquet énergie-climat 2030. Il sait se montrer force d'innovation, et CDC Climat a notamment animé la réflexion sur de nouveaux dispositifs de financement de la transition énergétique, en organisant une conférence sur les Obligations vertes ou "green bonds" qui a réuni la communauté bancaire et financière.

Enfin, le Groupe s'impliquera dans la préparation de la conférence Paris Climat prévue à l'automne 2015 (COP21), avec de nouvelles propositions d'action.

Gagner en efficacité et en sobriété énergétique

Les principales consommations d'énergie viennent des secteurs du bâtiment et du transport. Pour gagner en efficacité et réduire ainsi le besoin énergétique, le Groupe conduit et accompagne les politiques visant une meilleure sobriété.

Performance énergétique des bâtiments

Si l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments concerne les opérations de constructions neuves qui se doivent d'être exemplaires, elle passe avant tout par la rénovation thermique du parc existant.

Dans le secteur du logement social en 2013, environ 300 M€ d'écoprêts sur fonds d'épargne ont été engagés pour rénover 44000 logements sociaux. Distribué sur une durée maximale de 25 ans, l'écoprêt logement social bénéficie depuis juillet 2013 de nouvelles conditions très favorables pour atteindre l'objectif gouvernemental de 120000 logements sociaux rénovés par an.

Porté par le fonds d'épargne, CDnergy est une plateforme informatique créée en 2011, destinée aux organismes de logement social. Elle leur permet de gérer et de valoriser leurs certificats d'économie d'énergie (CEE). Depuis 2012, on estime à 15 M€ le montant de CEE qui ont transité par la plateforme. L'outil est en cours de déploiement auprès des collectivités locales depuis janvier 2014.

Le groupe SNI conduit depuis 2011 un important programme de rénovation thermique. À ce jour, les 10% de son parc les plus énergivores ont été traités pour une réduction de la consommation d'environ 37%. En 2013, le groupe SNI a poursuivi cet effort en consacrant plus de 88 M€ à la réalisation de travaux de rénovation thermique.

Au-delà du logement social, la Caisse des Dépôts élabore des dispositifs financiers permettant d'accélérer la rénovation énergétique des logements privés. Un nouveau fonds de garantie sera ainsi lancé afin de faciliter l'octroi de prêts par les organismes de financement (voir encadré page 40).

Enfin, la Caisse des Dépôts participe également à la rénovation du patrimoine public. Sa filiale Exterimmo accompagne les collectivités locales dans la modernisation de leurs équipements, en leur apportant l'expertise et les financements nécessaires. La première opération signée concerne la rénovation d'un groupe scolaire de Mandres-les-Roses, constitué de 12 classes, d'un restaurant et d'un accueil périscolaire.

120 000 logements sociaux à rénover par an.



Grâce à un prêt sur fonds d'épargne, 494 logements du quartier Beaulieu à Poitiers sont en cours de rénovation avec un double objectif énergétique : obtention du label BBC Rénovation et installation de panneaux solaires qui fourniront de l'énergie pour le réseau d'eau chaude et de chauffage. Les travaux, échelonnés entre 2013 et 2015, se déroulent en milieu occupé.

Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises

CDC Climat développe son activité d'ingénierie d'investissement pour la modernisation des installations des entreprises, notamment industrielles. Une opération pilote a été conduite dans l'usine de Solvay à La Rochelle, en partenariat avec Solvay Energy Services et Marubeni. Elle a consisté à financer la rénovation d'une turbine à gaz et le remplacement d'une chaufferie au fuel par un nouvel ensemble plus performant, afin de réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone. Ce type d'investissement à fort effet de levier a vocation à être développé en 2014.

Bpifrance propose également des financements à des taux attractifs (prêts verts bonifiés) aux entreprises souhaitant renouveler leurs modes de production et utiliser des technologies moins consommatrices de ressources naturelles.

Ville et mobilité durable

La Caisse des Dépôts s'emploie à gagner en efficacité énergétique dans le domaine de la ville et des transports urbains durables. L'objectif du Groupe est d'accompagner les collectivités locales dans la conception de leurs politiques de mobilité durable et de soutenir notamment le développement des transports en commun en site propre (TCSP) par des prêts sur fonds d'épargne et des investissements.

Expérimenter des solutions innovantes (transport à la demande...), favoriser le transport "doux" et faciliter le passage d'un mode à l'autre en améliorant les systèmes d'information accessibles, depuis les portables notamment, figurent parmi les axes que privilégient la Caisse des Dépôts et sa filiale Transdev.

RÉNOVATION THERMIQUE DES LOGEMENTS PRIVÉS

Le gouvernement a confié en avril 2013 à la Caisse des Dépôts une mission d'étude sur le financement de la rénovation thermique du logement privé. Cette mission a mobilisé les équipes de CDC Climat dans le cadre d'un groupe de travail transversal au Groupe. Le gouvernement s'appuie sur les recommandations du rapport intermédiaire remis en juin 2013 et a notamment demandé à la Caisse des Dépôts de poursuivre sa mission en préparant la création d'un fonds national de garantie de la rénovation thermique.

Évolution du mix énergétique

Le groupe Caisse des Dépôts intervient de plusieurs manières dans le développement des énergies renouvelables : en direct avec des investissements dans des projets, à travers ses filiales telles que la CNR, CDC Infrastructure ou Egis et à travers Bpifrance qui finance les entreprises du secteur.

Soutenir le développement des énergies renouvelables (EnR)

Depuis 2008, les pouvoirs publics ont fixé et réaffirmé des objectifs ambitieux de développement des EnR à travers le débat national sur la transition énergétique : porter la part de la production d'EnR dans la consommation intérieure française de 10% à 23% à horizon 2020.

La deuxième convention signée avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, pour la période 2011-2013, fixait à 135 M€ les montants à investir par la Caisse des Dépôts pour développer 500 MW de puissance électrique nouvelle. Ces objectifs ont été atteints. Au total, depuis 2006, 294 M€ ont été engagés par l'Établissement public pour financer des équipements représentant une puissance totale de 925 MW. En 2013, la Caisse des Dépôts a contribué au financement d'une dizaine de nouveaux projets, en versant quelque 43 M€.

Au-delà des objectifs quantitatifs, la Caisse des Dépôts s'emploie à structurer le tissu des PME émergentes et à soutenir en priorité les projets des zones économiquement fragiles, afin de créer de la richesse locale.

Elle s'est plus particulièrement concentrée sur la filière biomasse, plus créatrice d'emplois. Quatre projets ont été sélectionnés en 2013, en Auvergne, en PACA, en Aquitaine et en Picardie. Grâce à un important "effet de levier", les 30 M€ apportés par la Caisse des Dépôts ont permis un investissement total de 250 M€. Ces quatre centrales seront achevées mi-2015.

INFRAMED

InfraMed a réalisé fin 2013 la troisième opération d'investissement depuis sa création. L'investissement de 40 M\$ porte sur le développement d'un champ d'éoliennes terrestres à Tafila en Jordanie. Cette opération de grande envergure doit contribuer à répondre aux besoins urgents du pays en profitant de l'abondance de vents dans la région. InfraMed est le plus gros véhicule d'investissement dédié aux investissements d'infrastructures dans la région du sud et de l'est de la Méditerranée.



Retrouvez plus d'informations sur les engagements et les réalisations du Groupe en matière de TEE dans le rapport responsabilité sociétale www.racdc.fr/rse



CDC Infrastructure a acquis en décembre 2013 une participation dans le projet de ferme éolienne offshore de Butendiek en mer du Nord allemande. Il s'agit du premier projet d'éolien *offshore* de cette importance réalisé en financement de projet, sans le soutien d'un électricien. Il constitue ainsi une étape importante dans le développement du marché éolien *offshore* et pourra servir de référence pour les projets en cours de développement en France.

La Caisse des Dépôts reste largement présente dans la filière photovoltaïque. Elle est ainsi entrée au capital de la société de projet ABD Solaire, aux côtés de la CNR, pour la construction et l'exploitation d'un programme de cinq centrales photovoltaïques en Rhône-Alpes et en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Troisième filière dans laquelle la Caisse des Dépôts est très investie : l'éolien terrestre. Il représente 22% des 294 M€ engagés fin 2013. À côté de ces filières matures, la Caisse des Dépôts soutient des projets plus innovants et plus risqués de géothermie profonde ou d'éolien *offshore*. En 2013, elle a décidé de financer le parc éolien de Saint-Brieuc, qui sera totalement

en service en 2019. Sa filiale CDC Infrastructure a acquis une participation dans un projet éolien *offshore* en Allemagne (voir encadré) et continuera à investir pour soutenir la production et les initiatives innovantes en France et en Europe.

Financer les entreprises du secteur EnR

Bpifrance participe de façon significative au financement des entreprises du secteur EnR par des aides à l'innovation, par des investissements en fonds propres – directs ou par l'intermédiaire de fonds partenaires tels que Demeter ou le fonds Ecotechnologies –, par des prêts dont le montant total dépasse 550 M€ en 2013.

Les interventions de la Caisse des Dépôts et de Bpifrance sont complémentaires.

Ainsi, en fonds propres, si Bpifrance investit dans les entreprises, la Caisse des Dépôts soutient leur activité en contribuant au financement en fonds propres de leurs projets. Leur objectif est identique : entraîner d'autres investisseurs pour porter ces secteurs à maturité.

Une montée en puissance dans les prochaines années

Le groupe Caisse des Dépôts prévoit d'augmenter ses investissements dans les énergies renouvelables dans les prochaines années et de les élargir aux systèmes énergétiques décentralisés qui articulent, sur un territoire donné, la production d'EnR, le stockage et le système de distribution.



De gauche à droite :
**Adrien Morgant et
Christian Kokocinski**

Respectivement
chargé
de développement
territorial et expert
EnR et transition
écologique

Vapeur et électricité avec la biomasse dans les Landes

En quoi consiste ce projet ?

Il s'agit de la construction d'une centrale de cogénération biomasse au cœur du massif landais : elle fonctionnera à partir de "bois énergie" issu de cultures dédiées d'écorces, de souches et de tout autre bois non utilisable par les industriels locaux (papetiers, panneaux-tiers, scieurs...).

Historiquement basé dans une démarche de chimie environnementalement responsable, l'industriel DRT est à l'origine du projet. Spécialiste de la chimie verte, il utilise de la vapeur pour produire des composés aromatiques à partir de la résine des pins maritimes. Sa production de vapeur était essentiellement réalisée à partir de gaz naturel fossile, cette nouvelle centrale biomasse permet à DRT de consommer une vapeur majoritairement issue d'une énergie renouvelable et de produire de l'électricité rachetée par EDF.

DRT s'est rapproché de la Caisse des Dépôts dès 2010 en raison de son rôle de tiers de confiance. L'association avec Cofely, filiale de GDF SUEZ, a été motivée par son savoir-faire d'opérateur de services énergétiques en industrie, et c'est ensemble que nous répondons, en 2011, à un appel d'offres lancé par la Commission de régulation de l'énergie. Le dossier est accepté en février 2012. Une société de projet est créée en novembre et le chantier débute en juin 2013. Les premiers essais seront menés fin 2014 pour une mise en service industrielle prévue début 2015.

Quel a été le rôle de la Caisse des Dépôts ?

Nous avons accompagné toutes les phases de développement de ce projet, du conseil en amont à la sélection d'un exploitant, de la négociation entre les parties à la finalisation de la création d'une société de projet : Cofely en détient 51 %, DRT 37 %, et la Caisse des Dépôts 12 %. Notre action s'inscrit dans un rôle d'investisseur de long terme dans ce projet. L'investissement total de l'opération représente 50 M€ dont 12 M€ sont apportés en fonds propres par les partenaires du projet. La Caisse des Dépôts en apporte 1,5 M€. Le solde de l'opération est financé via la levée d'une dette bancaire.

Un tel projet se mène en équipe afin d'associer toutes les expertises du Groupe. Nous avons travaillé dès le début avec des correspondants de la direction juridique et de la direction des investissements énergie et environnement. C'est grâce à cette implication en équipe que la Caisse des Dépôts a su s'adapter pour opérer un montage cohérent avec les pratiques du marché. Nous sommes à la fois dans notre rôle d'investisseur avisé mais également pionnier !

Comment illustreriez-vous ce projet en quelques chiffres ?

C'est 50 emplois directs et indirects ; 17 MW d'électricité (la consommation de 30 000 habitants/an) ; un bilan carbone de la construction amorti en 6 mois ; 20 000 t de CO₂ évitées par an.

Valorisation et protection du patrimoine naturel

Par le déploiement de principes de gestion durable dans les pratiques sylvicoles, le soutien au développement de la filière bois et le développement de métiers innovants pour protéger la biodiversité, le groupe Caisse des Dépôts apporte plusieurs formes de réponses aux enjeux de valorisation et de protection du patrimoine naturel duquel dépendent notre qualité de vie et notre économie.

Action réelle pour la biodiversité

Le groupe Caisse des Dépôts joue un rôle pionnier en matière de protection de la biodiversité. Le dispositif de compensation écologique de l'autoroute A65, conçu et mis en œuvre par CDC Biodiversité, est une première européenne par son envergure et sa durée (il s'étend jusqu'en 2066). La Réserve d'actifs

naturels qu'elle a créée dans la Plaine de Crau, première opération de ce type jamais montée en Europe, atteint tous ses objectifs écologiques et poursuit activement la vente "d'unités biodiversité".

En 2013, le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (Stif) a fait appel à CDC Biodiversité pour l'accompagner dans la mise en œuvre des mesures compensatoires de ses projets.

La région Languedoc-Roussillon a pour sa part confié à un groupement piloté par CDC Biodiversité la conception et la conduite d'un programme mutualisé de compensation. La Caisse des Dépôts se distingue au niveau national et international par la qualité de ses travaux de recherche, portés par CDC Biodiversité et la Mission Économie de la Biodiversité, sur les paiements pour services environnementaux, la conception de nouveaux dispositifs de compensation, ou encore la protection de la biodiversité en ville... Le ministère des Affaires étrangères français lui a commandé une étude relative aux initiatives innovantes pour le financement de la biodiversité, dont les résultats seront communiqués au secrétariat de la Convention sur la diversité biologique.

Céline Desmoulières

Responsable du pôle paysage de CDC Biodiversité



Le pôle Paysage et Ingénierie Végétale (PIV) réunit une équipe pluridisciplinaire de paysagistes, ingénieurs, techniciens de l'arbre et cartographes, et réalise des missions variées :

- la conception et la maîtrise d'œuvre d'aménagements paysagers durables ;
- le diagnostic et la gestion durable d'espaces extérieurs existants ;
- l'expertise et l'ingénierie végétale.

Ces nouvelles compétences permettent à CDC Biodiversité de proposer des prestations spécifiques telles que l'expertise arbre, la prise en compte de la biodiversité en ville à partir du bâti (Bâtiment & Biodiversité), la maîtrise d'œuvre de travaux de génie écologique appliqués à la compensation biodiversité ou encore les plans de gestion durables des espaces extérieurs.

Structuration et développement de la filière bois

Alors que la France compte la 3^e surface forestière d'Europe, la filière forêt-bois peine à se structurer et à se développer.

En 2013, la Société Forestière a opéré un recentrage sur ses métiers historiques de gestion durable des forêts, de développement de l'investissement forestier, de valorisation des métiers du bois. Afin d'encourager une gestion forestière durable, cette filiale a engagé la mise en œuvre des boisements compensateurs de la Ligne Grande Vitesse Sud Europe Atlantique reliant Tours à Bordeaux. Elle a obtenu début 2014 la gestion de quelque 15 000 ha de forêts du groupe BPCE.

Face au regain d'intérêt des investisseurs pour la forêt en 2013, la Société Forestière, leader sur son marché, a lancé deux nouveaux groupements forestiers ouverts aux investisseurs privés.

Enfin, elle a continué à valoriser son expertise sur les métiers du bois. En 2013, elle a participé à la création d'un opérateur forestier en Nouvelle-Calédonie et a poursuivi son intervention auprès des propriétaires sylviculteurs pour les aider à surmonter les conséquences de la tempête Klaus.



24 heures avec...

Claire Benoist

Société Forestière

Claire Benoist est adjointe du directeur de l'agence de la Société Forestière du Mans. Elle a en charge la gestion des massifs forestiers du Loir-et-Cher : planification des travaux, plantations, abattages et vente du bois, suivi administratif des forêts... Découvrez son métier sur

www.racdc.fr/foret

Infrastructures, mobilité durable et tourisme



→ Le développement des infrastructures constitue un enjeu majeur de compétitivité et d'attractivité du pays. C'est un domaine d'expertise et d'intervention central du groupe Caisse des Dépôts que ce soit en financement, en ingénierie ou en exploitation. Le Groupe cible majoritairement ses investissements dans les infrastructures nouvelles en France (*greenfield*), afin de contribuer aux politiques publiques (Grand Paris, numérique, énergie...). La mobilité durable représente une part significative de l'intervention du Groupe dans les infrastructures. Face aux évolutions du modèle économique du secteur du transport public, le groupe Caisse des Dépôts accompagne les collectivités locales dans la définition de politiques de mobilité durable adaptées aux spécificités de leurs territoires. Le Groupe s'appuie notamment sur les expertises d'Egis et de Transdev afin de développer des offres innovantes et globales, intégrant le volet numérique. Le groupe Caisse des Dépôts contribue par ailleurs à la modernisation de l'offre touristique en France, qui constitue un gisement d'emplois et d'activité de première importance pour les territoires.

Le viaduc de la Boème, en construction, est l'un des ouvrages d'art de la future ligne TGV Tours-Bordeaux à laquelle le Groupe est associé dans plusieurs de ses rôles (prêteur, investisseur, ingénieur...).

Des infrastructures durables pour des territoires compétitifs

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne le développement des territoires en jouant tout son rôle dans la conception, le financement et l'exploitation de leurs infrastructures de transport, d'énergie, de télécommunication et de leur immobilier.

Financer les infrastructures

Les infrastructures représentent pour le Groupe une classe d'actifs prioritaire, qui contribue à la compétitivité économique du pays et à sa cohésion sociale. L'investissement dans les infrastructures répond à des besoins de modernisation qui sont au cœur des politiques publiques : transition énergétique, mobilité durable, déploiement du réseau à très haut débit. Les besoins de financement dans

les infrastructures sont considérables et le Groupe y intervient à plusieurs titres. Le fonds d'épargne intervient sous forme de prêts aux collectivités locales à long et très long terme. Les prêts se sont élevés à 10 Md€ entre 2009 et 2013 (dont 1,5 Md€ en 2013) sur des enveloppes dédiées aux infrastructures durables. Depuis 2013, une enveloppe de 20 Md€ permet de financer les projets de long terme du secteur public local notamment en matière d'infrastructures : transports, bâtiments publics, établissements de santé, eau, assainissement... et sur laquelle 2 Md€ de financements ont été accordés en 2013.

Victoire Potel

Chargée d'investissement, CDC Infrastructure



CDC Infrastructure est un acteur incontournable du développement du territoire. Il apporte son soutien financier aux entreprises françaises, tant auprès de grands groupes industriels que de sociétés de taille intermédiaire. Nos investissements en fonds propres et en dette subordonnée permettent la réalisation de grands projets d'infrastructures, visibles localement et nécessaires au développement de l'économie du pays. Les équipes de CDC Infrastructure participent activement à travers leur mise en œuvre, à la transition énergétique et numérique du pays et à la compétitivité des territoires et veillent à la prise en compte et au suivi des enjeux environnementaux et sociaux qui y sont liés. C'est une activité riche en rencontres humaines et découvertes techniques, en gestion de situations et en négociations.

Le Groupe intervient également en fonds propres, principalement à travers ses filiales CDC Infrastructure et

Bpifrance. Le portefeuille de participations dans les infrastructures dépasse aujourd'hui 2,4 Md€. CDC Infrastructure réunit une équipe spécialisée, qui gère aujourd'hui un portefeuille de 18 participations pour un total de 1,1 Md€ de fonds propres ayant contribué au financement de 44 Md€ d'investissements (lignes TGV, réseaux de transport de l'énergie, autoroutes, tramways, fermes photovoltaïques, fermes éoliennes offshore...). La direction du

développement territorial de la Caisse des Dépôts a engagé en 2013 près de 300 M€ pour financer des projets territoriaux d'un montant total d'environ 2,5 Md€.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts souscrit dans des fonds réalisant des investissements dans les infrastructures en Europe (Marguerite) et dans la zone Méditerranée (InfraMed, voir p. 43).

Enfin, CNP Assurances détient un important portefeuille d'actifs infrastructures non cotés et y a investi plus de 750 M€ en 2013.

L'engagement du Groupe dans le développement des infrastructures est appelé à se renforcer fortement dans les prochaines années. En concentrant son action sur les secteurs prioritaires, lorsqu'existe une carence de marché, et le développement d'infrastructures nouvelles (dites *greenfield*), le Groupe pourra optimiser son intervention. En termes financiers, il souhaite privilégier les co-investissements en son sein ou avec des investisseurs tiers, et en recherchant un effet de levier optimal sur l'investissement privé.

Concevoir les infrastructures

Pour inventer les infrastructures de demain qui valoriseront les territoires sur la durée en intégrant tous les paramètres du développement durable, il est essentiel d'intervenir le plus en amont possible dans la définition des projets et la conception de schémas d'aménagements et d'infrastructures. Dans le Groupe, c'est le rôle d'Egis qui intervient en ingénierie et conseil, dans

les domaines des transports, de la ville, du bâtiment, de l'industrie, de l'eau, de l'environnement et de l'énergie. Dans les domaines routiers et aéroportuaires, son offre s'élargit au développement de projets, à l'investissement en capital, aux clés en main d'équipements et à l'exploitation. Avec 12000 collaborateurs, dont 7500 dans l'ingénierie, son expertise en matière d'aménagement durable des territoires – Egis conçoit et contrôle chaque année des travaux mobilisant des investissements de l'ordre de 10 Md€ – est largement reconnue. Spécialiste de l'écoconception, Egis réussit à minimiser l'empreinte environnementale des travaux, ainsi que celle de l'exploitation des ouvrages. Le groupe Egis est largement présent à l'international où il réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires.

Filiale à 100% de la Caisse des Dépôts depuis février 2012, la SCET articule ses missions autour de la mise à disposition de personnel qualifié, de prestations de conseil et de services d'assistance administrative, financière, technique, juridique et fiscale au secteur public local. En s'appuyant sur son réseau de Sem, la SCET propose aux collectivités pour leurs projets une offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage opérationnelle. Partenaire privilégié des acteurs publics et privés de l'aménagement et de l'économie territoriale, elle accompagne les acteurs locaux dans l'analyse de leurs besoins et dans le montage de leurs opérations.



En Arabie saoudite, Egis participe à l'aménagement de deux villes nouvelles à Badr et Taïf. Egis prend en charge l'aménagement urbain et la viabilisation des terrains des études d'avant-projet jusqu'aux études d'exécution.



Retrouvez plus d'informations sur les engagements et les réalisations du Groupe en matière d'infrastructures, de mobilité durable et de tourisme dans le rapport responsabilité sociétale www.racdc.fr/rse



La bibliothèque universitaire de Rennes, inaugurée en juin 2013, est un projet de restructuration qui a donné à Egis l'occasion de montrer l'ensemble de ses expertises pour trouver le bon équilibre thermique, visuel et acoustique dans un bâtiment existant pour le rendre plus performant tout en conservant son cachet.

L'immobilier tertiaire au cœur du développement économique des territoires

En immobilier d'entreprise, malgré une conjoncture économique peu porteuse (précommercialisation et tours de table difficiles), 24 nouveaux projets ont été engagés par la Caisse des Dépôts, pour un apport de fonds propres de 44,6 M€ (contre 14 projets en 2012 représentant 27 M€). Ces projets participent à l'aménagement du territoire et à l'accompagnement des PME.

Foncière tertiaire, promoteur de bureaux, de logements et d'équipements publics, Icade accompagne les grandes métropoles, soutient la stratégie immobilière de ses grands clients et crée de la valeur dans les territoires. En faisant évoluer les territoires tertiaires vers la mixité urbaine, Icade permet de répondre de façon intégrée, en collaboration avec ses partenaires, aux grands enjeux de l'aménagement urbain.

À la faveur de son rapprochement avec Silic, Icade devient la première foncière de bureaux en Europe et détient un patrimoine concentré sur les zones les plus stratégiques du Grand Paris. Avec 9,1 Md€ d'actifs en portefeuille, 502,9 M€ de loyers annualisés et deux millions de mètres carrés de réserves constructibles, la fusion avec Silic donne à Icade un rôle prépondérant dans trois zones particulièrement valorisées par les futures lignes de métro "Grand Paris Express" : au nord-est avec Roissy-Charles-de-Gaulle et Saint-Denis-Aubervilliers, à l'ouest avec La Défense-Nanterre et au sud avec Orly-Rungis.



HÔPITAL
PRIVÉ
DE L'OUEST
PARISIEN

Françoise Delettre

Directrice
des Équipements
publics et santé -
directrice générale
d'Icade Santé

La première foncière santé de France

En quoi Icade Santé est-elle la première foncière santé de France ?

Avec 59 établissements répartis sur tout le territoire et 1,9 Md€ d'actifs, Icade Santé est la 1^{re} foncière santé en France. Créée en 2007, Icade Santé investit dans les murs de cliniques dans le cadre de partenariats avec les locataires-exploitants, qu'elle accompagne dans leurs projets de développement.

Son expérience dans le secteur de la santé, la reconnaissance de son savoir-faire, la solidité de son actionnariat donnent à Icade Santé la capacité d'investir dans des actifs de qualité.

En dehors de sa position de leader, quels sont les atouts d'Icade Santé ?

Tout d'abord, son équipe dédiée composée de spécialistes en immobilier de santé ayant acquis une expérience reconnue par le marché.

Ensuite, la taille de son portefeuille qui permet à la fois une diversification des risques auprès de plusieurs exploitants, groupes nationaux ou régionaux et des capacités de développement auprès de ces partenaires.

Enfin, des capacités financières pour investir notamment grâce à l'ouverture de son capital depuis 2012.

Qui sont les actionnaires d'Icade Santé ?

Icade Santé était détenue à 100 % par Icade avant d'ouvrir son capital à des investisseurs institutionnels à partir de 2012. Aujourd'hui, Icade détient 57 % d'Icade Santé auprès de Predica, Cardif, Macif, Sogecap et CNP Assurances.

Quels ont été les faits marquants en 2013 pour Icade Santé et quelles sont ses perspectives ?

En 2013, Icade Santé a poursuivi ses investissements avec notamment l'acquisition de la clinique de l'Union dans l'agglomération toulousaine avec Ramsay Santé comme exploitant, l'Hôpital Privé de la Loire (HPL) à Saint-Étienne exploité par la Générale de Santé et la clinique Saint-Louis à Poissy en région parisienne avec Vedicis sur l'exploitation. Enfin, un partenariat exclusif a été engagé avec le Groupe Courlancy à Reims pour la construction d'un nouvel établissement de 450 lits et places regroupant des établissements existants dans un projet innovant. Pour 2014 et les années suivantes, des perspectives de développement sont d'ores et déjà identifiées, aussi bien sur des travaux de rénovation ou d'extension de cliniques du portefeuille, mais également sur de nouveaux projets d'acquisition et de construction.

Développement de la mobilité durable

Le secteur du transport collectif et de la mobilité connaît d'importantes évolutions qui le confrontent à une série de défis financiers et opérationnels. Intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur du transport collectif (conseil / financement / ingénierie / exploitation), le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour aider les collectivités locales dans la définition de politiques de mobilité équilibrées, adaptées aux spécificités de leur territoire. Le Groupe déploie également ses compétences à l'international pour profiter d'importants relais de croissance.

Financer les projets de transport des collectivités

7 Md€, c'est le montant de prêts sur fonds d'épargne consacrés, entre 2009 et 2013, au financement de projets de transport, portés notamment par les collectivités locales. C'est désormais sur l'enveloppe de 20 Md€ dédiée au financement des projets des collectivités que porteront les prêts en faveur de la mobilité : modernisation des réseaux existants ou augmentation des capacités de transport. Ainsi en 2013, par exemple, un financement de 40 M€ a été octroyé pour le projet Caden'cité de transport en site propre de l'agglomération de Montbéliard.

Le groupe Caisse des Dépôts, *via* sa filiale CDC Infrastructure, investit également en fonds propres dans les projets de mobilité structurants pour les territoires. CDC Infrastructure fait ainsi partie du consortium LISEA (concession de la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux) et participe au financement de Rhônexpress ou du tramway de Reims.

Proposer une approche globale de la mobilité

Au-delà des problématiques de financement, le groupe Caisse des Dépôts propose aux collectivités une expertise et une approche d'ensemble de la chaîne de mobilité.

Transdev définit des offres "sur mesure" couvrant un grand nombre de modes de déplacement qui combinent maîtrise du coût pour les collectivités, simplicité et fluidité pour les voyageurs. À Tours, Metz, Angers et à La Réunion, Transdev a obtenu de nouvelles missions pour accompagner et conseiller les collectivités dans leurs projets de tramway et autres transports en site propre. Dans le domaine des transports interurbains, elle a également renouvelé des contrats sur des lignes départementales en Eure-et-Loir, Provence et dans le Rhône. Dans le domaine des transports urbains, les autorités organisatrices lui renouvellent sa confiance à Grenoble, Toulon, Roanne, Albertville, Compiègne, Villeneuve-sur-Lot et Bar-le-Duc. À Toulon et à Calais, elle a mis en service des navettes maritimes pour



**Luc
Egoumenides**

Directeur général
de la Semitag
Transdev

La multimodalité s'exprime pleinement à Grenoble

Le Syndicat mixte des transports en commun (SMTC) de Grenoble a choisi le groupement Transdev-Semitag pour exploiter son réseau de transport. Une délégation de service public qui a démarré en juillet 2013 pour une période de sept ans et demi.

Vous misez sur la multimodalité. Pourquoi ?

C'est en effet notre enjeu majeur et notre réponse aux attentes de nos clients : ils ont besoin de facilité et de rapidité sur des trajets parfois complexes. Leur apporter une approche multimodale, alliant plusieurs modes de transport, c'est leur permettre de réaliser leur propre "cocktail" pour leurs déplacements. Chaque voyageur peut agencer son trajet en comparant, selon son point de vue, des critères comme la commodité, le coût, la rapidité, la sécurité ou encore les effets de son trajet sur l'environnement.

Comment cette multimodalité se traduit-elle dans la ville ?

La multimodalité s'exprime pleinement sur notre territoire puisque la Semitag gère le réseau de l'agglomération grenobloise – 4 lignes de tramway, 25 lignes de bus et 15 parkings-relais – ainsi que le dispositif de location de vélos MétroVélo (5 000 vélos en 2014, 2^e en nombre de vélos derrière Paris). S'ajoutent d'autres opérateurs exploitant l'autopartage (Citilib), les lignes TER et interurbaines.

À l'occasion du nouveau contrat, nous avons également repensé nos agences commerciales, auparavant dédiées au réseau TAG (Transports de l'agglomération grenobloise), pour en faire des espaces multimodaux. Les clients y trouvent conseils et vente de titres pour l'ensemble des solutions présentes sur l'agglomération.

Quels sont vos projets ?

En 2014, le réseau TAG continue à innover. En janvier, notre périmètre s'est étendu à 21 nouvelles communes qui ont intégré l'agglomération. En mai, nous avons inauguré le premier "Carrefour de Mobilité", un projet mené avec le groupe Transdev dans le cadre du Lab CDC, dont l'objectif est de révéler les parcours piétons utiles à la multimodalité. Enfin, cet été, la 5^e ligne de tramway verra le jour, précédant de quelques semaines la mise en œuvre d'un réseau de bus revisité... pour une consommation plus aisée et plus spontanée des transports en commun sur notre territoire.



La SFRTA (South Florida Regional Transportation Authority) confie à Veolia Transportation/Transdev l'extension du contrat d'exploitation du réseau ferroviaire Tri-Rail pour une durée de trois ans supplémentaires, jusqu'en juin 2017. Représentant un chiffre d'affaires de plus de 27 M€, ce contrat prolonge la mission d'exploitation du réseau Tri-Rail initialement attribuée début 2007.

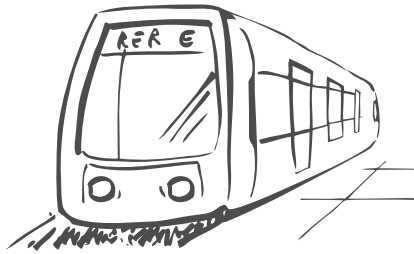
compléter son réseau. Enfin, Transdev développe le transport à la demande notamment en région parisienne avec les navettes *Supershuttle*, ainsi qu'une offre de transport pour les personnes à mobilité réduite à Toulouse.

Egis, quant à lui, rassemble des compétences dans tous les domaines du transport urbain et ferroviaire. De la conception à la réalisation, il intervient en tant qu'ensemblier *via* ses métiers d'ingénierie, de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'exploitation. Après le prolongement du RER E (voir page 55), il a remporté en 2013 l'un des plus importants contrats d'ingénierie pour la réalisation des lignes de métro 15, 16 et 17 en région parisienne. Il intervient également auprès des collectivités de Nouméa,

Caen la Mer et Amiens Métropole et a terminé avec succès sa mission auprès de l'autorité organisatrice des transports de l'agglomération lyonnaise avec l'inauguration du prolongement de la ligne B du métro à Oulins. Une approche globale que vient compléter la SCET, dont l'expertise en matière d'aménagement et de mobilité est portée par un réseau de spécialistes implantés au cœur des territoires.

Mobilité durable, un savoir-faire du Groupe à l'international

Avec ses filiales Transdev et Egis, le groupe Caisse des Dépôts valorise son savoir-faire à l'étranger.



2020 : mise en service de la partie souterraine de l'extension du RER E.

En 2013, Egis a notamment remporté le contrat de réalisation du futur métro de Riyad en Arabie saoudite, les études et la supervision des travaux du Doha Expressways au Qatar, des études pour les métros de São Paulo et de Salvador au Brésil. Il a également inauguré le tramway de Constantine en Algérie après en avoir assuré la maîtrise d'œuvre complète.

De son côté, **Transdev a remporté ou renouvelé de nombreux contrats** en Australie (exploitation de réseaux de bus à Melbourne et à Sydney, transport de personnel à Darwin...), en Asie (tramway de Shenyang en Chine et une ligne de métro à Séoul en Corée, les deux en partenariat avec RATP Dev...) et en Europe (Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède...).

Ces succès remportés en 2013 confortent les deux filiales du groupe Caisse des Dépôts dans **leur position de leaders à l'étranger.**



Marianne Sénéchal

Directrice du projet Eole chez Egis

50 nouveaux km pour le RER E

Le RER E va connaître de grands changements, lesquels ?

Cette ligne de RER va être prolongée de plus de 50 km pour relier Haussmann Saint-Lazare, au cœur de Paris, à Mantes-la-Jolie dans les Yvelines, à l'ouest de Paris. Cette extension est composée d'une partie aérienne entre Nanterre et Mantes et d'une portion entièrement souterraine de 8 km entre Haussmann Saint-Lazare et Nanterre-la-Folie, qui s'accompagne de la création de trois nouvelles gares, à Porte Maillot, La Défense et Nanterre. Cette ligne complètera l'offre de transports en commun dans la capitale et facilitera le trajet des 620 000 usagers quotidiens du RER E, en proposant une alternative au RER A pour la traversée de Paris. C'est un projet de long terme : nous y travaillons depuis mi-2012 et la mise en service est prévue pour fin 2020.

Quel est le rôle d'Egis dans ce projet ?

Egis a remporté le marché de maîtrise d'œuvre études et travaux des infrastructures souterraines au sein d'un groupement avec le bureau d'études Setec et l'Agence d'architecture et d'urbanisme Jean-Marie Duthilleul, notamment spécialiste de la

conception des gares. Egis est plus spécifiquement en charge du pilotage du projet avec Setec ainsi que des études du tunnel au tunnelier, de la gare Porte Maillot, de l'entonnement Haussmann Saint-Lazare et de la caténaire.

Quelles compétences sont mobilisées sur un tel projet ?

Un tel projet mobilise de nombreux savoir-faire : les défis techniques à relever sont multiples. Nous sommes actuellement en train de mener toutes les études détaillées de niveau "Projet". Il s'agit de coordonner l'ensemble des expertises nécessaires à la réalisation de cette ligne qui vient s'insérer à plus de 30 m de profondeur dans un sous-sol déjà particulièrement occupé, avec une gare à créer sous le CNIT à La Défense et une gare à créer entre le Palais des Congrès et la station de la ligne 1 à Porte Maillot !

Cela nécessite donc des compétences en conception de gares souterraines et de tunnels au tunnelier et en méthode conventionnelle et des spécialistes en géotechnique, génie civil et second œuvre. Cela comprend également un savoir-faire en matière d'études acoustiques et vibratoires ainsi que de ventilation-désenfumage. Et bien sûr il faut penser et réaliser toutes les déviations des réseaux existants qui se trouvent au niveau des émergences (réseaux d'électricité, d'eau, de télécommunication...). Sans oublier tout l'aménagement des gares, avec les locaux commerciaux, l'éclairage, les escaliers mécaniques et ascenseurs, etc. En bref, il s'agit vraiment d'un immense travail d'équipe qui mobilise une centaine de personnes pour coordonner l'ensemble des expertises des différents corps de métiers !

Modernisation de l'offre touristique

Les projets de tourisme et de loisirs sont de puissants moteurs pour la notoriété, la compétitivité et l'attractivité des territoires. Le groupe Caisse des Dépôts adapte ses modalités d'intervention pour accompagner les transformations de ce secteur.

Favoriser le développement de l'offre touristique

La Caisse des Dépôts intervient dans des projets touristiques variés, mais structurants pour les territoires concernés. Elle a ainsi participé, en 2013, à la relance de Port-Médoc (Gironde) pour augmenter le nombre d'anneaux disponibles sur le littoral, et participer au dynamisme de la filière plaisance et au financement d'un nouveau "Center Parcs" dans la Vienne.

Arnaud Touret

Directeur du Club Belambra Selection "La Presqu'île du Ponant" à La Grande-Motte



Le label "Belambra Club Selection" a été créé et accordé pour l'été 2013 à une sélection de 11 clubs, sur les 58 que compte le groupe Belambra. Ce label caractérise le meilleur de l'expérience Belambra : plus de 24 animations par jour en saison, un emplacement de rêve, une restauration de grande qualité... Il a été attribué à "La Presqu'île du Ponant" à La Grande-Motte. Cet ensemble de prestations "Selection" répond parfaitement aux attentes de la clientèle, ce qui est une source de satisfaction et donc de mieux-être pour le personnel du club. Enfin, l'attribution de ce label à "La Presqu'île du Ponant" a été très appréciée par les autorités locales qui travaillent avec succès ces dernières années sur la montée en gamme de l'image de la station.

La Compagnie des Alpes est le vaisseau amiral du Groupe en matière de tourisme : opérateur de référence dans l'aménagement et la gestion des domaines skiables – n° 1 mondial – et acteur majeur du secteur des parcs de loisirs (Astérix, Walibi, Futuroscope...). À l'opposé d'un concept standardisé, la Compagnie des Alpes construit avec ses partenaires des projets uniques, profondément enracinés dans les cultures locales, respectueux des environnements où elle s'implante. Elle possède, de ce fait, un savoir-faire et une excellence opérationnelle reconnus et exportables. Pionnier des clubs de vacances en France, Belambra achève une vaste campagne de modernisation de ses 58 clubs et de développement de son parc qui aura mobilisé près de 300 M€ sur dix ans. Le mois de janvier 2014 a vu l'entrée de Caravelle dans le capital de Belambra, aux côtés de la Caisse des Dépôts, pour donner à l'entreprise les moyens de jouer un rôle de premier plan dans le secteur.

Rénover l'offre d'hébergement

Pour la rénovation de l'immobilier touristique, le groupe Caisse des Dépôts

mobilise le Prêt participatif pour la rénovation hôtelière (PPRH). Distribué par Bpifrance à un taux préférentiel, ce prêt, que la Caisse des Dépôts garantit, est destiné aux PME du secteur et aux établissements hôteliers situés en centre-ville qui engagent des travaux pour améliorer la qualité de l'accueil.

Pour agir sur la problématique des "lits froids" (appartements inoccupés) dans les Alpes, le Groupe s'est associé à trois banques régionales pour créer la foncière Rénovation Montagne.

Cette structure investit dans des sociétés foncières locales à l'échelle de cinq stations, afin d'acquérir des appartements mis en vente, les rénover et les maintenir dans le parc de location saisonnière au profit de l'économie locale. Ce sont environ 500 appartements qui sont ainsi visés à horizon cinq ans.

Soutenir le tourisme social

C'est dans le cadre de son activité d'investisseur d'intérêt général que le groupe Caisse des Dépôts s'est allié, en 2011, à l'Agence nationale pour les chèques vacances (ANCV) et à l'Ircantec pour créer le Fonds tourisme social investissement (TSI). Doté de 75 M€ sur dix ans, TSI intervient en fonds propres dans des tours de table de sociétés immobilières pour assurer la rénovation et l'extension des villages. À ce jour, la Caisse des Dépôts a contribué à plus de 150 M€ de travaux de rénovation de sites aux côtés de nombreux opérateurs du secteur du tourisme social (Sodistour, Cap'Vacances, Vacances Bleues, l'ANCAV, etc.).



Delphine Pons

Directrice
du développement
international et
nouveaux métiers
Compagnie des Alpes

La Compagnie des Alpes mise sur l'international

La stratégie de la Compagnie des Alpes est en mouvement, pourquoi ?

La Compagnie des Alpes (CDA) a engagé un virage stratégique depuis 2010. Auparavant, notre croissance s'opérait essentiellement en Europe par le biais d'acquisitions externes. Mais depuis plusieurs années, les leviers de croissance se situent hors d'Europe, par exemple en Asie ou en Russie où la consommation de loisirs connaît une forte hausse.

Quels sont ces nouveaux axes de développement ?

Nous travaillons sur deux axes. Le premier consiste à exporter nos marques fortes : Grévin, Parc Astérix, Walibi, Futuroscope... autant de musées et de parcs dont la renommée n'est plus à faire et dont les concepts peuvent s'exporter vers d'autres pays ! Deuxième axe, la vente de nos expertises : il s'agit de proposer toute notre gamme de savoir-faire à des investisseurs ou opérateurs dans le cadre de projets de développement de domaines skiables ou de parcs de loisirs. Cela va de l'aide à la conception (positionnement du site, plan d'aménagement...) à la construction (sélection de fournisseurs, pilotage des travaux) jusqu'à la

préparation de l'ouverture. Une fois l'opération lancée, nous pouvons proposer une prestation de management opérationnel : gestion du personnel, suivi de la maintenance, sécurité, etc. Notre capacité à offrir ces prestations de conseil repose sur notre expérience acquise au sein de nos domaines skiables français et de nos parcs et musées.

Quelques exemples de projets en cours ou à venir ?

Grévin Montréal a ouvert ses portes en avril 2013 et les indicateurs de fréquentation sont bons. Celui de Prague ouvre cette année et nous travaillons sur le "Chaplin's World by Grévin" qui ouvrira en 2016 en Suisse. Côté parcs, nous travaillons sur les concepts Asterix ou Walibi indoor : un espace intérieur d'environ 10 000 m², destiné aux familles avec enfants jusqu'à 10 ans environ. Autre exemple au Maroc avec Sindibad by Walibi, dont l'ouverture est prévue en fin d'année : nous sommes intervenus sur la conception du plan d'aménagement, la sélection des fournisseurs et la conduite des travaux et nous serons en contrat de management à partir de l'ouverture. Côté domaines skiables, nous assurons le management de la station Rosa Khutor en Russie : deux managers de la Compagnie des Alpes ont participé à son développement et gèrent le site : préparation et sécurité des pistes, remontées mécaniques, magasins de location et même l'école de ski... D'autres projets de domaines skiables ou de parcs se dessinent actuellement en Russie, au Japon et en Chine : notre expérience est notre meilleur passeport pour nous positionner sur ces projets internationaux !

Transformation numérique



→ La compétitivité économique passe désormais en bonne partie par les technologies numériques, vecteurs de modernisation, de croissance et d'innovation.

Le Groupe intervient par ses financements pour équiper les territoires et les entreprises, et soutenir la filière économique du numérique.

Sa participation à l'économie numérique prend des formes variées. Au-delà des offres innovantes de ses filiales, le Groupe met son statut de tiers de confiance au service du développement de l'économie numérique.

Enfin, les technologies numériques constituent un levier essentiel à la modernisation des systèmes d'information de l'Établissement public et du Groupe.

▶ Par son action sur les infrastructures et sur les services numériques, le Groupe participe à la transformation de l'économie.

La transformation numérique des territoires et des entreprises

La Caisse des Dépôts se mobilise depuis 2001 pour accompagner les politiques de développement du numérique, en faveur d'un aménagement équilibré des territoires : construction d'infrastructures à haut puis très haut débit, promotion de services numériques innovants.

Infrastructures numériques

La Caisse des Dépôts apporte aux acteurs publics son expertise en matière d'ingénierie et des financements pour généraliser les équipements haut débit et réduire la fracture numérique.

Elle est aujourd'hui actionnaire de 33 Réseaux d'initiative publique (RIP) haut débit pour un montant d'investissement brut de 115 M€.

Début 2013, le gouvernement a confirmé l'accélération du déploiement de la nouvelle boucle locale optique, qui doit remplacer le réseau téléphonique en cuivre, construit par l'État au cours du siècle précédent. Ce réseau "de nouvelle génération" accueillera la totalité des flux d'informations liés à l'économie, à l'éducation, à la santé, à la vie culturelle et sociale, ou encore à la protection civile du pays.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts accompagne les collectivités dans les montages juridiques et financiers, et met à disposition des acteurs privés et publics les outils de financement et de gestion des risques adaptés au calendrier particulièrement long de ces projets. Au total, 47 dossiers ont été déposés représentant 54 départements (dont 5 d'outre-mer), projetant de construire 3,2 millions de lignes *Fiber to the home* (FTTH) en cinq ans. Le montant

d'investissement prévisionnel atteint 5,4 Md€, dont 1,5 Md€ au titre du Programme d'Investissements d'Avenir.

Enfin, la Caisse des Dépôts finance les travaux de recherche-développement du CNES sur les satellites à très haut débit, pour couvrir les zones géographiques blanches avec la technologie de la fibre optique.

Quartiers numériques

Début 2013, le gouvernement a confié à la Caisse des Dépôts la préfiguration d'un projet de "Quartiers numériques". Suite à de nombreuses consultations, notamment en Ile-de-France, à Lille et à Toulouse et à une analyse comparée de différents écosystèmes numériques mondiaux, un rapport a été remis au gouvernement qui a suivi plusieurs recommandations. Il a ainsi été décidé de :

- mettre en place un dispositif de quartiers numériques favorisant le développement des écosystèmes numériques locaux ;
- proposer aux territoires de promouvoir à l'international les entreprises du secteur, afin de renforcer l'attractivité économique de la France ;
- mobiliser le Programme des Investissements d'Avenir avec un financement dédié à ce dispositif.

Le Programme d'investissements d'Avenir finance à hauteur de 1,1 milliards d'euros le projet calvadosien de réseau à très haut débit.



**Marie-Hélène
Martinez**

Responsable "Services
et Usages numériques"
de la Caisse des Dépôts

Une nouvelle génération d'espaces de travail partagés

Quel est le concept de "Stop & Work" ?

L'idée est de développer des espaces de travail en zones urbaines et périurbaines, offrant de multiples services : locaux, espaces de travail partagés, connexion Internet, salles de réunion... accessibles à la demande ! L'espace de travail jusqu'ici contraignant (bail, surface non évolutive...) se loue désormais de manière beaucoup plus flexible et s'adapte en permanence aux besoins. Les premiers clients attendus sont les travailleurs indépendants et les activités en démarrage. À terme, l'offre intéressera aussi les PME, grands groupes et employeurs publics quand ces structures auront intégré le télétravail dans leurs stratégies et organisations.

Quels bénéfices sont attendus ?

En Ile-de-France, les utilisateurs gagneraient jusqu'à 80 minutes de temps de trajet par jour* tout en travaillant dans un environnement professionnel collectif ; alors que le télétravail à domicile isole davantage et s'adresse aux salariés qui ont les conditions pour le pratiquer chez eux, ce qui rend plus inégalitaire ce type de télétravail. Les salariés feraient des économies sur la garde d'enfants, l'essence, l'entretien de la voiture, etc., de l'ordre de 124 € par mois pour 2 jours de télétravail par semaine*, subiraient moins de stress et gagneraient en qualité de vie. Un atout pour les entreprises soucieuses du bien-être au travail, qui bénéficient aussi d'un réinvestissement d'une partie du temps de trajet gagné en temps de travail effectif. Les collectivités territoriales accueillant un télé-

travail local, le développement de services et de commerces aux alentours, de nouveaux emplois locaux et plus d'attractivité. Plus largement, réduire les déplacements entraîne décongestion du trafic, moins d'accidents et de pollution...

Comment est né ce projet ?

Il est né il y a 3 ans : nous avons lancé une étude qui a révélé les potentialités de ce concept pour lequel il n'existait pas d'offre sur les territoires où vit la majorité de la population (en périphérie des centres-villes). Nous avons incubé le projet, depuis l'identification des partenaires jusqu'à la création, en 2014, de la société "Stop & Work" avec Regus, leader mondial des espaces de travail flexibles, et Orange. La Caisse des Dépôts est ici pleinement dans son rôle d'investisseur d'intérêt général, sur un sujet de développement territorial, de développement économique et de transition écologique. Notre action a ainsi permis de lancer une offre que les acteurs du marché pouvaient difficilement lancer seuls, et qui répond aujourd'hui aux besoins des collectivités et des territoires. Les perspectives de développement sont ambitieuses mais en cohérence avec les besoins futurs, estimés en 2025 à 318 télécentres en Ile-de-France et à 438 sur toute la France* !

* Selon l'étude menée par la Caisse des Dépôts, l'ENS Cachan et le cabinet de conseil PMP, 2014.

En septembre 2013 a été signé le protocole donnant naissance au plus grand incubateur d'entreprises numériques au monde, qui prendra place au sein de la Halle Freyssinet à Paris. En plus de l'incubateur, la halle accueillera des espaces de travail collaboratif pour travailleurs nomades (*coworking spaces*), un centre de prototypage rapide et de fabrication (Fab Lab) et des espaces d'exposition permettant aux entreprises de valoriser leurs travaux.

Dans le cadre du programme Quartiers numériques, Bpifrance investira dès 2014 dans une dizaine de structures d'accélération de l'innovation.

Villes et réseaux intelligents

Le groupe Caisse des Dépôts s'implique de diverses manières dans le développement des "smart cities".

Le principe en est simple : utiliser les technologies numériques dans les problématiques d'aménagement, liées aux transports, à l'énergie, à la gestion des déchets...

Si de nombreuses collectivités mettent dorénavant cette approche au centre de leur développement urbain, ces travaux sont à la confluence d'axes de développement du groupe Caisse des Dépôts (logement, transition énergétique, mobilité...) avec deux priorités : les *smart grids* dans une perspective d'optimisation de la gestion des flux et des réseaux et l'information et la billettique sur les transports et la mobilité. Cityway est, par exemple, la filiale

de Transdev dédiée aux systèmes d'information, logiciels et services pour la gestion des déplacements. En 2013, le Grand Lyon et Cityway se sont engagés ensemble dans l'application *Smartmoov'* dont l'objectif est de favoriser le report modal en offrant aux citoyens en "temps réel" le temps de parcours et le coût du déplacement, combinant tous les modes de transport (vélo, transports en commun, voiture, marche).

La Caisse des Dépôts s'est en outre mobilisée sur la structuration de projets de télécentres notamment sur le territoire du Grand Paris (voir page 61).

Soutenir le secteur économique du numérique

Le financement des entreprises du numérique fait partie des priorités de Bpifrance et de la mission PIA,

dans une logique d'amorçage, de soutien aux champions nationaux, de développement d'écosystèmes favorables aux entreprises.

Ainsi, Bpifrance a créé fin 2013 le fonds "Large Venture", doté de 500 M€.

Ce puissant outil d'investissement, destiné au financement de l'innovation, accompagnera notamment les entreprises du numérique.

Au-delà du secteur numérique proprement dit, Bpifrance a mis en place en décembre 2013 un prêt numérique dans le cadre du PIA. Doté de 300 M€, ce prêt financera l'investissement des PME et ETI engagées dans l'acquisition ou le développement de technologies numériques pour renforcer leur compétitivité.

Le Groupe, tiers de confiance numérique

Par l'intermédiaire de ses filiales spécialisées, le groupe Caisse des Dépôts propose aux pouvoirs publics et aux entreprises un bouquet de services numériques reposant sur la confiance.

Tiers de confiance pour l'information aux collectivités

Dans le cadre de ses missions d'accompagnement des territoires, la Caisse des Dépôts contribue à l'information des collectivités territoriales via Localtis (newsletters quotidienne et hebdomadaire, dossiers thématiques) et Mairie-conseils (site web et plateforme Internet, newsletters, journées d'information et accompagnement de démarches intercommunales).

Tiers de confiance pour l'hébergement des données

Informatique CDC, dont la forme juridique est un GIE, est un opérateur global qui conseille et accompagne ses membres tout au long du cycle de vie de leur système d'information en veillant à l'intégrité, à la confidentialité et à la pérennité des données qui lui sont confiées.

Il a développé une offre de confiance numérique modulaire, performante et qui repose sur des services conformes aux toutes dernières normes du Référentiel général de sécurité (RGS) édictées par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information et un hébergement en France. L'INPI est un nouveau membre du groupement depuis début 2014.

Par ailleurs, dans le prolongement de son rôle de gestionnaire de confiance, le groupe Caisse des Dépôts souhaite développer son activité de

consignataire des données numériques : celles de l'État et celles détenues par d'autres entités (publiques et privées), dans des domaines aussi variés que l'e-mobilité, l'archivage en ligne des diplômes, etc.

Tiers de confiance pour la dématérialisation

CDC Fast propose des solutions de dématérialisation des données, notamment aux collectivités territoriales. Avec un chiffre d'affaires en hausse de plus de 17 % en 2013 par rapport à 2012, plus d'un million de télétransmissions et 23 000 utilisateurs à travers 5 000 collectivités et établissements publics clients, CDC Fast a connu une année de croissance marquée en particulier par le succès des applications tablette et *smartphone* FAST-Parapheur et FAST-Élus.

CDC Arkhinéo, qui propose une solution d'archivage à valeur probante, a terminé l'année 2013 sur un record avec plus de 500 millions de documents archivés dans ses coffres-forts électroniques®, représentant au total 500 000 giga-octets.

CDC Arkhinéo reste le leader du marché de la facturation électronique avec plus de 20 % des factures électroniques B2B (au sens fiscal du terme) échangées en France. Elle a signé 5 nouveaux accords de partenariat pour renforcer son offre à destination des collectivités locales, des entreprises et institutionnels.



**Philippe
Delahaye**

Directeur du
développement
CDC Arkhinéo

La confiance au service de la dématérialisation

Depuis mi-2013, Renault Crédit International Banque déploie une application sur tablette auprès des concessionnaires. Finie la liasse de documents pour contractualiser un prêt pour l'achat d'un véhicule : place à un processus 100 % dématérialisé... et à une solution portée par CDC Arkhinéo et OpenTrust !

À quoi sert cette application ?

RCI Banque avait l'ambition d'être en phase avec l'évolution que connaissent les usages numériques dans tous les domaines de la vie de chacun ! Cette application permet aux clients de contractualiser leur offre de prêt, *via* la signature électronique, directement sur tablette sur le lieu de vente.

Quels sont les bénéfices attendus ?

Ils sont multiples ! Côté clients, ils ont affaire à une interface moderne : plus besoin de remplir x formulaires papier pour constituer leur dossier de prêt. Le processus est plus rapide pour le client et les concessionnaires gagnent en agilité : la tablette est aisément transportable, l'offre de prêt s'ajuste au gré de l'intérêt de l'acheteur pour un véhicule ou un autre. Gros avantage également côté gestion : moins de manipulation, moins de papier et de consommables. Et un meilleur confort de travail.

Quels sont les atouts de la solution CDC Arkhinéo et OpenTrust ?

Notre atout majeur est la confiance. Proposer un service qui engage contractuellement et financièrement un particulier, *via* une signature électronique, exige de lui garantir qu'il "signe" avec un acteur fiable. C'est le point fort de

CDC Arkhinéo *via* notre positionnement de tiers de confiance archiveur. Quant à OpenTrust, qui porte la signature électronique, c'est le leader européen de services de confiance et de certification en ligne et la Caisse des Dépôts en est l'un des actionnaires. Autre atout, notre solution se présente comme une offre intégrée : il n'y a pas à se lancer dans des développements informatiques, elle s'intègre facilement au système d'information.

Et notre solution garantit, bien sûr, une signature électronique recevable légalement au même titre qu'une signature physique mais avec en plus un archivage hautement sécurisé et une traçabilité de toutes les actions : il est procédé, pour les données numériques, au calcul d'une "empreinte informatique" qui rend impossible leur altération une fois la signature électronique apposée, les données sont ensuite scellées dans une enveloppe logique inaltérable et pour assurer leur pérennité, elles sont écrites en parallèle sur quatre serveurs... autant dire que la sécurité d'un dossier de prêt dématérialisé est supérieure à celle d'un dossier papier !



Retrouvez le reportage
www.racdc.fr/demat

La modernisation numérique de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts fait du numérique un élément majeur de modernisation de ses métiers. Elle a formalisé ses objectifs dans le programme Ambition CDC Digitale.

Le but est d'exploiter au mieux les possibilités offertes par le numérique pour rendre l'Établissement public plus agile, faciliter le mode de travail de ses collaborateurs, renforcer la performance de ses offres, identifier de nouvelles opportunités de développement.

Rendre les fonctions support plus performantes

Dans un contexte de forte pression sur les finances publiques, la Caisse des Dépôts engage un grand chantier de modernisation de ses systèmes d'information, visant à opérer des regroupements et à alléger les coûts. L'objectif est en outre de gagner en simplicité et en performance, dans le fonctionnement des systèmes et, plus largement, dans le travail quotidien des collaborateurs du Groupe.



Repenser les activités de l'Établissement public

Outre les activités de gestionnaire de confiance, l'ensemble des métiers de la Caisse des Dépôts est impacté par le développement des technologies numériques.

Il est nécessaire, dans ce contexte, d'analyser les effets de la révolution numérique sur les attentes de nos parties prenantes, sur les modèles d'affaires de nos différents métiers et d'identifier les opportunités éventuelles de création d'activités innovantes.

Gestion de confiance

→ Quand elle a été créée en 1816, la Caisse des Dépôts a tout de suite dû gérer en toute transparence et en toute sécurité des fonds privés nécessitant une protection particulière, dans le cadre de mandats d'intérêt général confiés par la puissance publique. Au-delà de ses missions historiques, le Groupe s'est imposé comme un opérateur de confiance qui gère ou conserve des fonds de tiers et des fonds pour compte de tiers. Cette activité de gestionnaire de confiance ne cesse d'être élargie : gestion de nouveaux régimes de retraite, de Programmes d'Investissements d'Avenir, du compte personnel de formation, partenariat avec la Banque européenne d'investissement, etc. La Caisse des Dépôts souhaite poursuivre cet élargissement en valorisant au mieux ses expertises techniques et financières et son identité de tiers de confiance.

▶ La Caisse des Dépôts, gestionnaire de fonds privés protégés par la loi, est le banquier des services publics de la justice et de la sécurité sociale, fiduciaire d'intérêt général et mandataire public. Parmi ces missions, elle s'occupe de près de 40 000 comptes d'enfants du spectacle et du mannequinat.

Un gestionnaire de confiance au service de l'intérêt général

Au total, ce sont environ 600 Md€ de dépôts privés dont le Groupe assure la gestion : épargne réglementée, dépôts des professions juridiques et encours gérés par CNP Assurances. En plus d'assurer la sécurité de ces fonds, les entités du Groupe qui portent cette activité participent à leur transformation en financements de long terme de l'économie domestique.

Protection et transformation de l'épargne réglementée

Au cœur de ses missions confiées par la loi, la Caisse des Dépôts centralise environ les deux tiers de l'épargne populaire réglementée (livret A, LDD, LEP). Elle transforme cette épargne en prêts à très long terme, à des taux privilégiés, en faveur de programmes d'intérêt général désignés comme prioritaires par l'État (logement social, politique de la ville, infrastructures, équipements des collectivités locales, etc.). Environ 60% de la collecte centralisée (243,3 Md€ au 31/12/2013) est transformé en prêts de 20, 30 voire 60 ans pour le financement de projets essentiellement locaux. Avec 21 Md€ de nouveaux prêts signés en 2013, l'activité du fonds d'épargne se maintient à un très haut niveau. Sa mobilisation en faveur du secteur du logement social et de la politique de la ville atteint un niveau record, avec 16,4 Md€ de prêts qui permettront la création de 110000 logements sociaux ou places d'hébergement.

En outre, une nouvelle enveloppe de 20 Md€ a été mise en place pour financer les projets de long terme des collectivités locales entre 2013 et 2017. En 2013, le secteur public local aura

bénéficié de 3,5 Md€ d'engagements et de 2 Md€ de prêts signés, finançant quelque 350 projets.

Les 40% de l'encours restant sont placés en actifs financiers, qui contribuent fortement au développement économique du pays. Ils sont investis principalement en produits obligataires d'État et d'entreprises. Le portefeuille compte aussi des titres de capital : le fonds d'épargne détient plus de 10 Md€ d'actions cotées et développe un portefeuille d'actifs financiers non cotés (fonds d'infrastructures, de capital investissement...).

La mise en œuvre exemplaire du Programme d'Investissements d'Avenir

L'État a fait de la Caisse des Dépôts, en 2010, l'un des principaux gestionnaires du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). Grâce à la forte mobilisation du Groupe, le seuil de 4 Md€ d'engagements a été atteint fin octobre 2013. En tenant compte des cofinancements, obligatoirement majoritaires dans le cadre de ce dispositif, 11 Md€ ont ainsi été orientés vers des projets de développement économique innovants dans les

Dans le cadre du volet 2 du PIA, l'Etat confie au Groupe la mise en œuvre de 15 nouvelles actions pour un montant de 3,5 milliards d'euros.



**Luc
Rogerieux**

Responsable
du service Gestion
et comptabilisation
de dépôts à
la direction financière
des fonds d'épargne

**L'épargne
populaire
finance
le long terme**

Comment fonctionne la collecte ?

La Caisse des Dépôts, via la direction des fonds d'épargne, gère la collecte de trois produits : le livret A (LA), le livret développement durable (LDD) et le livret d'épargne populaire (LEP). La collecte se répartit entre la Caisse des Dépôts et l'ensemble des banques qui distribuent ces produits. Notre mission est d'en assurer la sécurité, la liquidité et la rémunération. À tout moment, les demandes de retraits des détenteurs de livrets doivent pouvoir être honorées. Nous assurons également la rémunération de cet encours au taux des épargnants majoré d'un complément d'intérêts.

À quoi sert la collecte ?

Nous transformons l'épargne populaire en prêts à très long terme en faveur de priorités d'intérêt général définies par l'État. En l'occurrence, la collecte sert au financement du logement social, de la politique de la ville et de travaux d'infrastructures.

Quelles évolutions réglementaires la collecte a-t-elle connues en 2013 ?

Le décret du 30 juillet 2013 a entériné plusieurs dispositions. D'abord la restitution de 30 Md€ (20 Md€ sur LA-LDD + 10 Md€ sur le LEP) par la baisse des taux de centralisation des banques (pour le LA-LDD de 65 % à 59,50 % et pour le LEP de 70 % à 50 %) suite à la surcollecte liée au relèvement des plafonds des LA et LDD fin 2012. Autre évolution, le décret a prévu l'instauration d'un ratio de couverture de prêts : l'ensemble des prêts de la Caisse des Dépôts doit être couvert par 135 % de dépôts. Si ce

ratio n'est pas atteint, le taux de centralisation peut être révisé trimestriellement (avec un plafond de 65 %) afin que la somme des dépôts et de nos fonds propres couvre l'encours des prêts sur fonds d'épargne à hauteur de 135 %. Enfin, le complément d'intérêts des établissements distribuant le livret A ou le LDD a baissé, passant de 0,50 % à 0,40 %.

Intégrer ces évolutions réglementaires a nécessité un important travail de communication en direction des banques, avec lesquelles nous avons également dû renouveler toutes nos conventions. Nous portons beaucoup d'attention à ces aspects de communication car même si les banques sont "captives", elles sont avant tout nos clients.



**Magaly
Simeon**

Directrice de
la *business unit*
protection sociale
et services
CNP Assurances

Au rendez-vous des enjeux de société

CNP Assurances développe une nouvelle offre de services, pourquoi ?

Nous sommes face à d'importants enjeux de transition démographique : les *babyboomers* arrivent à la retraite et la proportion de la population de plus de 60 ans croît fortement. En parallèle, la longévité humaine augmente (une fille sur deux naissant aujourd'hui devrait atteindre l'âge de 100 ans !). Avoir 90 ou 95 ans va devenir courant et à l'avenir il sera fréquent de voir des familles composées de 4 ou 5 générations en vie !

CNP Assurances a donc décidé de redéployer son offre pour accompagner activement cette transition. Et si les "65-75 ans" ont relativement peu de besoins et sont très autonomes, il ne faut pas pour autant attendre que les personnes aient 80 ans pour s'occuper d'eux car les changements sont alors plus difficiles à intégrer.

Il s'agit d'accompagner le vieillissement de chacun le plus tôt possible ?

L'objectif est en effet d'installer, à partir de 60 ans, un lien d'écoute et de confiance avec nos clients et de réfléchir avec eux à leur retraite,

à leur vieillissement. Des questions qu'il vaut mieux se poser avant que les problèmes de dépendance n'apparaissent ! Si la relation s'installe tôt, nous serons en mesure d'identifier, par exemple au cours d'un rendez-vous téléphonique, si la personne va moins bien que lors de l'appel précédent. Et nous pourrons lui proposer rapidement une gamme de services pour lui apporter aide et confort.

Comment va fonctionner cette offre ?

Notre objectif principal est de permettre à nos clients de rester dans leur domicile dans des conditions de confort et de sécurité. Les deux grandes raisons qui amènent à la dépendance sont le confinement et l'accident. Une partie des accidents peut être évitée par de la prévention sur l'habitat par exemple. Le confinement peut se contrer en proposant une assistance au déplacement. Ces services, nous les proposons déjà. L'idée est de développer cette gamme et de proposer une approche commerciale combinant assurance et services associés. Quelques exemples existants ou en cours de développement : bilan de l'habitat avec un réseau d'ergothérapeutes, plateformes d'autodiagnostic en ligne ("Comment me remettre au sport ?", "Pourrais-je vivre dans ma maison toute ma vie ?"...), bilans de la mémoire, etc. Pour développer cette gamme complète, nous misons sur l'articulation entre nos propres offres et le développement de partenariats avec des offres existantes sur le marché.

C'est un enjeu de société qu'il s'agit d'accompagner. Il est source d'opportunité de développement de nouveaux services pour l'entreprise, dans un objectif gagnant-gagnant qui vise à permettre à chacun de bien vieillir et de profiter de cette phase de vie.

domaines de l'économie sociale et solidaire, de la formation professionnelle par alternance, des infrastructures et services numériques, du financement des entreprises (notamment dans leur phase d'amorçage), de l'économie de la connaissance et la valorisation de la propriété intellectuelle, et dans le secteur de la ville de demain.

Dépôts réglementés et financement des activités d'intérêt général

Au cœur de ses activités, la Caisse des Dépôts exerce la mission **de banquier du service public de la justice**. Elle agit en tiers de confiance dans le cadre d'une doctrine garantissant la spécialité de ses interventions et met en place des processus assurant une gestion transparente et sécurisée des fonds qui lui sont confiés. Les 35,5 Md€ de dépôts des professions juridiques et des consignations, qui figurent au bilan de la Section générale et dont la direction des services bancaires assure la gestion, constituent l'un des fondements du modèle économique de la Caisse des Dépôts. Ils contribuent au financement de ses activités d'investisseur de long terme. Ces activités ont pour objet la sécurisation des fonds confiés et pour finalité le service de l'intérêt général et le développement économique.

Protection des fonds et prévoyance

CNP Assurances, **premier assureur de personnes en France**, dont les encours

atteignent 299 M€ en 2013, conçoit et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite, santé et prévoyance. Au-delà de la gestion sécurisée des fonds, son objectif est de proposer des produits et services pour protéger le plus grand nombre tout au long de la vie. Son activité de prévoyance et de protection a crû en France de 3,4% en 2013. L'enjeu est actuellement de développer une approche globale de la prévoyance incluant la prévention, la couverture financière et les services à la personne. CNP Assurances a notamment cherché à adapter ses produits à l'émergence de nouveaux enjeux qu'engendre l'allongement de la vie, notamment au travail. Pour ses partenaires en assurance individuelle, elle a mis en place une gamme complète de produits, prenant en compte la dépendance totale et partielle. Elle a notamment développé son activité de services à la personne, tels que ceux permettant aux personnes

âgées de rester autonomes en continuant de vivre à leur domicile. En assurance collective, CNP Assurances accompagne tout type d'employeur (privé et public, TPE/PME et grandes entreprises) pour procurer aux collaborateurs une protection sociale adaptée tant pour la vie active (santé, prévoyance) que pour la préparation de la retraite. Ainsi, CNP Assurances développe une solution complète Santé-Prévoyance-Retraite-Dépendance pour les TPE/PME dans l'esprit de la loi sur la sécurisation de l'emploi et complète l'offre de grandes mutuelles de la fonction publique sur les volets arrêt de travail, dépendance et décès. En 2013, la Mutuelle nationale territoriale (MNT) a retenu l'offre "Perte d'autonomie" de CNP Assurances pour la présenter dès le 1^{er} janvier 2014 aux adhérents et ayants droit du contrat soins de santé de la mutuelle.

CNP ASSURANCES AU BRÉSIL

CNP Assurances continue à développer au Brésil son offre d'assurance et de protection des personnes, à travers sa filiale Caixa Seguros, 5^e assureur brésilien, avec 9,4 millions de clients. Alors qu'une grande partie de la population brésilienne ne dispose d'aucune protection contre les aléas de la vie, Caixa Seguros propose des produits d'assurance, de retraite, d'épargne, d'assurance santé à faible coût.

Elle a su se rapprocher des Brésiliens en nouant un partenariat avec la 2^e banque publique du pays, Caixa Economica Federal, implantée sur tout le territoire via 3 000 agences. Afin d'étendre encore son réseau de distribution, Caixa Seguros a fait en 2013 l'acquisition de Previsul.

En vue de développer son offre de micro-assurance, elle a acquis au début de l'année 2014 Tempo Dental. Son offre d'assurance santé à bas coût couvre désormais, grâce à ce rachat, les frais de soins dentaires. L'enjeu est loin d'être minime, lorsque 20 millions de Brésiliens n'ont jamais consulté de dentiste.

Garantir une gestion sûre, transparente et performante

Gestionnaire de confiance depuis bientôt deux siècles, la Caisse des Dépôts veille à la qualité de ses services et à l'efficacité de sa gestion. Plusieurs impératifs s'imposent à elle : impératifs de sécurité, de neutralité et de transparence, mais également de performance et de réduction des coûts de gestion.

Gestionnaire de référence en matière de protection sociale

La Caisse des Dépôts gère 48 mandats dans le champ de la retraite et de la solidarité. Elle est un opérateur majeur de gestion de régimes de retraite dans la sphère publique : ces derniers couvrent plus de 7,5 millions d'actifs et 3,5 millions de pensionnés, soit un retraité sur cinq en France.

Son modèle de gestion multifonds englobe l'intégralité des processus de gestion administrative (du recouvrement

au paiement des droits), les pilotages juridique, technique et financier des régimes, ainsi que la relation avec les bénéficiaires des fonds. Gestionnaire de services à forte valeur ajoutée et de long terme, elle est le partenaire privilégié de 75 000 employeurs publics.

La Caisse des Dépôts s'est modernisée en mutualisant les processus de gestion, en les industrialisant et en dématérialisant les échanges avec ses clients. Du fait des évolutions démographiques et des nouvelles obligations d'information des actifs sur leurs droits à la retraite, son activité a connu une croissance soutenue que cette modernisation des outils de gestion et des systèmes d'information a rendu possible.

L'objectif étant d'atteindre les meilleurs standards de qualité de services et de performance, la Caisse des Dépôts s'est engagée dans un programme rigoureux de maîtrise des coûts. Le renouvellement en 2013 de trois conventions d'objectifs et de gestion avec l'Ircantec, le RAVGDT et l'EPFP, témoigne de la satisfaction de ses mandants. La qualité de sa gestion financière pour le compte de ses mandants a par ailleurs été

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

La loi du 5 mars 2014 relative "à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale", prévoit "la création d'un système d'information du compte personnel de formation permettant à son titulaire de connaître le nombre d'heures créditées, les formations éligibles, et la création d'un traitement automatisé permettant la gestion des droits inscrits ou mentionnés dans le compte. La Caisse des Dépôts en sera l'organisme gestionnaire". Ce compte personnel de formation (CPF) concernera 25 millions de bénéficiaires du droit à la formation et 1,2 million d'entreprises. Contrairement au Droit individuel formation (DIF), les droits acquis dans le cadre du CPF chez un employeur seront transférables chez un autre employeur, et conservés lors des périodes de chômage. L'ouverture des comptes est prévue pour le début de l'année 2015 et l'accès des salariés à leurs comptes devra être effectif à la mi-2015.

distinguée par un "IPE Award", prix européen qui récompense la démarche ISR de l'Ircantec.

Au-delà de l'activité de gestion de fonds, la Caisse des Dépôts a contribué aux réflexions préparatoires à la réforme des retraites, par son apport d'expertises à la commission Moreau – mise en place préalablement à la réforme –, par la publication de ses études et travaux qui alimentent les séances du Conseil d'orientation des retraites (COR). Son implication se poursuivra en 2014 avec la mise en œuvre de cette réforme et de son volet sur la simplification.

La direction des retraites et de la solidarité déploie ses compétences dans d'autres domaines, tels que la couverture des risques professionnels, l'emploi des personnes handicapées et les fonds de compensation... Elle vient de se voir confier, début 2014, le mandat de gestion du compte personnel de formation (cf. encadré p 72).

Services bancaires : modernisation et sécurisation des moyens de paiement

La Caisse des Dépôts favorise l'utilisation de services bancaires dématérialisés permettant une traçabilité, une rapidité et une fiabilité accrues. La Caisse des Dépôts encourage la dématérialisation des moyens de paiement, gage d'une plus grande sécurité. Elle a ainsi accompagné le notariat dans la mise en œuvre de l'obligation de paiement par virement pour les mutations immobilières



Marie-José Chazelles

Directrice de l'établissement de Paris de la direction des retraites et de la solidarité

Favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap

Après sa création par la loi "pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées" du 11 février 2005, la gestion du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) a été confiée par décret à la Caisse des Dépôts. Une nouvelle convention d'objectifs et de gestion a été adoptée pour la période 2014-2018 avec des objectifs ambitieux.

Qu'est-ce que le FIPHFP ?

Le FIPHFP a été créé pour permettre aux employeurs publics (administrations centrales, collectivités locales, hôpitaux...) de remplir leurs engagements vis-à-vis des personnes en situation de handicap et d'atteindre le taux légal de 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. Le fonds finance des aides ponctuelles (aménagement de poste de travail, formations...) et contracte des conventions pluriannuelles avec les employeurs qui mettent en œuvre des programmes d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Il intervient également dans le financement de mise en accessibilité des locaux professionnels. Le fonds est abondé par les contributions des employeurs publics qui n'atteignent pas le taux légal de 6% (un pourcentage déjà dépassé par l'employeur Caisse des Dépôts).

En sept ans, le FIPHFP a permis d'augmenter le taux d'emploi dans la fonction publique de 3,74% à 4,64% et a géré en 2013 un flux annuel de 160,8 M€ de financements contre 7,4 M€ en 2007.

Comment fonctionne le FIPHFP ?

La gouvernance du fonds est constituée d'un comité national présidé depuis avril 2013 par André Montané, vice-président du conseil général de l'Ariège, et d'un établissement public, dirigé par Jean-Charles Watiez, qui met en œuvre les orientations du comité national. La Caisse des Dépôts en assure la gestion administrative comme elle le fait pour ses autres mandats – recouvrement des contributions, gestion des financements – et les fonctions support – juridique, systèmes d'information, communication... Les équipes mobilisées, environ 45 personnes, sont celles de la direction des retraites et de la solidarité et du réseau des directions régionales pour la relation de proximité avec les employeurs publics.

Quels sont les enjeux de la nouvelle convention d'objectifs et de gestion (COG) 2014-2018 ?

En premier lieu, il faut souligner que cette COG a été élaborée dans un temps record entre juillet 2013 et son adoption le 11 décembre 2013. Pour le gestionnaire Caisse des Dépôts, elle fixe deux priorités majeures : sécuriser les ressources du fonds et augmenter les financements en faveur des personnes en situation de handicap, avec des engagements forts en termes de qualité de service et de performance et une volonté de certification ISO 9001 pour tous les processus.

Sécuriser les ressources, c'est garantir le recouvrement des contributions des employeurs qui n'atteignent pas le taux légal de 6%. Augmenter les financements permettra aux employeurs d'accueillir un plus grand nombre de travailleurs handicapés dans les meilleures conditions.

Enfin, l'engagement pris dans la COG est de se rapprocher du taux légal de 6% en atteignant 5,30% à la fin de cette période, en 2018.

dépassant un certain seuil. Le virement présente des atouts d'irrévocabilité, de lisibilité et de traçabilité utiles pour les besoins de la lutte contre le blanchiment d'argent. Ce sont près de 150 Md€ de paiements annuels qui se sont déplacés du chèque vers le virement.

Elle a participé à l'harmonisation des moyens de paiement en Europe. Plus de dix ans après le passage à l'euro, la mise en place d'un espace unique de paiement en euros (SEPA) permet aux Européens d'effectuer, de manière uniforme, tous leurs paiements, qu'il s'agisse d'opérations nationales ou transfrontalières. La Caisse des Dépôts

fait partie des premiers établissements à s'être mis en conformité avec les prérequis du SEPA.

Au 31/12/13, 81% des clients de la Caisse des Dépôts avaient basculé sur l'émission de virements conformes aux standards SEPA. La Caisse des Dépôts a en outre mis en place, avec le Groupe La Poste, une offre innovante d'acheminement des chèques par courrier sécurisé.

En plus d'être le banquier du service public de la justice, la Caisse des Dépôts assure pour l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) les prestations bancaires indispensables à la performance de la gestion de trésorerie du régime général



Flux dématérialisés au service de la sécurité sociale

La Caisse des Dépôts est le banquier de la sécurité sociale, en quoi cela consiste-t-il ?

La direction des services bancaires assure la tenue des comptes de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) qui est le trésorier du régime général de la sécurité sociale. C'est notre client le plus important en termes de flux et l'un des comptes les plus significatifs de l'industrie bancaire en France : les flux quotidiens peuvent atteindre plusieurs milliards d'euros, en particulier les jours d'échéance !

Comment s'est déroulé le projet de dématérialisation des opérations ?

Il s'agissait d'automatiser l'alimentation en trésorerie des caisses locales en remplacement des saisies manuelles faites par le réseau de la direction générale des finances publiques (DGFIP). Concrètement, l'Acos a mis en place une application centralisatrice permettant aux caisses locales de chaque branche (maladie, famille, recouvrement et vieillesse) de communiquer leurs dépenses prévisionnelles pour le lendemain. Sur cette base, l'Acos établit des fichiers qu'elle transmet à la Caisse des Dépôts pour le traitement de plusieurs centaines de virements quotidiens (virements internes et externes). Les gains de ce projet sont nombreux : optimisation de la gestion des fonds de la sécurité sociale, sécurité accrue, traçabilité des échanges, qualité de service améliorée, coûts optimisés ! Si ce projet était très attendu de l'Acos, il l'était également des services de notre réseau DGFIP, qui réalisait les saisies manuelles et peut désormais se consacrer à d'autres tâches. Enfin, ce projet nous a permis de démontrer notre capacité à accompagner nos clients dans des projets complexes.

Valérie Fantin

Responsable du segment clientèle Caisses nationales de la direction des services bancaires

de la sécurité sociale. Par les volumes concernés, 410 Md€ de flux annuels entrants, l'Acoss est l'un des comptes les plus importants de l'industrie bancaire en France.

La Caisse des Dépôts a finalisé avec l'Acoss la dématérialisation des opérations d'alimentation en trésorerie des organismes du régime général, ce qui renforce le niveau de sécurité. La dernière étape a consisté à automatiser les opérations d'alimentation des comptes des établissements publics de santé, en dématérialisant les dotations globales aux hôpitaux, versées chaque mois par les caisses primaires d'assurance maladie (soit 50 Md€ par an, pour quelque 48 000 virements).

Le développement d'autres mandats

La Caisse des Dépôts délivre des prestations de gestion bancaire, administrative et financière, dans le cadre de mandats. La direction des services bancaires en gère 59 dans des domaines variés : Fonds de financement des dossiers impécunieux (FFDI), Fonds national des solidarités actives (FNSA) ou Accès régulé à l'électricité nucléaire historique (ARENH). Cette mission s'exerce dans un souci constant de maîtrise des coûts et de qualité du service rendu. Elle développe, par ailleurs, une activité de fiducie, prolongement naturel de sa qualité de tiers de confiance. Les opportunités sont nombreuses, par exemple en matière de revitalisation économique des territoires avec une nouvelle offre standardisée qui sera déployée en 2014.



Partenariat Caisse des Dépôts-La Poste pour acheminer les chèques

En quoi consiste le partenariat Caisse des Dépôts-La Poste pour l'acheminement des chèques ?

Ce partenariat s'inscrit dans un projet global de refonte de notre filière chèques. La première partie du projet a consisté à regrouper le traitement des chèques dans deux centres de dématérialisation, les services de traitement des chèques (STC) appartenant au réseau de la DGFIP, situés à Lille et à Créteil. Ces centres reçoivent désormais la totalité des chèques des clients de la Caisse des Dépôts mais aussi de ceux de la DGFIP alors qu'auparavant le processus de numérisation et d'archivage était réalisé dans chaque département. Ainsi ces deux STC traitent désormais plus de 50 millions de chèques par an ! Dès lors, il fallait revoir le mode d'acheminement des chèques à destination des STC. C'est le Groupe La Poste qui a remporté la procédure de marché public, son maillage territorial représentant un intérêt majeur pour ce projet.

Comment cela fonctionne-t-il ?

Concrètement, des "kits de remise de chèques" ont été fabriqués et distribués à nos clients : ils contiennent un mode d'emploi, un carnet de remise et des enveloppes à codes-barres préadressées. Le client insère son chèque dans l'enveloppe et la dépose dans une boîte aux lettres ou une agence postale. La Poste prend en charge l'acheminement jusqu'aux STC, pour le compte de la Caisse des Dépôts. L'enveloppe est flashée à chaque étape du processus d'acheminement (prise en charge, en cours d'acheminement et distribution). Grâce à un service en ligne innovant, les clients comme les gestionnaires bancaires peuvent suivre et consulter, à tout moment, tous les envois effectués pour chaque compte bancaire.

Grâce à ce dispositif, 92 % des chèques sont aujourd'hui crédités à J+1 et le flashage couvre plus de 95 % des envois. Ainsi, près de 5 000 enveloppes sont acheminées quotidiennement.

Kosta Kastrinidis

Responsable du service Chèques domestiques et mandats cash de la direction des services bancaires

Gouvernance, fonctions de pilotage et d'appui



→ Depuis sa création comme tiers de confiance il y a près de 200 ans, la Caisse des Dépôts est placée “sous la surveillance et la garantie du Parlement” représenté par une Commission de surveillance. Aujourd’hui, le groupe Caisse des Dépôts s’appuie sur cette gouvernance unique en son genre et des principes de pilotage avisés pour renforcer ses actions au service de l’intérêt général et du développement économique.

Les nouvelles orientations stratégiques du groupe Caisse des Dépôts ont été définies en tenant compte de la spécificité de son positionnement et de ses atouts, au premier rang desquels figure la confiance qu’il inspire. Cette confiance repose pour une large part sur la qualité de son capital humain et de ses processus de production : une conjonction unique d’expertises techniques, administratives et financières, associées à une connaissance fine des territoires. C’est ce facteur essentiel de confiance qu’il convient de conforter dans un environnement nouveau, mouvant, où les enjeux de performance prennent toute leur place.

Gouvernance et fonctions de pilotage

Les principaux processus de gouvernance du Groupe prennent en compte les questions de responsabilité sociale. Celle-ci est intégrée aux doctrines et orientations stratégiques et figure parmi les objectifs qualitatifs et quantitatifs des lettres d'objectifs des métiers et des filiales.

Une gouvernance et un statut particuliers

La Caisse des Dépôts est placée depuis sa création en 1816 “sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative” (Code monétaire et financier), exercées par la Commission de surveillance. La loi de modernisation de l'économie de 2008 en a élargi les prérogatives et a décidé de la doter d'un comité des Investissements. Elle reçoit du directeur général du Groupe toutes les informations nécessaires à sa mission, sur l'Établissement public et sur le Groupe (voir pages 84-85).

De nouveaux modes de pilotage stratégique et financier

Pour remplir ses missions et répondre aux exigences d'efficacité de son action, le groupe Caisse des Dépôts se doit de retrouver un caractère plus “manœuvrant”. Il décline une stratégie claire sur des priorités affirmées : entreprises, logement, infrastructures / mobilité durable / tourisme et transition énergétique et écologique.

À cette fin, le groupe Caisse des Dépôts a fait évoluer ses modes de pilotage, intégrant finance et stratégie. Il a mis en place un pilotage plus cohérent, plus “industriel” dans ses secteurs cœur de métier, correspondant à ses priorités stratégiques. L'objectif est de rendre les actions des différentes entités cohérentes et complémentaires, et de les mettre au service de ses ambitions stratégiques. Ce mode de pilotage, loin de signifier une plus grande centralisation des fonctions centrales de l'Établissement public,

visé à favoriser l'émergence de synergies internes et le développement d'offres coordonnées et innovantes.

La bonne coordination entre les entités, l'amélioration de la lisibilité de l'action du Groupe passe par la constitution de pôles qui regrouperont des directions de l'Établissement public et des filiales autour d'une mission ou d'un axe stratégique prioritaire. C'est au sein de ces pôles que seront mises en cohérence les principales interventions de ses entités sur une thématique donnée, afin d'en optimiser l'impact (cf. pages 14 et 15).

Leur mise en place permettra en outre de disposer, avec les référents, d'interlocuteurs clairement identifiés sur chaque domaine d'intervention, gage de lisibilité pour les parties prenantes du Groupe.

Un modèle prudentiel original

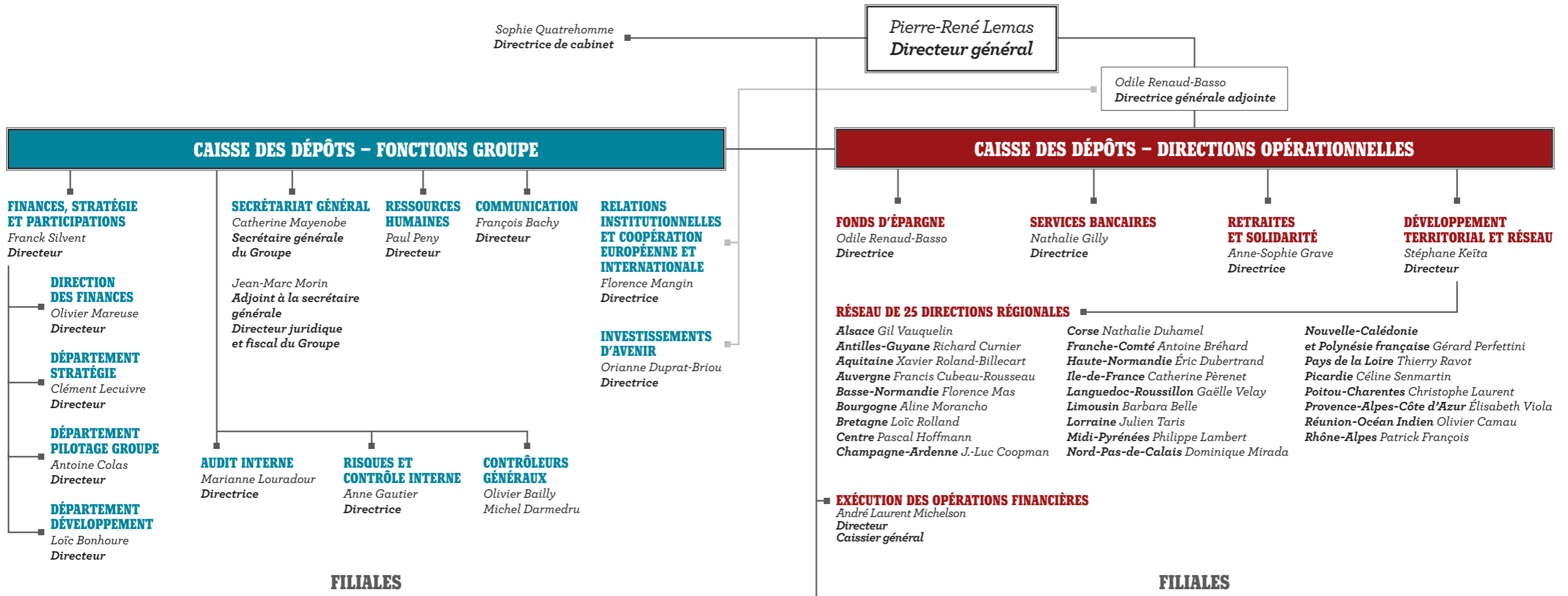
La Caisse des Dépôts finance elle-même l'ensemble de ses activités, sans contribution du budget de l'État ni des impôts. Son résultat provient de ressources stables et diversifiées de l'Établissement public (activité d'investisseur), de ses filiales et participations stratégiques. La Caisse des Dépôts exerce par ailleurs ses missions sous mandat (gestion d'épargne et retraite, notamment) à prix coûtant sans en tirer aucun bénéfice : elle est remboursée de ses seuls coûts de gestion.

Le modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts a été adopté par sa Commission de surveillance le 12 janvier 2012, sur proposition de son directeur général et après avis de l'Autorité de contrôle

prudentiel (ACP). La Commission a également fixé le niveau de fonds propres de la Caisse des Dépôts. Adopté par sa Commission de surveillance le 12 janvier 2012, sur proposition de son directeur général et après avis de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP), le modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts s'applique à la Section générale et au fonds d'épargne, tout en tenant compte du modèle économique et des objectifs de gestion de chacune des deux sections. Il couvre les principaux risques : risque de perte de valeur des portefeuilles d'actions, risque de liquidité, risque de taux d'intérêt, risque de crédit sur les titres des portefeuilles comme pour les prêts accordés, risque immobilier, risque de change et risque opérationnel et, enfin, pour la Section générale, les risques liés aux filiales et aux participations.

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





FINANCEMENT DES ENTREPRISES	LOGEMENT ET IMMOBILIER	ASSURANCES	TRANSPORTS, INGÉNIERIE ET INFRASTRUCTURES	ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE	DÉVELOPPEMENT DURABLE	TOURISME ET LOISIRS	TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES	APPUI AUX TERRITOIRES	FINANCEMENTS INTERNATIONAUX
BPIFRANCE Nicolas Dufourcq Directeur général	GROUPE SNI* André Yché Président du directoire	CNP ASSURANCES Frédéric Lavenir Directeur général	CDC INFRASTRUCTURE* Patrick Vandevoorde Directeur général	FRANCE BREVETS Jean-Charles Hourcade Directeur général	CDC BIODIVERSITÉ* Laurent Piermont PDG	BELAMBRA Olivier Colcombet Président du directoire	CDC FAST* Charles du Boullay Président du directoire	SCET* Régis Pélissier Directeur général	CDC INTERNATIONAL CAPITAL* Laurent Vigier PDG
QUALIUM INVESTISSEMENT* Jean Eichenlaub Président	ICADE Serge Grzybowski PDG		EGIS Nicolas Jachiet PDG		CDC CLIMAT* Pierre Ducret PDG	COMPAGNIE DES ALPES Dominique Marcel PDG	CDC ARKHINÉO* Charles du Boullay Directeur général		
			TRANSDEV Jean-Marc Janailac PDG		NOVETHIC* Anne-Catherine Husson-Traore Directrice générale		INFORMATIQUE CDC Maurice Sissoko Directeur général		
					SOCIÉTÉ FORESTIÈRE Gilles Seigle PDG				

PARTICIPATIONS STRATÉGIQUES
GROUPE LA POSTE
SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT LOCAL
COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE

* Filiale à 100%

Composition du comité
de direction du groupe
Caisse des Dépôts en
date du 1^{er} juin 2014



Pierre-René Lemas
Directeur général



Odile Renaud-Basso
Directrice générale
adjointe, directrice
des fonds d'épargne



Catherine Mayenobe
Secrétaire générale
du Groupe



Stéphane Keïta
Directeur du
développement territorial
et du réseau de
la Caisse des Dépôts



Marianne Louradour
Directrice de l'audit
interne du Groupe



Florence Mangin
Directrice des relations
institutionnelles et de la
coopération européenne
et internationale



Olivier Mareuse
Directeur des finances
du Groupe



Olivier Colcombet
Président du directoire
de Belambra



Pierre Ducret
Président-directeur
général de CDC Climat



Nicolas Dufourcq
Directeur général
de Bpifrance



Jean Eichenlaub
Président de
Qualium Investissement



Dominique Marcel
Président-directeur
général de la Compagnie
des Alpes



Régis Pélissier
Directeur général
de la SCET



Laurent Piermont
Président-directeur
général
de CDC Biodiversité



Gilles Seigle
Président-directeur
général de
la Société Forestière



François Bachy
Directeur de
la communication
du Groupe



Anne Gautier
Directrice des risques
et du contrôle interne
du Groupe



Nathalie Gilly
Directrice des services
bancaires



Anne-Sophie Grave
Directrice des retraites
et de la solidarité



André Laurent Michelson
Directeur de l'exécution
des opérations
financières, Caissier
général



Jean-Marc Morin
Adjoint à la Secrétaire
générale du Groupe
Directeur juridique
et fiscal du Groupe



Paul Peny
Directeur des ressources
humaines du Groupe



Franck Silvent
Directeur du pôle
Finances, stratégie et
participations du Groupe



Serge Grzybowski
Président-directeur
général d'Icade



Nicolas Jachiet
Président-directeur
général d'Egis



Jean-Marc Janaillac
Président-directeur
général de Transdev



Frédéric Lavenir
Directeur général
de CNP Assurances



Maurice Sissoko
Directeur général
d'Informatique CDC



Patrick Vandevoorde
Directeur général
CDC Infrastructure

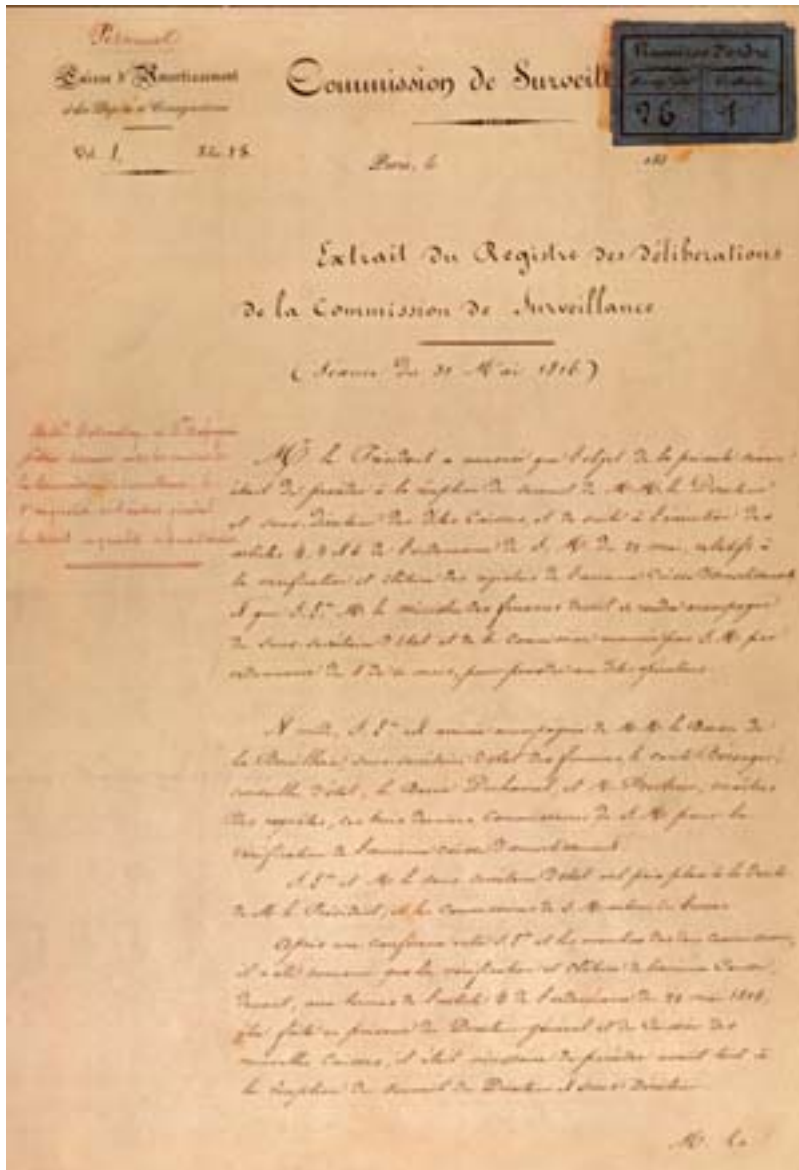


Laurent Vigier
Président-directeur général
de CDC International
Capital



André Yché
Président du directoire
du groupe SNI

Sous la protection et le contrôle du Parlement



Extrait du registre des délibérations de la première Commission de surveillance.

La loi du 28 avril 1816 dote la Caisse des Dépôts d'un statut particulier destiné à lui assurer l'indépendance la plus complète en la plaçant "de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative" par l'intermédiaire de sa Commission de surveillance. 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.

Les textes fondateurs

L'article 115 du titre X de la loi du 18 mai 1816 prémunit la Caisse des Dépôts contre tout acte arbitraire éventuel du pouvoir exécutif en la plaçant sous la garantie du Parlement, émanation de la Nation, et sous le sceau de la Foi publique.

L'objectif de la gouvernance donnée à la Caisse des Dépôts est clair : le Parlement, représentant la Nation, exerce le contrôle de ses activités et garantit son autonomie. Il exerce cette double mission par l'intermédiaire d'une Commission de surveillance. Garante de l'indépendance de la Caisse des Dépôts, la Commission de surveillance veille au respect des missions qui lui sont confiées par la loi et en assure, d'une manière générale, la surveillance et le contrôle. Une fois par an, son président rend compte solennellement au Parlement en lui présentant son rapport annuel qui fait l'objet d'une approbation par les représentants de la Nation.

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 renforce les compétences de la Commission de surveillance, le poids du Parlement en son sein et élargit sa composition. La Commission de surveillance compte treize membres : trois députés, deux sénateurs, trois personnalités qualifiées, dont deux nommées par le président de l'Assemblée nationale et une par le président du Sénat, un représentant du Conseil d'État, deux représentants de la Cour des comptes, le gouverneur de la Banque de France et le directeur général du Trésor.

Rôle et fonctionnement de la Commission de surveillance

La Commission de surveillance veille au contrôle des décisions majeures,

des orientations stratégiques, des prises de participation, de la gestion du fonds d'épargne, de la vérification des comptes de la Caisse des Dépôts. Elle a également le rôle de déterminer le modèle prudentiel et de fixer le niveau de fonds propres de la Caisse des Dépôts.

Elle se réunit deux fois par mois en séance plénière et s'appuie sur des comités spécialisés constitués en son sein pour renforcer sa capacité d'analyse et de surveillance :

- le comité d'examen des comptes et des risques, créé en 2003, présidé par Marc Goua ;
- le comité du fonds d'épargne, créé en 2003, présidé par Marc Goua ;
- le comité des investissements, créé en 2008, présidé par Henri Emmanuelli ;
- le comité des nominations, créé en 2008, présidé par Henri Emmanuelli.

COMPOSITION DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE AU 1^{ER} JUIN 2014

Président de la Commission de surveillance:

Henri Emmanuelli

Député des Landes, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale

Membres:

Arlette Grosskost

Députée du Haut-Rhin, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale

Marc Goua

Député du Maine-et-Loire, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale

François Marc

Sénateur du Finistère, rapporteur général du Budget

Jean Arthuis

Sénateur de la Mayenne, membre de la commission des Finances du Sénat

François Lavondès

Conseiller d'État honoraire

Daniel Houré

Conseiller, Maître honoraire à la Cour des comptes

Jean Picq

Président de Chambre à la Cour des comptes

Christian Noyer

Gouverneur de la Banque de France, représenté par Robert Ophéle, sous-gouverneur de la Banque de France

Ramon Fernandez

Directeur général du Trésor, représenté par Corso Bavagnoli, sous-directeur Banque et financement d'intérêt général

N.

(personnalité qualifiée, en cours de nomination par le président du Sénat)

Jean-Louis Beffa

Président d'honneur de S^t Gobain (personnalité qualifiée, nommée par le président de l'Assemblée nationale)

Pierre-Antoine Gailly

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

Secrétaire générale de la Commission de surveillance:

Nathalie Tessier

Ressources humaines

6,1%

Le taux d'emploi de personnes en situation de handicap au sein de l'Établissement public dont 4,3% de taux d'emploi direct

87%

Le taux d'accès à la formation au sein de l'Établissement public soit 20 883 journées de stages et 4 962 participants

La communauté humaine que forme le groupe Caisse des Dépôts est organisée autour de quatre principes fondamentaux énoncés par le directeur général :

■ **Travailler ensemble.** La diversité du Groupe impose de multiplier les lieux d'échanges et de créer des opportunités de carrière pour les collaborateurs.

■ **Bénéficier d'un accompagnement de carrière.** Les talents de notre vivier interne doivent être valorisés et tous les collaborateurs doivent disposer de moyens pour évoluer et accéder à d'autres fonctions.

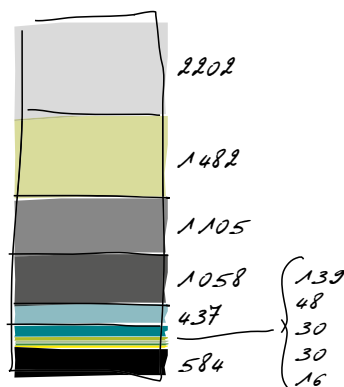
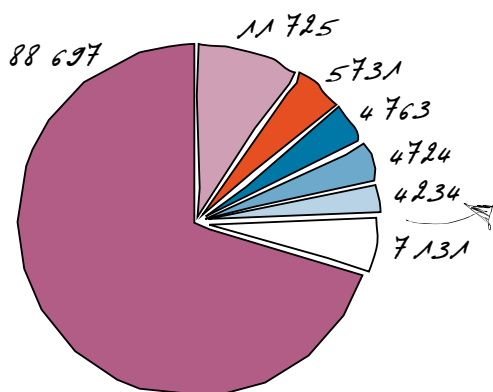
■ **Responsabiliser les managers.**

Ils assurent la circulation ascendante et descendante de l'information pour que chacun se sente intégré dans sa communauté de travail et ait confiance en ses compétences.

■ **Pérenniser et promouvoir un dialogue social de qualité** dans le cadre des orientations stratégiques définies par le Groupe et déclinées dans les entités avec les responsables ressources humaines et les partenaires sociaux.

Les ressources humaines ont ainsi des enjeux stratégiques de promotion de la transversalité entre les entités du Groupe, de responsabilisation des managers aux pratiques RH et, enfin, d'accompagnement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels grâce à une gestion de proximité toujours plus développée.

Effectifs du groupe Caisse des Dépôts au 31/12/2013 : 127 005 personnes



- Tranadev
- Egis*
- Caisse des Dépôts
- CNP Assurances
- Compagnie des Alpes**
- Groupe SNI
- Bifrance
- icade
- informatique CDC
- Belambra**
- SCET
- Société Forestière (139)
- CDC Climat (48)
- Qualium investissement (30)
- CDC Biodiversité (30)
- CDC infrastructure (16)
- Autres filiales

* incluant les effectifs des sociétés d'exploitation France et international.

** Effectif moyen en 2013

Mon métier en 3 mots...



“écoute, analyse,
créativité”

“ Je suis conseillère carrière au sein de la DRH de l'Établissement public. Mes deux collègues et moi proposons des bilans professionnels : les Cap 35, 45 et 55. Les personnes de 35, 45 ou 55 ans sont conviées en priorité mais le dispositif est aussi accessible aux autres collaborateurs de l'Établissement public.

Un bilan professionnel se déroule en trois parties. Dans un premier temps nous nous concentrons sur les compétences professionnelles du collaborateur. Puis, nous travaillons sur son fonctionnement et ses valeurs dans la sphère professionnelle et relationnelle ainsi que sur ses motivations. Enfin, nous abordons ses envies ainsi que ses aspirations pour aboutir à l'élaboration d'un projet professionnel cohérent et réaliste. Le Cap 35, 45 et 55 peut s'inscrire dans un projet de mobilité mais pas seulement : la réflexion permet aussi de se repositionner dans son métier actuel ou d'envisager de nouveaux axes de formation.

Mener un bilan professionnel prend du temps, en moyenne cinq à sept rendez-vous sur six mois environ. C'est un moment privilégié d'échanges et de réflexion pour le collaborateur qui est au cœur de la démarche. Ce qui me plaît dans ce métier passionnant, c'est la rencontre avec des personnes très différentes par la richesse de leur parcours, leur personnalité, leur statut. J'apprends beaucoup sur moi à travers les autres et chaque rencontre me permet d'aller toujours plus loin dans la connaissance de nos métiers et de notre organisation.”

Laurence Crevisier,
conseillère carrière

Paroles de DRH...



“ Transdev c’est près de 87 000 collaborateurs dans le monde dont 80 % sont des conducteurs ou affectés à la maintenance des véhicules. Cette spécificité impacte forcément nos enjeux RH par rapport à d’autres filiales du groupe Caisse des Dépôts. Depuis la fusion de Veolia Transport et de Transdev, l’enjeu majeur a été de rapprocher l’ADN des deux groupes afin de créer une culture commune. Elle s’appuie sur un socle de valeurs définies ensemble : la passion, la performance, le partenariat et l’engagement. L’objectif est que chaque collaborateur incarne ces valeurs transversales afin de créer un sentiment d’appartenance. En externe, il s’agit de développer notre notoriété.

Nous avons ainsi mis beaucoup d’énergie à construire des programmes de formation et de développement pour nos collaborateurs. Nous poursuivons les actions de promotion du Groupe et de nos métiers pour accroître la notoriété et l’attractivité de la marque Transdev. En effet, une politique active auprès des écoles et des universités est définie pour attirer une nouvelle génération de collaborateurs.

Autre enjeu important : nous nous positionnons en tant qu’acteur local de l’emploi et des compétences. En effet, l’activité de Transdev est ancrée au cœur des territoires. Nous souhaitons y promouvoir notre métier, y favoriser l’emploi, développer des contrats d’alternance et fidéliser nos collaborateurs. Comme nous le disons à nos candidats : vous rêvez d’un métier qui vous transporte, vous êtes sur la bonne route !”



“ Le groupe SNI présente une grande diversité de compétences et de personnels. Le rôle de la DRH est d’accompagner le développement de ses collaborateurs et de créer une culture commune en appui à la stratégie du Groupe.

En 2013, trois chantiers majeurs ont été lancés. Tout d’abord, il nous a semblé essentiel de conforter le dialogue vis-à-vis des salariés, c’est-à-dire de communiquer plus rapidement et de manière visible. Nous avons également mis en place un réseau collaboratif RH afin de créer des lieux d’échange et de partage d’expérience. Enfin, nous avons souhaité améliorer la connaissance des métiers du groupe SNI pour favoriser la mobilité et bâtir nos formations métiers.

2014 voit la prolongation de ces chantiers mais aussi la réalisation de nouveaux travaux. Une revue des personnels d’encadrement va être mise en place pour apprécier les qualités managériales. La SNI prend le tournant numérique avec la dématérialisation des contrats de travail et la mise en place de coffres-forts numériques. Enfin, une réflexion est entamée sur la “séniorité” pour accompagner la deuxième partie de carrière et la retraite des collaborateurs.”



À compter de la création de Bpifrance, le principal enjeu RH a été de créer une communauté humaine, riche du regroupement des équipes du financement (Oséo) et de l'investissement (CDC Entreprises, FSI et FSI Régions).

Trois maîtres-mots guident cette construction : respect des métiers, transversalité et connaissance réciproque, en s'appuyant sur les valeurs de la marque Bpifrance : "proximité, simplicité, volonté et optimisme, pour servir l'avenir".

Concrètement, grâce à un dialogue social riche et de qualité avec les instances représentatives du personnel, un accord-cadre a été signé en juin 2013. Il a défini les étapes de la construction sociale du groupe Bpifrance et son rattachement au périmètre social du groupe Caisse des Dépôts. Sous l'angle social, c'est l'acte fondateur de Bpifrance.

Aujourd'hui, nous sommes dans la dernière phase opérationnelle de mise en œuvre après la constitution du comité de groupe Bpifrance (octobre 2013), la finalisation de la nouvelle organisation (octobre 2013), le regroupement physique des équipes parisiennes (novembre 2013) avec le rassemblement des collaborateurs du métier Investissement au sein d'une seule société de gestion (mars 2014).

Toutes les politiques RH (recrutement, formation, diversité...) s'appuient sur cette recherche de transversalité, de connaissance réciproque et de valorisation des métiers de chacun. Au second semestre, la construction sociale va se poursuivre avec la négociation des premiers accords groupe Bpifrance sur la mobilité, le dialogue social, la qualité de vie au travail et le handicap. Ils contribueront à donner une nouvelle dimension sociale au groupe Bpifrance."

LE BILAN SOCIAL GROUPE

Institué par la loi, le bilan social rassemble, au sein d'un document unique, l'ensemble des données chiffrées permettant d'apprécier la situation d'une entreprise dans le domaine social. Ce type de bilan poursuit un triple objectif d'information, de concertation et de planification.

Le bilan social du groupe Caisse des Dépôts, mis en place en 1989, établit un état des lieux de ce qui est fait dans le Groupe en termes d'emploi, de rémunération, de conditions de travail, de santé et sécurité, de formation... Son utilisation est très large et concerne aussi bien les acteurs du Groupe que des acteurs extérieurs : c'est par exemple un socle de négociation pour les relations sociales, un point de comparaison entre entités du Groupe et une source d'information pour les collaborateurs ; mais c'est également une base de travail pour les agences de notation extra-financière.

La réalisation du bilan social est pilotée par la direction des ressources humaines du Groupe qui en définit le cadre, consolide les informations sur un périmètre de 42 entités et élabore la version définitive.

C'est un travail collectif avec des évolutions apportées chaque année par le réseau du reporting social Groupe.



Le bilan social Groupe et les chiffres clés de ce bilan sont disponibles sur le site Internet www.caissedesdepots.fr

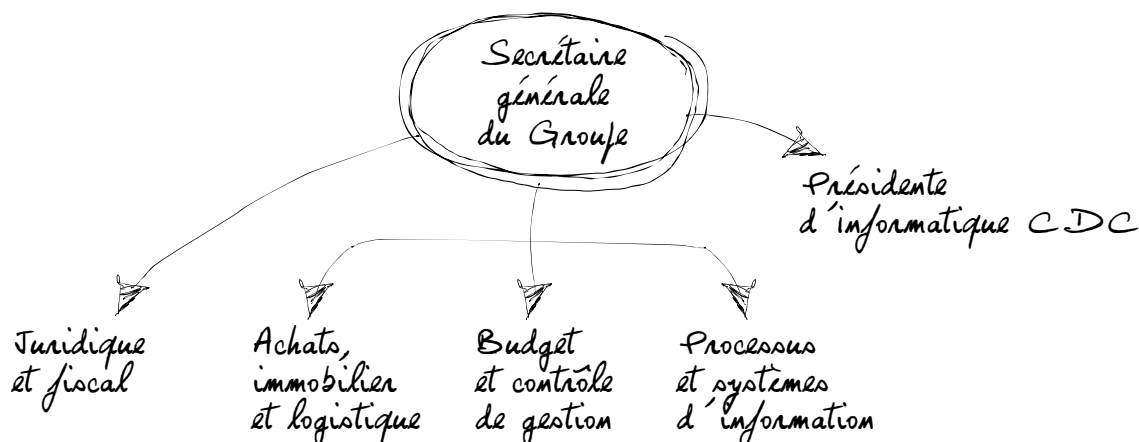
Secrétariat général

Le Secrétariat général du Groupe comprend la direction juridique et fiscale du Groupe et les services chargés de l'administration de l'Établissement public. La Secrétaire générale est présidente d'Informatique CDC, qui exerce la maîtrise d'œuvre informatique de la Caisse des Dépôts et de certaines entités du Groupe.

En 2013 :

- la direction juridique et fiscale s'est réorganisée, pour plus de fluidité et de capitalisation des compétences. Son activité a notamment concerné l'ensemble des opérations stratégiques de l'année (Banque publique d'investissement, projets de fiducie, des fonds Novo et Viager...);
- la direction des achats, de l'immobilier et de la logistique a poursuivi, dans le cadre du schéma directeur immobilier, son action d'amélioration continue de la qualité du parc immobilier d'exploitation (reconfiguration, en site occupé, du hall du siège rue de Lille, installation de la direction régionale Languedoc-Roussillon dans un nouveau bâtiment basse consommation...);

- la direction du budget a décliné les orientations fixées par la direction générale en matière budgétaire : projection pluriannuelle du budget à cinq ans, réduction des dépenses de fonctionnement courant notamment dans le domaine de l'immobilier, appui au pilotage opérationnel des dépenses et au calcul de coût des entités de l'Établissement public, modernisation des outils de contrôle de gestion ;
- la direction des processus et des SI a élaboré, en lien avec I-CDC, le plan à moyen terme (cinq ans) des systèmes d'information, validé par la Commission de surveillance et a mis en œuvre les orientations stratégiques en matière de SI pilotées par le comité stratégique des SI de l'EP, réuni sur une base mensuelle par la Secrétaire générale du Groupe.



Mon métier en 3 mots...



"facilitation,
agilité, proximité"

“ Je suis responsable de la gestion RH de proximité, de la conduite du changement, de la communication, du pilotage du budget et du contrôle interne au sein de la direction des achats, de l'immobilier et de la logistique du Secrétariat général. Une direction qui compte plus de 200 personnes et qui gère un budget d'investissement immobilier de 14 M€. Nos défis et nos enjeux sont ceux de toute fonction support : proposer un service de grande qualité au meilleur coût, adapté aux attentes de nos clients internes, mais également garantir le respect de normes et règles parfois contraignantes pour les utilisateurs. La difficulté est de trouver un équilibre permanent entre le service rendu et cette contrainte.

Mon équipe et moi assurons des fonctions de Secrétariat général au sein de notre direction : nous déployons et déclinons la stratégie définie de manière transversale. Mon positionnement d'adjointe est essentiel dans ce cadre. Pour que cela marche, il faut faire en sorte que nos collaborateurs soient reconnus pour ce qu'ils font au quotidien. Il faut qu'ils soient accompagnés dans leurs parcours professionnels et qu'on leur permette d'évoluer, de progresser, de prendre de nouvelles responsabilités avec des modes d'organisation de travail simples et lisibles qui favorisent la circulation de l'information, la coopération et la transversalité.

Dans cet objectif, nous avons su tirer profit des résultats du baromètre social de 2012 pour mettre en place, en 2013, une grande démarche de réflexion collaborative et participative au sein du Secrétariat général. Cette démarche, que j'ai pilotée, a réuni plus de 50 collaborateurs du Secrétariat général. Elle a conduit à mettre en place de nouveaux outils comme un espace intranet amélioré ou un meilleur dispositif d'accueil des nouveaux arrivants dans la direction mais également à créer plus d'opportunités de rencontres entre les équipes et à prendre le temps de célébrer nos réussites.”

Isabelle Delamour,

adjointe du directeur des achats, de l'immobilier et de la logistique

Communication et mécénat

L'année 2013, qui a vu la réorganisation de la direction de la communication pour plus de visibilité, a été marquée par l'accompagnement de la maturation du plan stratégique. Le dispositif a été voulu pédagogique et transparent : communication vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs ; interviews mensuels avec le directeur de la stratégie sur l'intranet ; document reprenant l'intégralité des orientations stratégiques ; dépliant synthétique accompagné d'une lettre du directeur général, à l'ensemble des collaborateurs de l'Établissement public et mis à disposition de l'ensemble des filiales *via* le réseau des directeurs de communication et de ressources humaines. La première convention Groupe a permis de finaliser ce travail devant près de 3000 collaborateurs en novembre 2013.

Autre temps fort de la mise en œuvre d'une communication Groupe, la conférence de presse des résultats, début avril. Elle a été l'occasion d'un travail en commun poussé et a fait l'objet d'une déclinaison en région. Enfin vis-à-vis de l'extérieur, cette année aura été marquée par la création d'une nouvelle publication : la lettre du Groupe. Premier média du Groupe à destination de 1500 élus nationaux et locaux, journalistes – spécialisés ou non – suivant les activités du Groupe, ce support de communication externe vise à mieux faire connaître les grands domaines d'intervention du Groupe. Sans oublier tout au long de l'année, notre renforcement progressif sur le digital : Internet, *fluid book*, *cross media*, vidéo, Twitter...

UNE ANNÉE D'ÉVOLUTION POUR LE MÉCÉNAT DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

Le programme en faveur de la lecture était au centre de l'actualité puisque l'illettrisme s'était vu attribuer le label Grande cause nationale 2013 par le Premier ministre à la suite de la candidature déposée par un collectif réunissant plus de 65 membres représentatifs de la société française, et dont la Caisse des Dépôts est un des membres actifs.

2013 a été marquée par les très nombreuses manifestations organisées par Marseille Provence 2013, capitale européenne de la culture.

Parmi la profusion d'événements, de concerts et d'expositions proposés, le mécénat de la Caisse des Dépôts a choisi d'apporter son soutien au Grand Projet Quartiers créatifs qui avait pour finalité de compléter le processus d'aménagement urbain à l'œuvre dans les territoires.

L'année écoulée a également été celle du centenaire du Théâtre des Champs-Élysées dont la programmation a été marquée par des spectacles qui ont fait l'objet d'un large écho médiatique.

L'année 2013 a aussi été une année de transition vers l'affirmation d'un projet en lien avec les orientations stratégiques du Groupe.

Cette nouvelle politique suppose de promouvoir une démarche de mécénat initiée par la Caisse des Dépôts et non plus uniquement de cofinancer des initiatives extérieures. Nous passerons ainsi d'une logique de demande à une logique d'offre.

Ce nouveau dispositif s'articulera autour de la thématique des nouveaux talents et se déclinera autour de trois niveaux : lever les freins à l'expression des jeunes talents / détecter les jeunes talents / accompagner les jeunes talents.

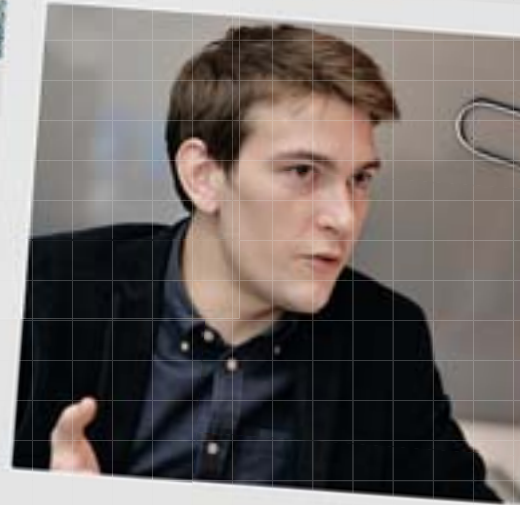
Mon métier en 3 mots...

"inventivité,
curiosité
et écoute"



Emeric Magny

"diversité, service
et passion"



Thierry de Pontevès

“ Notre métier consiste à faire vivre les sites Internet et intranet. C’est un métier d’écoute et d’échange : nous travaillons en proximité avec les équipes de toutes les entités pour optimiser leurs contenus en ligne ou pour créer de nouvelles rubriques. D’ailleurs, nous sommes organisés en réseau : celui des contributeurs intranet existe déjà et nous voulons lancer le réseau de la filière web pour mutualiser certains projets, partager nos pratiques, nos expériences ou encore mener une veille collective sur les tendances des médias en ligne... bref, conforter une vraie dynamique web au sein du Groupe ! En fait, dans notre activité, il faut s’intéresser à la fois aux contenus, aux missions du Groupe et à la dimension sous-jacente, c’est-à-dire la technique sur laquelle repose un site web. Nous intervenons aussi sur des aspects plus créatifs, comme le webdesign de sites ou d’objets multimédias. Nous avançons également en mode projet avec actuellement la refonte du site Internet Groupe : il faut définir son positionnement, les messages clés qu’il devra véhiculer... et travailler sur son socle technique bien sûr. Autre projet en cours, l’élaboration d’une charte graphique spécifique au digital : l’objectif est d’asseoir notre identité visuelle sur le web, un média désormais consulté avec des écrans tous différents les uns des autres... Autre sujet qui nous tient à cœur : l’accessibilité de nos contenus en ligne par tous, malvoyants ou malentendants. Dans notre métier, il faut savoir travailler dans l’urgence ; notre rythme doit s’adapter à l’actualité qui souvent ne peut pas attendre. Mais nous ne faisons jamais la même chose, chaque projet demande d’innover, d’inventer autre chose... parce que le web est un monde sans fin ! ”

Émeric Magny,
animateur de l’équipe Architecture web

Thierry de Pontevès,
chef de projet multimédia

Relations institutionnelles et coopération européenne et internationale

5 ans

de représentation permanente à Bruxelles

2 000 Md€

le bilan total des membres de l'Association européenne des investisseurs de long terme

710 M€

Fonds Marguerite

385 M€

Fonds infraMed

Au niveau national, en raison de son statut spécifique, qui la place sous la protection du Parlement, et de ses missions d'accompagnement des politiques publiques nationales et locales, la Caisse des Dépôts est engagée dans un processus continu d'échanges avec les décideurs publics nationaux et locaux.

La Caisse des Dépôts mène ainsi une action permanente de représentation des intérêts du Groupe auprès des Assemblées parlementaires. Mise en œuvre en étroite coordination avec les directions métiers et les filiales, cette action lui a permis, au cours de l'année 2013, de contribuer au travail législatif et de consolider ses positions sur les principaux projets de loi impactant son activité (logement, réforme des retraites, loi de finances...). Elle a également apporté son expertise et sa contribution aux missions d'informations parlementaires à travers l'organisation d'auditions des directeurs ou d'experts internes.

Une démarche de même ordre est engagée à l'échelon européen et international. Depuis 2007, en effet, la Caisse des Dépôts poursuit une stratégie d'ouverture internationale qui l'a conduite à s'engager activement en faveur de la promotion de l'investissement de long terme comme moteur d'une croissance économique durable.

Elle s'est, à ce titre, particulièrement mobilisée dans des réflexions qui ont conduit à l'adoption, en 2013, du Livre vert sur le financement à long terme de l'économie européenne. En proposant un débat public de haut niveau sur la même problématique, le 4 décembre 2013

à l'occasion des cinq ans d'anniversaire de l'implantation de son bureau de représentation à Bruxelles, Jean-Pierre Jouyet a souhaité rappeler que la problématique du financement à long terme représentait un enjeu crucial pour le retour en Europe d'une croissance durable et créatrice d'emplois. L'attente principale formulée est d'abord celle d'un cadre européen global – prudentiel, comptable, fiscal – plus propice, mais aussi celle d'instruments financiers adaptés. Elle suscite un effort de mobilisation au niveau communautaire comme à l'échelon international.

Désormais identifié pour ses expertises et ses capacités d'intervention au service des politiques publiques, le Groupe conduit son action institutionnelle de façon résolument partenariale, avec d'autres acteurs partageant les mêmes préoccupations et qui sont réunis au sein de plateformes d'échanges qu'il a contribué à créer : le Club des investisseurs de long terme (www.ltic.org), le Forum des caisses de dépôt ou bien encore l'Association européenne des investisseurs de long terme, créée en juin 2013.

Mon métier en 3 mots...



L'activité de notre équipe – *Institutionnel National* – se résume en trois missions :

- identifier les textes qui impactent nos activités puis les diffuser aux entités du Groupe concernées afin d'élaborer avec elles notre stratégie d'influence ;
- faire valoir nos positions à l'occasion des différents textes de loi examinés au Parlement dans le respect de nos missions d'intérêt général ;
- favoriser et consolider nos relations avec le Parlement, en organisant des rencontres avec les commissions permanentes des deux Assemblées.

Sur ces missions, j'interviens plus spécifiquement sur les thématiques financières, économiques (dont logement et transports) et de développement durable. C'est une activité très stimulante, cyclique puisée liée au rythme des réformes législatives, et nécessitant une grande réactivité : il faut en permanence être vigilant, savoir analyser les enjeux pour le Groupe, le contexte politique et les rapports de force entre les différents acteurs..."

Lise Bazalgette,
chargée de relations parlementaires

"diplomatie,
persévérance et curiosité"



Notre action à l'international se situe notamment au Maghreb, en Afrique subsaharienne, au Brésil et en Chine, avec l'ambition de contribuer à des projets structurants, en lien avec des partenaires financiers publics et privés. Des accords bilatéraux ont été conclus avec les caisses de dépôt d'Afrique pour prolonger les activités du Groupe et créer des relais de croissance pour l'économie française. Nous nous appuyons aussi sur le forum des caisses de dépôt⁽¹⁾ qui réunit les 15 institutions sœurs sur des sujets d'intérêt communs (infrastructures, financement des entreprises, logement et urbain). L'objectif est de nous associer autour de projets concrets, s'inscrivant dans nos missions et dans un esprit de coopération réciproque. Un exemple avec la filière bois au Gabon où nous mobilisons l'expertise du Groupe pour développer les marchés de 2^e et 3^e transformation du bois : cette coopération représentera des opportunités pour les industriels français et une montée en compétences et en valeur pour la filière locale ! Nous pouvons fédérer les acteurs du Groupe, coordonner les partenariats et les suivre dans le temps. Contribuer, à notre échelle, au développement économique dans une logique gagnant-gagnant est un enjeu passionnant au jour le jour !"

Mohamed Ali Mzali,
chargé de mission au sein du pôle International

⁽¹⁾ www.forumdescaissesdedepot.com

"projets, développement
et synergie"



Risques et contrôle interne

500

contreparties de marché
analysées

1600

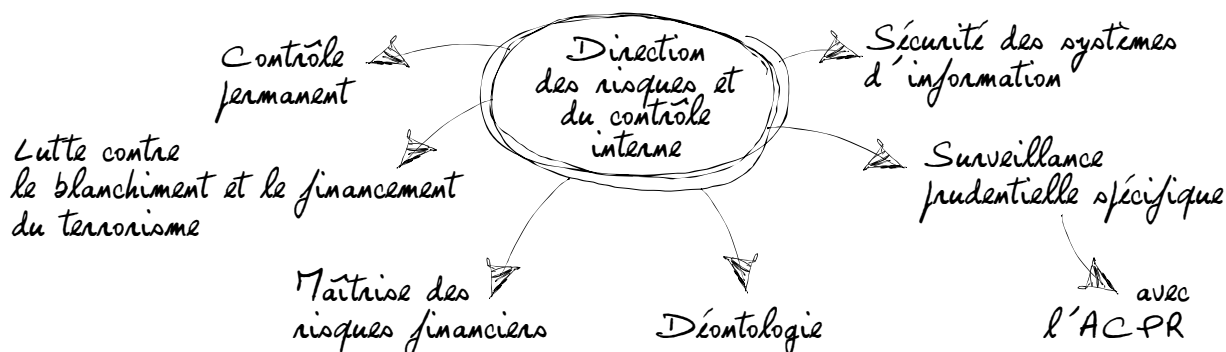
avis en comité d'engagement

La direction des risques et du contrôle interne (DRCI) anime le réseau risques du Groupe et coordonne le comité des risques de l'Établissement public présidé par le directeur général. Elle assure un suivi des risques du Groupe adapté à l'environnement économique, financier et réglementaire, qui contribue au dispositif de pilotage global. Elle en rend compte à la Commission de surveillance dans un rapport semestriel sur les risques de l'ensemble des activités du Groupe.

En matière de contrôle permanent, la DRCI a modernisé son dispositif de suivi et de contrôle des risques au sein de l'Établissement public et en filiales, en renforçant les modalités de ses plans de contrôle.

En matière de supervision prudentielle et de gestion des risques de bilan, la DRCI assure la fonction de validation des modèles *via* des avis sur les propositions d'évolution des modèles prudentiels des deux sections et *via* la définition d'un dispositif de *stress testing* fédéral (intégrant un référentiel de scénarios et de niveaux de chocs ainsi que l'analyse dynamique

des risques de bilan des deux sections) afin d'éclairer les décisions de la gouvernance, notamment sur les allocations stratégiques. 2013 a été consacrée à une meilleure prise en compte des risques portés par les filiales dans le modèle prudentiel de la Section générale et dans la production réglementaire. La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme est une obligation légale pour le Groupe. Ce dispositif, composé des règles, procédures et méthodes d'évaluation des risques, transposant la troisième directive européenne, est opérationnel au sein des directions de l'Établissement public et de ses filiales et a été renforcé en 2013 par la nomination d'un correspondant Tracfin (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins). Enfin, la nomination en 2013 d'un Correspondant informatique et liberté (CIL), chargé de la coordination et de l'animation de la filière des CIL au sein du Groupe, s'inscrit dans une démarche de sécurisation des processus et de protection des données personnelles.



Mon métier en 3 mots...

“écoute,
adaptation
et réactivité”



Nicolas Burtin

“sécurité, expertise
et accompagnement”



Vincent Couillet

“ Nous agissons dans trois domaines : accompagner les métiers qui ont tous d’importants enjeux de sécurité de l’information, bâtir des socles techniques mutualisés et sensibiliser les collaborateurs à ces problématiques. Cela nous amène à travailler avec les directions métiers de la Caisse des Dépôts, mais également avec toutes les entités du Groupe. En parallèle, nous avons une préoccupation de transversalité : construire des socles communs, partageables et donc utiles pour tous. Les solutions d’authentification ou de confiance numérique en sont des exemples. Les projets de refonte proposant des fonctionnalités dématérialisées (dans le domaine bancaire notamment) font appel à ces socles pour assurer la sécurité des transactions.

Au final, chaque solution de sécurité est le résultat d’un équilibre entre besoins spécifiques et nécessité de mutualisation. Notre objectif est de couvrir les risques sans dégradation opérationnelle pour les utilisateurs. Chaque dispositif est ensuite éprouvé avec des outils de contrôle tels que des tests d’intrusion, qui consistent à simuler des attaques sur nos actifs sensibles.

Au-delà de notre expertise technique, nous mettons l’accent sur la pédagogie : le message à faire passer est que la sécurité informatique est l’affaire de tous ; c’est la protection de notre patrimoine informationnel qui est en jeu ! Nous organisons des matinées de sensibilisation pour les collaborateurs et nous avons mis en ligne des modules de *e-learning* afin que chacun puisse tester et améliorer ses connaissances. En 2013, nous avons diffusé une nouvelle version de la charte d’utilisation des SI et, cette année, viendra le tour des directives de sécurité, plus opérationnelles. Notre travail comporte une part d’investigation. Les tentatives d’intrusion sur notre SI (codes malveillants à destination des utilisateurs internes, attaques sur nos sites Internet...) sont quasi quotidiennes alors il faut aimer chercher, comprendre la logique et l’imagination sans borne des pirates informatiques pour les contrer ! ”

Nicolas Burtin,
adjoint au responsable de la sécurité des SI Groupe

Vincent Couillet,
expert sécurité des SI Groupe

Finances



Résultats du groupe Caisse des Dépôts en 2013

Après un résultat négatif en 2012 en raison d'éléments exceptionnels, le groupe Caisse des Dépôts a retrouvé en 2013 un résultat positif qui lui permet de conforter sa position en France et dans le monde. Il est également un contributeur majeur du budget de l'État avec un versement total de près de 1,4 Md€.

■ Le résultat net part du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 2,137 Md€ en 2013 contre une perte de 454 M€ en 2012.

Le résultat net consolidé du Groupe intègre trois composantes exceptionnelles :

- une plus-value de 1,2 Md€ dégagée lors des apports à Bpifrance ;
- une dépréciation nette de -0,3 Md€ de la participation dans le Groupe La Poste, après révision de l'estimation du complément de prix payable à l'État au titre des accords passés en 2011. Cette dépréciation ramène la valeur de la participation du Groupe à la valeur initiale d'acquisition ;
- des pertes de valeur de -0,1 Md€ chez Transdev Group, imputables notamment à la SNCM.

■ Le résultat récurrent, hors éléments exceptionnels, baisse de 0,2 Md€ pour s'établir à 1,35 Md€ en 2013, sous l'effet du niveau bas des taux qui réduit les marges d'intérêts.

Le 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.

“ 1^{er} investisseur en fonds propres dans les entreprises, 1^{er} financeur des infrastructures, 1^{er} financeur du logement et acteur engagé dans le financement de la Transition énergétique et écologique, le groupe Caisse des Dépôts est plus que jamais mobilisé au service du développement économique du pays. Le résultat consolidé du groupe Caisse des Dépôts s'établit à 2,137 Md€ au 31 décembre 2013, éléments exceptionnels compris. Le résultat récurrent s'établit quant à lui à 1,35 Md€. Les fonds propres consolidés ont retrouvé leur niveau d'avant la crise à 27,5 Md€. Les bonnes performances financières se retrouvent également dans le résultat du fonds d'épargne qui s'élève à 443 M€.”

Jean-Pierre Jouyet,
directeur général
du groupe Caisse des Dépôts
jusqu'au 16/04/2014

Il n'intègre donc pas les plus- et moins-values et provisions sur les portefeuilles actions, pas plus qu'il ne tient compte des résultats dégagés sur des opérations exceptionnelles, telles que la création de Bpifrance en 2013 et la dépréciation constatée sur La Poste.

Le produit net bancaire progresse de + 3% et s'établit à 3,6 Md€ en 2013.

Cette évolution provient principalement de l'activité d'investisseur financier de la Caisse des Dépôts qui enregistre de moindres provisions à caractère durable qu'en 2012.

Les charges d'exploitation consolidées du Groupe baissent de -5% à 1,97 Md€, ce qui résulte pour l'essentiel d'effets de périmètre.

Les fonds propres consolidés part du Groupe progressent de manière significative à 27,5 Md€ au 31 décembre 2013 contre 23,7 Md€ en 2012, sous le double effet du résultat 2013 et de l'augmentation des plus-values latentes portée par la hausse du marché actions (croissance du CAC 40 de + 18% en 2013).

■ La contribution du pôle Caisse des Dépôts au résultat net consolidé, hors éléments exceptionnels, s'établit à 480 M€ en 2013 contre 336 M€ en 2012.

Hors la plus-value liée aux apports à Bpifrance (1,2 Md€) et la réduction de l'estimation du complément de prix dû au titre de la participation dans La Poste (0,2 Md€), la contribution du pôle Caisse des Dépôts au résultat du Groupe est en progression de + 43% à 480 M€. Le produit net bancaire progresse de + 16% à 1,16 Md€ en raison de moindres provisions sur le portefeuille actions, consécutives à la hausse du marché actions, contrairement au portefeuille de taux dont le rendement est pénalisé

par des taux d'intérêt à leur plus bas niveau historique.

■ La contribution des filiales et participations stratégiques s'inscrit en progression à + 232 M€ en 2013, contre -790 M€ en 2012. L'exercice 2012 avait été marqué par d'importantes dépréciations de titres dans les comptes du Fonds stratégique d'investissement.

CNP Assurances

Le résultat net du groupe CNP Assurances augmente de + 8,3% (1,03 Md€ en 2013 contre 951 M€ en 2012), après prise en compte d'une dépréciation de 63 M€ de la valeur de la filiale à Chypre. Le chiffre d'affaires progresse de + 4,6% à 27,7 Md€ principalement sous l'effet de la poursuite de la croissance de l'activité en Amérique latine (notamment au Brésil). La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en hausse de + 12,8% à 406 M€ en 2013, contre 360 M€ en 2012.

La Poste

Le résultat net du Groupe La Poste s'établit à 627 M€ en 2013. Le taux de participation de la Caisse des Dépôts dans le Groupe La Poste est de 26,32% au 31 décembre 2013, à la suite de l'augmentation de capital de 600 M€ souscrite à hauteur de 334 M€ par la Caisse des Dépôts. La contribution au résultat consolidé du groupe Caisse des Dépôts s'établit à -314 M€ en 2013 contre 109 M€ en 2012. Cette évolution est imputable à une révision de la valorisation de notre participation, tenant compte de l'évolution du modèle économique de La Poste depuis 2010. La Caisse des Dépôts

a ainsi ramené la valorisation de sa participation à son prix d'acquisition (1,6 Md€), constatant une dépréciation nette de -0,3 Md€ dans ses comptes consolidés.

Bpifrance

Constitué à compter du mois de juillet, le groupe Bpifrance présente un résultat net consolidé de 386 M€ sur le second semestre 2013.

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à -30 M€ en 2013. Cette contribution négative provient de retraitements de consolidation issus pour l'essentiel des écarts de valorisation des apports de certaines participations à Bpifrance, entre les comptes consolidés de Bpifrance et les comptes consolidés du groupe Caisse des Dépôts. Elle doit être mise en regard de la plus-value de 1,2 Md€ dégagée par la Section générale à cette occasion.

Icade

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en hausse à 50 M€ en 2013, contre 22 M€ en 2012, à la suite de l'intégration de Silic dans les comptes d'Icade au 22 juillet 2013. Les résultats restent solides dans un marché sous pression, avec un *cash-flow* net courant en progression de + 1,2%.

Société nationale immobilière (SNI)

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 134 M€ en 2013, contre 116 M€ en 2012, en progression de + 15,5%.

Compagnie des Alpes (CDA)

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 1 M€ en 2013 contre 11 M€ en 2012. Le résultat de la société s'élève à 2 M€ en 2013 contre 28 M€ en 2012, sous l'effet des pertes de valeur constatées sur certains parcs de loisirs. Le chiffre d'affaires demeure stable à 678 M€.

Egis

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en léger retrait, à 29 M€ en 2013 contre 31 M€ en 2012. Les prises de commandes ressortent à un niveau record de plus de 1 Md€, en augmentation de + 57% par rapport à 2012.

Compagnie Nationale du Rhône (CNR)

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts est en retrait, à 68 M€ en 2013 contre 73 M€ en 2012, sous l'effet de la baisse du prix de l'électricité produite, malgré une activité en forte augmentation. Le résultat opérationnel demeure quasi stable à 361 M€.

CDC Infrastructure

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'élève à 24 M€.

Transdev Group

La contribution au résultat du groupe Caisse des Dépôts s'établit à -65 M€ en 2013. Hors dépréciations (dont SNCM), le résultat opérationnel de Transdev Group est en nette progression à + 83 M€ en 2013 contre + 43 M€ en 2012.

Les investissements financiers de la Caisse des Dépôts

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

Portefeuilles obligataires (30 Md€) : une année entre sécurité et innovation

Les détentions en obligations se répartissent principalement en deux portefeuilles :

- un portefeuille d'investissement, à taux fixe, de duration longue, qui a vocation à détenir les titres jusqu'à leur échéance ; il est essentiellement investi en obligations d'États européens, d'agences gouvernementales ou supra-nationales ;
- un portefeuille de crédit, de duration plus courte, qui a vocation à profiter de l'écart de rendement offert par des émetteurs privés.

Les acquisitions du portefeuille d'investissement ont atteint 3,4 Md€ en 2013, augmentant la taille du portefeuille de 0,6 Md€. Les achats ont porté exclusivement sur des obligations de l'État français ou assimilé. Du fait de la baisse des taux, le rendement moyen de ce portefeuille continue à baisser, autour de 3,3 % (contre 2,2 % pour l'OAT 10 ans en 2013). Des arbitrages ont permis de réduire encore le profil de risque de ce portefeuille : désormais, plus de 94 % de l'encours a une note supérieure ou égale à AA-.

Jusqu'à présent entièrement à taux variable, le portefeuille de crédit s'est diversifié : une nouvelle poche à taux fixe a été ouverte et plus de 800 M€ ont été investis,

malgré une compression des *spreads* de crédit. La diversification prudente vers des titres émis par des États de pays émergents s'est poursuivie en 2013 pour 0,2 Md€ ; ces titres ne sont pas libellés en devise locale et ne sont donc pas sensibles aux mouvements importants des devises émergentes constatés en cours d'année. Aucun défaut n'est survenu sur ce portefeuille et la rémunération est très satisfaisante. Enfin, la Caisse des Dépôts a investi dans des fonds de dette et a notamment été à l'initiative du lancement des deux fonds de place Novo, investis dans des obligations privées de PME-ETI, pour une levée de fonds totale de plus de 1 Md€, dont un engagement de la Section générale de 50 M€.

Au total, ces portefeuilles ont permis de générer un revenu de 887 M€ sur l'exercice.

Actions européennes (11,5 Md€) : un contexte de marché favorable

Ce portefeuille (qui exclut les participations cotées) comprend des investissements dans une centaine d'actions cotées françaises et européennes, dans une perspective de long terme. Il a bénéficié en 2013 de l'excellente tenue des marchés financiers, avec une hausse du CAC 40 de 18 %. Le dégageant de plus-values

a été modeste, à 208 M€, largement inférieur à l'augmentation des plus-values latentes. Ajoutée à un provisionnement prudent lors des exercices précédents, la quasi-totalité des lignes est désormais en plus-values.

Par ailleurs, les dividendes se sont élevés à 431 M€. Le taux de dividende est en baisse par rapport à un exercice 2012 exceptionnel, mais reste au-dessus de 3,3 %, plus élevé que celui du marché et au-dessus de sa tendance de long terme. La performance du portefeuille a été de + 20,1 %, sensiblement meilleure que celle de son indice de référence (+ 2,8 %). Cette surperformance est d'autant plus à signaler que le portefeuille a un positionnement défensif qui devrait le handicaper lors d'année de forte hausse sur les marchés actions comme en 2013. Cette surperformance est due à une sélection de valeurs particulièrement performantes, en particulier dans le secteur aéronautique. Sur cinq ans, horizon plus en phase avec l'horizon de la gestion, la surperformance atteint + 14 %.

À ce portefeuille investi dans les grandes capitalisations, s'ajoutent des investissements dans les PME-ETI cotées, principalement françaises, pour plus de 500 M€ ; elles ont aussi largement bénéficié de la bonne tenue du marché, avec une progression de + 23,4 % sur l'année.

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

Immobilier (3,4 Md€) : une année plus favorable aux cessions qu'aux acquisitions

En 2013, le portefeuille immobilier de la Caisse des Dépôts a atteint 3,4 Md€ en valeur brute. Il recèle par ailleurs des plus-values latentes pour 1,1 Md€. 300 M€ ont été investis à travers des acquisitions diversifiées : trois immeubles de bureaux en proche banlieue parisienne, deux opérations en construction dans Paris, dont une de logements, ainsi qu'une forêt en Bretagne. La sélectivité a toutefois été de mise, dans un contexte de marché où les biens de qualité les mieux situés restent à des prix très élevés. Diverses petites opérations de cessions ont permis de rationaliser le portefeuille et de dégager des plus-values.

Dans le cadre des suites du Grenelle de l'environnement, un plan de travaux a été validé sur l'ensemble des immeubles du patrimoine détenus en direct, afin d'améliorer la performance énergétique du patrimoine. Par ailleurs, la Caisse des Dépôts a pris livraison en milieu d'année du premier immeuble de bureaux BBC rénovation dans le centre de Paris, entièrement loué à une grande banque européenne.

Diversification

Les actifs financiers de la Caisse des Dépôts sont très majoritairement français ou européens, en cohérence avec les missions de l'Établissement. Toutefois, dans un but de diversification, le portefeuille est également investi marginalement dans des fonds internationaux délégués à des sociétés de gestion interne ou externe.

Sont concernés les actions hors Europe (pour 0,7 Md€ environ) et les fonds de capital-développement internationaux (pour 0,8 Md€). Sur tous ces segments,

la gestion a été en ligne avec les indices de marché, profitant en particulier de la bonne tenue des marchés actions dans les pays développés.

Exécution des opérations financières

13,2 Md€
d'encours OPCVM
(moyenne 2013)

327 Md€
d'actifs en conservation
(moyenne 2013)

638 Md€
de capitaux échangés
par opérations de masse
(année 2013)

Au cours de l'année 2013 la direction de l'exécution des opérations financières (DEOF), a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique, essentiellement fondé sur l'amélioration de la performance, au plan de la maîtrise des coûts, de la gestion des risques et de la qualité des prestations rendues. Plusieurs projets importants ont été menés à bien : changement de teneur de compte conservateur (Hermès), reprise des flux des services internes (Esope) et des règlements avec La Banque Postale et Natixis (Oreste), intégration des factures PNB (produit net bancaire) dans l'outil de gestion des dépenses de fonctionnement (AFP).

Au second semestre, le projet EMIR, règlement européen relatif à la régulation des marchés de dérivés de gré à gré, a constitué un nouveau projet de grande ampleur, piloté par le département Instruments financiers, et mené en coordination avec les directions financières (compte propre et fonds d'épargne), la direction des risques et la direction juridique, depuis

l'appel d'offres mené conjointement pour le choix des prestataires compensateurs jusqu'aux premières étapes franchies en 2013, à savoir la mise en place des confirmations électroniques et la réconciliation des stocks.

La direction de l'exécution des opérations financières reste un prestataire majeur des mandataires internes des fonds de retraites gérés par la direction des retraites et de la solidarité, ainsi que du FRR et de l'ERAFP. Elle est également au service des gestionnaires des mandats confiés à la Caisse des Dépôts dans les domaines des dépôts des notaires et des AJMJ ainsi que dans celui de la sécurité sociale (Acosse).

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012 Retraité ⁽¹⁾
Intérêts et produits assimilés	1 429	1 725
Intérêts et charges assimilés	(977)	(1 062)
Commissions (produits)	80	91
Commissions (charges)	(50)	(40)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	113	(132)
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	890	674
Produits des autres activités	4 589	4 580
Charges des autres activités	(2 425)	(2 303)
Produit net bancaire	3 649	3 533
Charges générales d'exploitation	(1 969)	(2 073)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles	(263)	(264)
Résultat brut d'exploitation	1 417	1 196
Coût du risque	(55)	(235)
Résultat d'exploitation	1 362	961
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées)	(229)	(2 311)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence (coentreprises)	219	202
Gains ou pertes nets sur autres actifs	1 636	24
Variations de valeur des écarts d'acquisition	(15)	162
Résultat avant impôt	2 973	(962)
Impôt sur les bénéfices	(671)	(354)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(4)	
Résultat net	2 298	(1 316)
Intérêts des minoritaires	(161)	862
Résultat net part du Groupe	2 137	(454)

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

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012 Retraité ⁽¹⁾
Résultat net	2 298	(1 316)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net		
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	8	(12)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies comptabilisés pour les entreprises mises en équivalence	(1)	(50)
Total des éléments non recyclables ultérieurement en résultat net	7	(62)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net		
Écarts de conversion	(7)	(2)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	1 216	3 599
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	200	(149)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence	328	954
Total des éléments recyclables ultérieurement en résultat net	1 737	4 402
Total des variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	1 744	4 340
Résultat net et variations d'actifs et de passifs comptabilisées directement en capitaux propres	4 042	3 024
Dont part du Groupe	3 750	2 906
Dont part des intérêts minoritaires	292	118

(1) Les normes sur la consolidation et la révision de la norme IAS 19 "Avantages au personnel" mentionnées en "2. Principes et méthodes comptables applicables dans le Groupe" prévoient une application rétrospective aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités. L'impact de l'application de ces normes est détaillé dans la partie "3. Application des normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 27, IAS 28 et IAS 19".

Bilan consolidé au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012 Retraité ⁽¹⁾	01.01.2012 Retraité ⁽¹⁾
Actif			
Caisse, banques centrales, CCP	325	3 672	5
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 993	2 830	6 071
Instruments financiers dérivés de couverture	662	720	484
Actifs financiers disponibles à la vente	48 335	51 764	56 409
Prêts et créances sur les établissements de crédit	17 067	7 491	11 426
Prêts et créances sur la clientèle	10 357	7 391	6 229
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux			
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	21 048	20 872	20 557
Actifs d'impôts	596	557	477
Comptes de régularisation et actifs divers	7 142	8 622	8 891
Actifs non courants destinés à être cédés	11	16 558	117
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	19 844	9 200	10 933
Immeubles de placement	13 308	13 288	9 824
Immobilisations corporelles	1 593	1 580	1 532
Immobilisations incorporelles	353	324	517
Écarts d'acquisition	455	455	461
Total actif	143 089	145 324	133 933
Passif			
Banques centrales, CCP			
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	4 477	5 191	4 841
Instruments financiers dérivés de couverture	1 775	1 994	1 436
Dettes envers les établissements de crédit	20 423	22 274	13 457
Dettes envers la clientèle	49 325	49 173	49 077
Dettes représentées par un titre	27 709	23 222	24 631
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux			
Passifs d'impôts	1 757	1 047	510
Comptes de régularisation et passifs divers	5 997	4 766	6 534
Passifs non courants destinés à être cédés	1	524	109
Provisions	530	531	550
Dettes subordonnées	1	1	
Capitaux propres part du Groupe			
Réserves consolidées	19 188	19 860	20 109
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	6 135	4 284	837
Résultat de l'exercice	2 137	(454)	206
Total Capitaux propres part du Groupe	27 460	23 690	21 152
Intérêts minoritaires	3 634	12 911	11 636
Total Capitaux propres	31 094	36 601	32 788
Total passif	143 089	145 324	133 933

(1) Les normes sur la consolidation et la révision de la norme IAS 19 "Avantages au personnel" mentionnées en "2. Principes et méthodes comptables applicables dans le Groupe" prévoient une application rétrospective aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités. L'impact de l'application de ces normes est détaillé dans la partie "3. Application des normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 27, IAS 28 et IAS 19".

Tableau de passage des capitaux propres du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2013

	Réserves consolidées	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			Résultat net part du Groupe	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Gains/pertes comptabilisés directement en capitaux propres des minoritaires	Résultat des minoritaires	Capitaux propres part des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
		Réserves de conversion	Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente	Variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture							
(en millions d'euros)											
Capitaux propres retraités au 1^{er} janvier 2012⁽¹⁾	20 109	(44)	1 383	(502)	206	21 152	11 932	(848)	552	11 636	32 788
Changements de méthode comptable											
Affectation du résultat 2011	206				(206)		552		(552)		
Distribution 2012 au titre du résultat 2011	(103)					(103)	(332)			(332)	(435)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	(24)			18		(6)	763	(18)		745	739
Autres variations	(328)	1	10	(1)		(318)	710	30		740	422
Résultat de la période					(454)	(454)			(862)	(862)	(1 316)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres											
Écarts de conversion		63				63		(9)		(9)	54
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres			3 955	(126)		3 829		1 024		1 024	4 853
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat			(563)	90		(473)	1	(32)		(31)	(504)
Capitaux propres retraités au 31 décembre 2012⁽¹⁾	19 860	20	4 785	(521)	(454)	23 690	13 626	147	(862)	12 911	36 601
Changements de méthode comptable											
Affectation du résultat 2012	(454)				454		(862)		862		
Distribution 2013 au titre du résultat 2012							(203)			(203)	(203)
Opérations réalisées avec les actionnaires minoritaires	24					24	65			65	89
Autres variations	(242)	(18)	111	158		9	(9 119)	(318)		(9 437)	(9 428)
Résultat de la période					2 137	2 137			161	161	2 298
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres											
Écarts de conversion		(135)				(135)		(3)		(3)	(138)
Variation de valeur des instruments financiers affectant les capitaux propres			2 773	113		2 886		175		175	3 061
Variation de valeur des instruments financiers rapportée au résultat			(1 169)	18		(1 151)		(35)		(35)	(1 186)
Capitaux propres au 31 décembre 2013	19 188	(133)	6 500	(232)	2 137	27 460	3 507	(34)	161	3 634	31 094

(1) Les normes sur la consolidation et la révision de la norme IAS 19 "Avantages au personnel" mentionnées en "2. Principes et méthodes comptables applicables dans le Groupe" prévoient une application rétrospective aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. En conséquence, les états financiers présentés au titre des exercices comparatifs ont été retraités. L'impact de l'application de ces normes est détaillé dans la partie "3. Application des normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 27, IAS 28 et IAS 19".

Bilan Section générale

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	35 265	31 219
Caisse, Banques centrales	324	3 670
Effets publics et valeurs assimilées	19 349	21 238
Créances sur les établissements de crédit	15 592	6 311
Opérations avec la clientèle	8 727	6 029
Comptes ordinaires débiteurs	668	636
Autres concours à la clientèle	8 059	5 393
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	43 438	50 509
Obligations et autres titres à revenu fixe	31 336	37 829
Actions et autres titres à revenu variable	12 102	12 680
Participations	20 975	20 271
Immobilisations corporelles et incorporelles	3 418	3 274
Comptes de régularisation et actifs divers	10 995	12 894
Total actif	122 818	124 196
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	12 635	14 122
Caisse, Banques centrales		
Dettes envers les établissements de crédit à vue	3 271	1 217
Dettes envers les établissements de crédit à terme	9 364	12 905
Opérations avec la clientèle	49 153	49 384
Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle	42 367	42 511
Autres dettes envers la clientèle	6 786	6 873
Dettes représentées par un titre	30 905	27 702
Titres du marché interbancaire et titres de créances négociables	30 905	27 702
Comptes de régularisation et passifs divers	10 383	13 682
Provisions	402	515
Dépôts de garantie	1	1
Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)	473	473
Capitaux propres - hors FRBG	18 866	18 317
Réserves et autres	18 312	17 969
Résultat de l'exercice	554	348
Total passif	122 818	124 196

Hors-bilan Section générale

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	10 339	8 437
En faveur d'établissements de crédit	2 570	
En faveur de la clientèle	7 769	8 437
Engagements de garantie	6 174	8 585
En faveur d'établissements de crédit	4 535	6 821
En faveur de la clientèle	1 639	1 764
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement	9 808	7 513
Reçus d'établissements de crédit	9 808	7 513
Engagements de garantie	14 587	10 107
Reçus des établissements de crédit	11 765	6 697
Reçus de la clientèle	2 356	2 204
Reçus de l'État et assimilés	466	1 206
Engagements sur titres		
Titres à recevoir	918	1 242
Titres à livrer	84	51
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés	15 845	20 356
Autres engagements reçus	199	364

Résultat Section générale

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Intérêts et produits assimilés	1 872	2 209
Opérations de trésorerie et interbancaires	170	131
Opérations avec la clientèle	176	179
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 232	1 622
Autres intérêts et produits assimilés	294	277
Intérêts et charges assimilées	(1 066)	(1 232)
Opérations de trésorerie et interbancaires	(70)	(112)
Opérations avec la clientèle	(362)	(390)
Obligations et autres titres à revenu fixe	(362)	(388)
Autres intérêts et charges assimilées	(272)	(342)
Revenus des titres à revenu variable	1 006	1 139
Commissions (produits)	32	22
Commissions (charges)	(46)	(36)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de négociation	(15)	6
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de placement et assimilés	(2)	233
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	(171)	(69)
Produit net bancaire	1 610	2 272
Charges générales d'exploitation	(354)	(397)
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	(90)	(98)
Résultat brut d'exploitation	1 166	1 777
Coût du risque	5	(6)
Résultat d'exploitation	1 171	1 771
Gains ou pertes sur actifs immobilisés	(345)	(984)
Résultat courant avant impôt	826	787
Impôts sur les bénéfices	(272)	(439)
Résultat net	554	348

Bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Actif		
Opérations interbancaires et assimilées	79 325	91 401
Caisse, Banques centrales		
Effets publics et valeurs assimilées	55 502	70 897
Créances sur les établissements de crédit	23 823	20 504
Opérations avec la clientèle	136 828	126 734
Comptes ordinaires débiteurs		
Autres concours à la clientèle	136 828	126 734
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable	43 055	51 280
Obligations et autres titres à revenu fixe	32 374	41 334
Actions et autres titres à revenu variable	10 681	9 946
Comptes de régularisation et actifs divers	78	122
Total actif	259 286	269 537
Passif		
Opérations interbancaires et assimilées	247 130	257 896
Dettes envers les établissements de crédit	247 130	257 896
Opérations avec la clientèle	83	75
Autres dettes envers la clientèle	83	75
Comptes de régularisation et passifs divers	2 579	2 888
Provisions	1 382	1 480
Dépôts de garantie	7	8
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	2 010	1 551
Capitaux propres - hors FRBG	6 095	5 639
Réserves et autres	5 413	5 050
Report à nouveau	239	239
Résultat de l'exercice	443	350
Total passif	259 286	269 537

Hors-bilan du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Engagements de financement et de garantie donnés		
Engagements de financement	34 258	36 074
En faveur d'établissements de crédit	2 931	7 880
En faveur de la clientèle	31 327	28 194
Engagements de garantie		
En faveur d'établissements de crédit		
En faveur de la clientèle		
Engagements douteux		
Engagements de financement et de garantie reçus		
Engagements de financement		
Reçus d'établissements de crédit		
Engagements de garantie	127 650	119 382
Reçus des établissements de crédit	12 812	11 168
Reçus de la clientèle	3 956	3 851
Reçus de l'État et assimilés	110 882	104 363
Engagements sur titres		
Titres à recevoir	392	322
Titres à livrer	25	
Autres engagements donnés et reçus		
Autres engagements donnés		
Autres engagements reçus	144	145

Résultat du fonds d'épargne centralisé à la Caisse des Dépôts

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Intérêts et produits assimilés	6 801	7 772
Opérations de trésorerie et interbancaires	573	612
Opérations avec la clientèle	3 608	3 758
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 365	3 060
Autres intérêts et produits assimilés	255	342
Intérêts et charges assimilées	(6 608)	(6 213)
Opérations de trésorerie et interbancaires	(5 471)	(5 311)
Opérations avec la clientèle	(1)	(2)
Autres intérêts et charges assimilées	(1 136)	(900)
Revenus des titres à revenu variable	452	435
Commissions (produits)	3	5
Commissions (charges)	(253)	(1 483)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de négociation	1	(37)
Gains ou pertes s/opé des portefeuilles de placement et assimilés	642	703
Autres produits et charges d'exploitation bancaire nets	(4)	(3)
Produit net bancaire	1 034	1 179
Charges générales d'exploitation	(129)	(125)
Résultat brut d'exploitation	905	1 054
Coût du risque	(4)	(23)
Résultat d'exploitation	901	1 031
Gains ou pertes sur actifs immobilisés		(23)
Résultat courant	901	1 008
Dotations au FRBG nettes des reprises	(458)	(658)
Résultat net	443	350

Responsabilité sociétale du groupe Caisse des Dépôts



Le rapport de responsabilité sociétale présente les missions du Groupe :

- sa gouvernance et la structuration du pilotage du développement durable ;
- ses métiers et sa politique d'investissement responsable ;
- sa responsabilité interne : ressources humaines, plan d'action interne et transparence des pratiques.

www.racdc.fr/rse

Le groupe Caisse des Dépôts a fait du développement durable un axe transversal à ses priorités d'action : matérialisés dans sa Charte d'investissement responsable publiée en 2012, ses engagements sont intégrés aux processus de pilotage du Groupe. Pour mieux rendre compte de son action, il a structuré son *reporting* extra-financier afin de rendre effectifs, transparents et vérifiables ses engagements.

La priorité stratégique Transition énergétique et écologique vient par ailleurs renforcer les moyens d'actions du Groupe au service de ce défi. Une mobilisation renforcée et une meilleure utilisation des moyens sont engagées au service de cette priorité transversale. Des offres innovantes seront proposées en matière de financement et de développement de métiers d'opérateur du Groupe.

Le développement durable est en effet un levier fort d'innovation pour les offres du Groupe, qui vise à anticiper et mieux répondre aux défis de demain. En rapprochant le pilotage de l'innovation et du développement durable, la Caisse des Dépôts est convaincue que l'innovation stratégique permettra à ses métiers d'apporter des réponses aux défis tant environnementaux que sociaux. Elle a, à cet effet, mis en place en 2013 un dispositif de soutien à l'incubation de projets innovants.

Enfin, la Caisse des Dépôts poursuit la mise en œuvre de son plan d'action interne Écotidien qui vise à la réduction de la consommation d'énergie et de ressources et au respect des engagements environnementaux et sociétaux (politique d'achats responsables, gestion des déchets, etc.).

DÉCLARATION DE SOUTIEN CONTINU AUX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

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

Pierre-René Lemas - Directeur général

LES 10 PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

Droits de l'Homme

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

Droit du travail

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

Environnement

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

Lutte contre la corruption

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

Merci à tous les contributeurs, rédacteurs et relecteurs.

Direction de la communication du groupe Caisse des Dépôts.
Conception et réalisation : Publicis Consultants | Verbe.

Crédits des photographes : 2^e de couv. Ile de Nantes © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 6 Henri Emmanuelli © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 9 Pierre-René Lemas © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 16-17 Okabé © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 19 Anne Guérin © Roland Mouron ; p. 21 Yonel Génin © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 23 Pierre Colombet © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 25 Coumba Thioune © Stefan Deboves ; p. 26-27 Ile de Nantes © Jean-Dominique Billaud / Samoa ; p. 28 Marion-Anne Macé © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 29 Chantier SNI à Marseille © Ch. Caudroy / Groupe SNI ; p. 30 Aurélien Husson © Groupe SNI ; p. 31 Fort numérique d'Issy-les-Moulineaux © Ch. Caudroy / Groupe SNI ; p. 33 Bondy © E. Couderc / Caisse des Dépôts ; p. 35 Sylvie Nouvel © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 36-37 Barrage © C.Moircenc/photothèque CNR ; p. 38 Val-de-Saône © monregard-Fotolia.com ; p. 40 Poitiers © Muriel Hamelin, Caisse des Dépôts ; p. 42 Butendiek © «GERTZ Alexis» ; p. 43 Adrien Morgant et Christian Kokocinski © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 44 Céline Desmoulière © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 45 Claire Benoist © Olivier Londe / Caisse des Dépôts ; p. 46-47 Viaduc de la Boème © Lisea ; p. 48 Victoire Potel © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 50 BU de Rennes © Stéphane Chalmeau / Architecte : Bruno Gaudin ; p. 51 Françoise Delette © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 53 Luc Egoumenides © Pierre Paillard ; p. 54 Tirrail © Veolia Transportation ; p. 55 Marianne Sénéchal © Egis ; p. 56 Arnaud Touret © Belambra ; p. 57 Delphine Pons © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 58-59 Numérique © Ryan McVay / Photodisc ; p. 61 Marie-Hélène Martinez © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 64 Philippe Delahaye © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 66-67 Défilé mode enfants © Corbis ; p. 69 Luc Rogerieux © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 70 Magaly Siméon © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 73 Marie-José Chazelles © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 74 Valérie Fantin © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 75 Kosta Kastrinidis © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 76-77 Façade 3 quai Anatole France © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 79 Vue intérieure © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 80-81 Trombinoscope © Droits réservés ; p. 87 Laurence Crevisier © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 88 Anne-Lise Voisin © Jean-Francois Deroubaix ; p. 88 Patrick Deduytschaever © Hervé Thouroude ; p. 89 Jérôme Leseurre © Droits réservés ; p. 91 Isabelle Delamour © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 93 Emeric Magny © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 93 Thierry de Ponteveys © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 95 Lise Bazalgette © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 95 Mohamed Ali Mzali © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 97 Nicolas Burtin © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 97 Vincent Couillet © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts ; p. 98 Façade 1 quai Anatole France © J.M. Pettina / Caisse des Dépôts, D.R.

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 2013 qui y sont présentés sont extraits des comptes certifiés qui sont intégralement présentés dans le rapport financier de la Caisse des Dépôts.

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voquant.

Rapport d'activité et de développement durable 2013

56, rue de Lille – 75356 Paris 07 SP

Tél. : + 33 1 58 50 00 00

 @CaissedesDepots

www.groupecaissedesdepots.fr

GROUPE



**Caisse
des Dépôts**