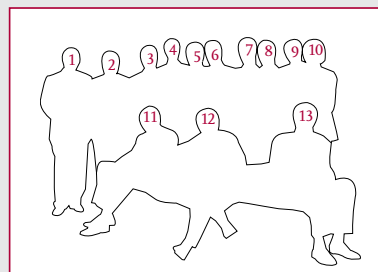




SOMMAIRE

Profil	1
Composition de la Commission de surveillance et des Comités de direction (rabat)	
Organigramme (rabat)	
Message du président de la Commission de surveillance	2
Message du directeur général	3
Groupe : une dynamique de changement au service de l'intérêt général	4
Une stratégie clarifiée	6
Une gouvernance renforcée	9
Une politique des ressources humaines centrée sur les enjeux stratégiques du groupe	13
Résultat et bilan consolidés 2003	16
L'activité d'investisseur institutionnel de long terme	19
Activités : accompagner l'évolution de la société française	20
Les missions d'intérêt général	22
L'activité bancaire au service de clients-partenaires	23
La gestion et la transformation de l'épargne populaire en financements d'intérêt général	27
Un investisseur avisé aux côtés des collectivités territoriales	33
Le réseau des directions régionales pour une relation de proximité	39
La gestion sous mandat des caisses de retraite publiques	40
Les activités concurrentielles	46
CDC IXIS, banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs	47
CNP Assurances, premier assureur de personnes en France	50
CDC PME, acteur majeur du développement du marché français du capital-investissement	52
C3D, services et ingénierie pour le développement des territoires	54
Le mécénat	57
Les implantations	58

Ce rapport annuel est illustré par des œuvres de la collection photographique constituée dans le cadre du mécénat de la Caisse des dépôts (voir page 57).



Comités de direction

1 Albert Ollivier, 2 André-Laurent Michelson, 3 Jean Sebeyran, 4 Jérôme Gallot, 5 Pierre Ducret, 6 Francis Mayer, 7 Dominique Marcel, 8 François Jouven, 9 Thierry Walrafen, 10 Martine Chayriguès, 11 Michel Gonnet, 12 Gilles Benoist, 13 Anthony Orsatelli
Absent de la photo : André Yché

Commission de surveillance

Président

Philippe AUBERGER
Député

Membres de la Commission

Jean-Pierre BALLIGAND
Député

Pierre HÉRIAUD
Député

Philippe MARINI
Sénateur, rapporteur général
de la Commission
des finances du Sénat

François LAVONDÈS
Conseiller d'Etat honoraire

Henri TOUTÉE
Conseiller d'Etat

Yves ULLMO
Conseiller-maître honoraire
à la Cour des comptes

Jean RECOULES
Conseiller-maître honoraire
à la Cour des comptes

Christian NOYER
Gouverneur de la Banque de France
représenté par

Jean-Paul REDOUIN
Sous-gouverneur
de la Banque de France

Michel FRANCK
Président de la Chambre
de commerce et d'industrie
de Paris

Jean-Pierre JOUYET
Directeur du Trésor

Jacques MOUTON
Président du Conseil de surveillance
de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

Comités de direction

Caisse des dépôts

Francis MAYER

Directeur général
de la Caisse des dépôts et consignations

Jean SEBEYRAN
Secrétaire général du groupe

Dominique MARCEL
Directeur des Finances et
de la stratégie du groupe

Pierre DUCRET
Directeur des Services bancaires

Jérôme GALLOT
Directeur des Retraites

François JOUVEN
Directeur des Financements décentralisés

André-Laurent MICHELSON
Directeur des Fonds d'épargne

Thierry WALRAFEN
Contrôleur général du groupe

Martine CHAYRIGUÈS
Directeur de la Communication du groupe

Groupe Caisse des dépôts

Francis MAYER

Directeur général
de la Caisse des dépôts et consignations

Gilles BENOIST
Président du directoire de CNP Assurances

Anthony ORSATELLI
Président du directoire de CDC IXIS
et membre du directoire de la Caisse Nationale
des Caisses d'Épargne

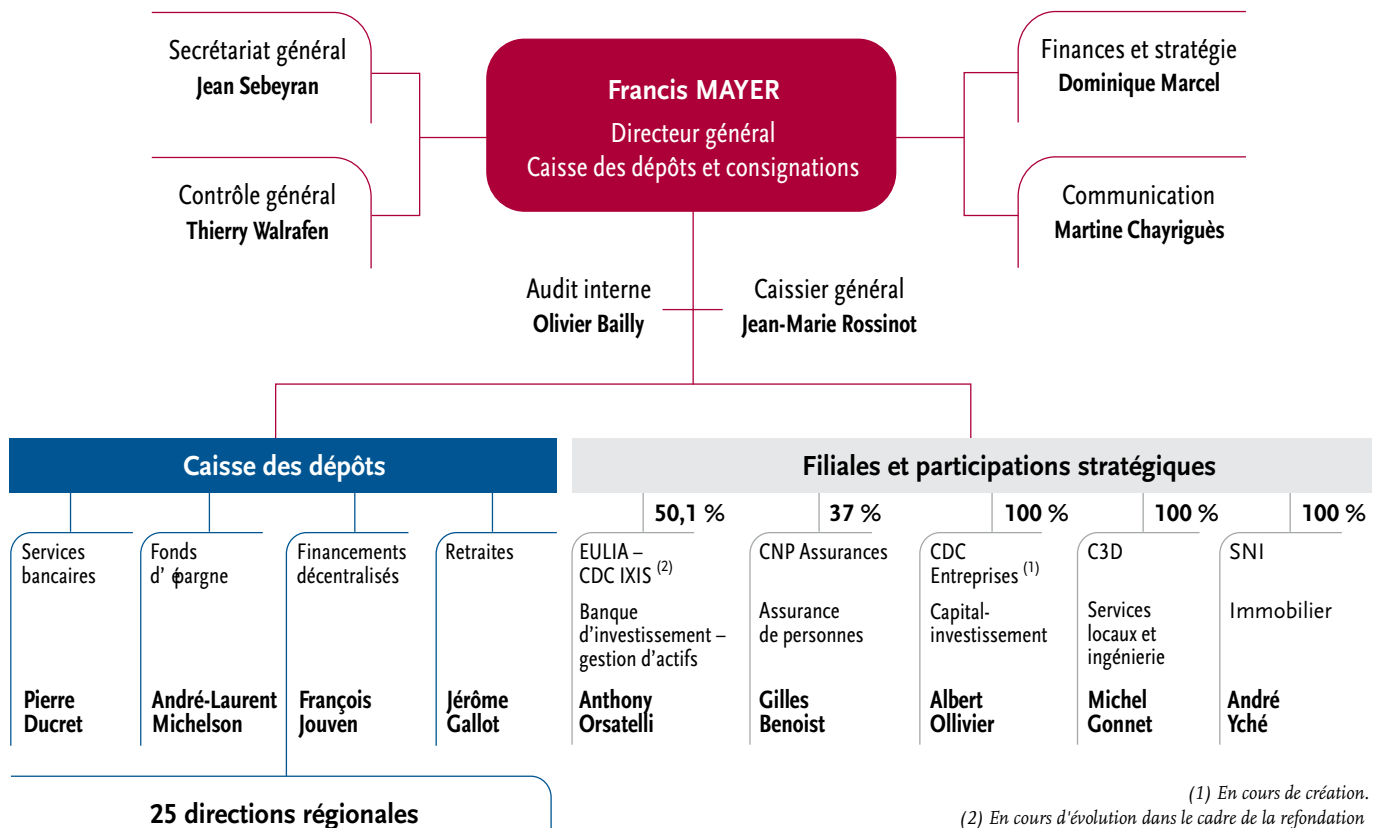
Albert OLLIVIER
Président du directoire de CDC Entreprises

Michel GONNET
Président-directeur général de C3D

André YCHÉ
Président-directeur général de la SNI

Organigramme du groupe

Avril 2004



(1) En cours de création.

(2) En cours d'évolution dans le cadre de la refondation du partenariat Caisse des dépôts/Caisses d'Epargne.

- Fonctions fédérales de contrôle et de pilotage du groupe
- Missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts
- Activités concurrentielles - Filiales et participations stratégiques

PROFIL

— **La Caisse des dépôts** est une institution financière publique, en charge de missions d'intérêt général qui lui sont confiées par l'Etat et les collectivités territoriales.

Grand investisseur de long terme, elle assure en direct le contrôle et le pilotage d'activités concurrentielles, exercées par des filiales de droit commun spécialisées par métiers, ou au sein de participations stratégiques.

Tout au long de son histoire, la Caisse des dépôts a su adapter ses missions aux besoins de la société française.

En 2003, elle a précisé ses orientations stratégiques et clarifié son organisation pour être plus lisible et plus utile au pays.

Aujourd'hui, au titre de ses missions d'intérêt général, la Caisse des dépôts est :

- le gestionnaire de référence de l'épargne et des retraites des Français, ainsi que de fonds privés protégés par la loi ;
- le numéro un du financement du logement social en France et de la politique de la ville ;
- un grand partenaire des collectivités territoriales, en appui de la décentralisation.

Elle est aussi le grand investisseur de long terme en France. Tant dans sa responsabilité d'actionnaire stratégique que dans celle d'investisseur institutionnel, elle entend faire progresser les principes de bonne gouvernance et de transparence, qui sont le gage du respect de ses intérêts patrimoniaux.

Dans ses missions d'intérêt général, son utilité au service du pays tient à sa capacité à apporter conseil et expertise aux collectivités publiques et à s'engager par des investissements de long terme, en exerçant un effet d'entraînement sur l'initiative privée. Le long terme est la raison d'être de la Caisse des dépôts, son caractère unique et irremplaçable au service du pays.

MESSAGE DU PRESIDENT DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE



— Dans un environnement économique difficile,

marqué par l'engagement de profondes réformes pour le pays, 2003 a été pour le groupe Caisse des dépôts une année de mutation dynamique pour ses activités tant d'intérêt général que concurrentielles.

Le ralentissement économique observé depuis 2001 s'est poursuivi avec une progression du produit intérieur brut de 0,5 % en 2003 pour une croissance de la zone euro de près de 1 %. Parallèlement, les entreprises ont pu renouer avec des performances et des résultats financiers meilleurs, non grevés comme en 2002, par des dotations pour risques trop élevées.

La réforme des retraites, le lancement d'une nouvelle phase de la décentralisation, la loi pour l'initiative économique, le plan de relance pour la ville et la rénovation urbaine ont été engagés par les pouvoirs publics. Pour accompagner ces réformes en affirmant sa vocation d'investisseur de long terme, la Caisse des dépôts s'est dotée d'une nouvelle organisation.

— **En 2003, le groupe Caisse des dépôts** a enregistré un résultat net consolidé de 1 581 M€, en augmentation de 123 % sur 2002. Cette évolution s'explique en partie par l'arrêt de la dégradation des marchés qui avait pesé sur le résultat 2002. Hors éléments exceptionnels, le résultat net consolidé progresse de 25 %. La contribution de l'Etablissement public au résultat net consolidé du groupe s'établit à 759 M€, soit un triplement du résultat 2002. Elle représente 48 % du résultat net global, les filiales apportant 52 %, soit 822 M€. Le dividende versé à l'Etat au titre de 2003 s'élèvera à 527 M€, soit un tiers du résultat. Un autre tiers sera consacré aux investissements d'intérêt général et le dernier tiers sera affecté aux fonds propres du groupe.

La Caisse des dépôts a poursuivi ses activités d'intérêt général et concurrentielles dans le cadre de son plan stratégique fondé sur la préservation des intérêts patrimoniaux publics, la valorisation des métiers du groupe et la responsabilité sociale.

— **Pour ses missions d'intérêt général**, elle a développé ses trois métiers de gestionnaire de fonds, d'investisseur de long terme et de prêteur.

Les mesures préconisées par le rapport de MM. Nasse et Noyer pour assurer le retour à l'équilibre structurel des fonds d'épargne ont été largement engagées. La Commission de surveillance, particulièrement attentive à ces recommandations, s'est félicitée de voir le résultat 2003 des fonds d'épargne progresser nettement pour s'établir à 1,13 Md€.

— **Pour le pôle EULIA-CDC IXIS**, dont la contribution au résultat du groupe s'élève à 488 M€ contre 142 M€ en 2002, l'année a été marquée par une nouvelle étape dans l'évolution du partenariat entre la Caisse des dépôts et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne. Le projet "Refondation" vise à intégrer dans une grande banque universelle les activités de banque de détail des Caisses d'Epargne et les activités de banque d'investissement de CDC IXIS. La Caisse des dépôts devient ainsi l'actionnaire stratégique, à hauteur de 35 %, de la CNCE et est désormais intéressée aux résultats de l'activité de banque de détail des Caisses d'Epargne régionales. Ce projet a été présenté à la Commission de surveillance et a fait l'objet, à sa demande, d'une expertise indépendante sur laquelle elle s'est fondée pour rendre un avis favorable.

— **Le groupe CNP Assurances** a enregistré une hausse de 6 % de son chiffre d'affaires consolidé, qui s'établit à 19,5 Md€. Sa contribution au résultat du groupe demeure stable à 244 M€. Le pacte d'actionnaires de CNP Assurances a été renouvelé pour cinq ans.

— **La contribution du pôle C3D** s'inscrit en retrait de 16 %, à 90 M€, en raison de l'évolution de son périmètre d'activités en 2003. Le chiffre d'affaires, soit 2,5 Md€, a progressé de 7 %.

— **Le rôle de la Commission de surveillance** est de veiller à ce que la gestion de la Caisse des dépôts demeure prudente et la protection des dépôts assurée.

Elle a deux missions essentielles : le contrôle de l'Etablissement public et des fonds d'épargne, et la surveillance du groupe Caisse des dépôts.

Elle s'assure que les comptes sont établis dans des conditions claires et sincères, et veille au bon emploi des fonds d'épargne, ainsi qu'à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Les efforts de rigueur et de transparence déjà engagés ont été poursuivis en 2003. La Commission a tenu 19 séances afin d'exercer pleinement ses responsabilités. Pour la première fois depuis 1816, elle a adopté un règlement intérieur qui définit ses droits et devoirs afin de garantir une gouvernance satisfaisante de la Caisse des dépôts.

Philippe AUBERGER

MESSAGE DU DIRECTEUR GENERAL



— Des résultats financiers très satisfaisants en 2003

viennent clore une année de profondes évolutions pour la Caisse des dépôts : nous avons clarifié nos orientations stratégiques et simplifié notre organisation. Nous sommes désormais plus lisibles. Le groupe Caisse des dépôts, tant dans ses activités d'intérêt général que dans ses filiales et participations stratégiques, est aujourd'hui en mouvement et en développement au service du pays.

— **2003 a été une très bonne année** pour le groupe Caisse des dépôts : son résultat net consolidé a plus que doublé par rapport à 2002, pour atteindre 1 581 M€. Hors éléments exceptionnels, il croît de 25 % et dégage une rentabilité sur fonds propres de 12,8 %. Ce bon résultat provient, pour moitié, de l'Etablissement public, qui a bénéficié de l'amélioration des marchés financiers et, pour l'autre moitié, des bonnes performances de ses filiales et participations stratégiques. Dans toutes les composantes du groupe, les engagements de maîtrise des frais généraux ont été tenus. Grâce à ces bons résultats, la Caisse des dépôts versera à l'Etat un dividende de 527 M€, soit le tiers de son résultat.

— **En 2003, les missions d'intérêt général** de la Caisse des dépôts ont été, étape par étape, confortées et élargies.

En confiant à la Caisse des dépôts la gestion du futur régime additionnel de retraite des fonctionnaires assis sur les primes, créé dans le cadre de la réforme des retraites, l'Etat confirme la vocation de notre Etablissement à être le gestionnaire de référence de régimes de retraite publics.

La baisse du taux du livret A intervenue en août 2003 a grandement contribué à restaurer l'équilibre financier des fonds d'épargne et permet à la Caisse des dépôts de mettre en place une enveloppe de 4 Md€ de prêts à long terme pour financer des projets de transport : grandes infrastructures et réseaux en site propre.

Comme chaque année, la Caisse des dépôts a consacré un tiers de son résultat consolidé pour

accompagner des projets locaux de développement : renouvellement urbain, équipement numérique des territoires et, dans le cadre d'une convention renouvelée avec l'Etat, financement en fonds propres des PME et de l'innovation. Elle entend également jouer un rôle de premier plan dans le lancement de projets d'équipements publics en partenariat public-privé.

Enfin, la Caisse des dépôts va participer à la politique d'externalisation des actifs immobiliers de l'Etat, grâce à l'acquisition récente de la Société Nationale Immobilière (SNI), grand gestionnaire de logements intermédiaires.

— **Les filiales et participations stratégiques** sont elles aussi engagées dans un mouvement d'ouverture et de développement.

La refondation du partenariat Caisse des dépôts-Caisse d'Epargne ouvre aux métiers de CDC IXIS de nouvelles perspectives de croissance et à ses collaborateurs de nouvelles opportunités professionnelles. La Caisse des dépôts devient l'actionnaire stratégique, à hauteur de 35 %, d'une grande banque universelle et accède, pour la première fois de son histoire, aux revenus de l'activité de banque de détail des Caisses régionales d'Epargne.

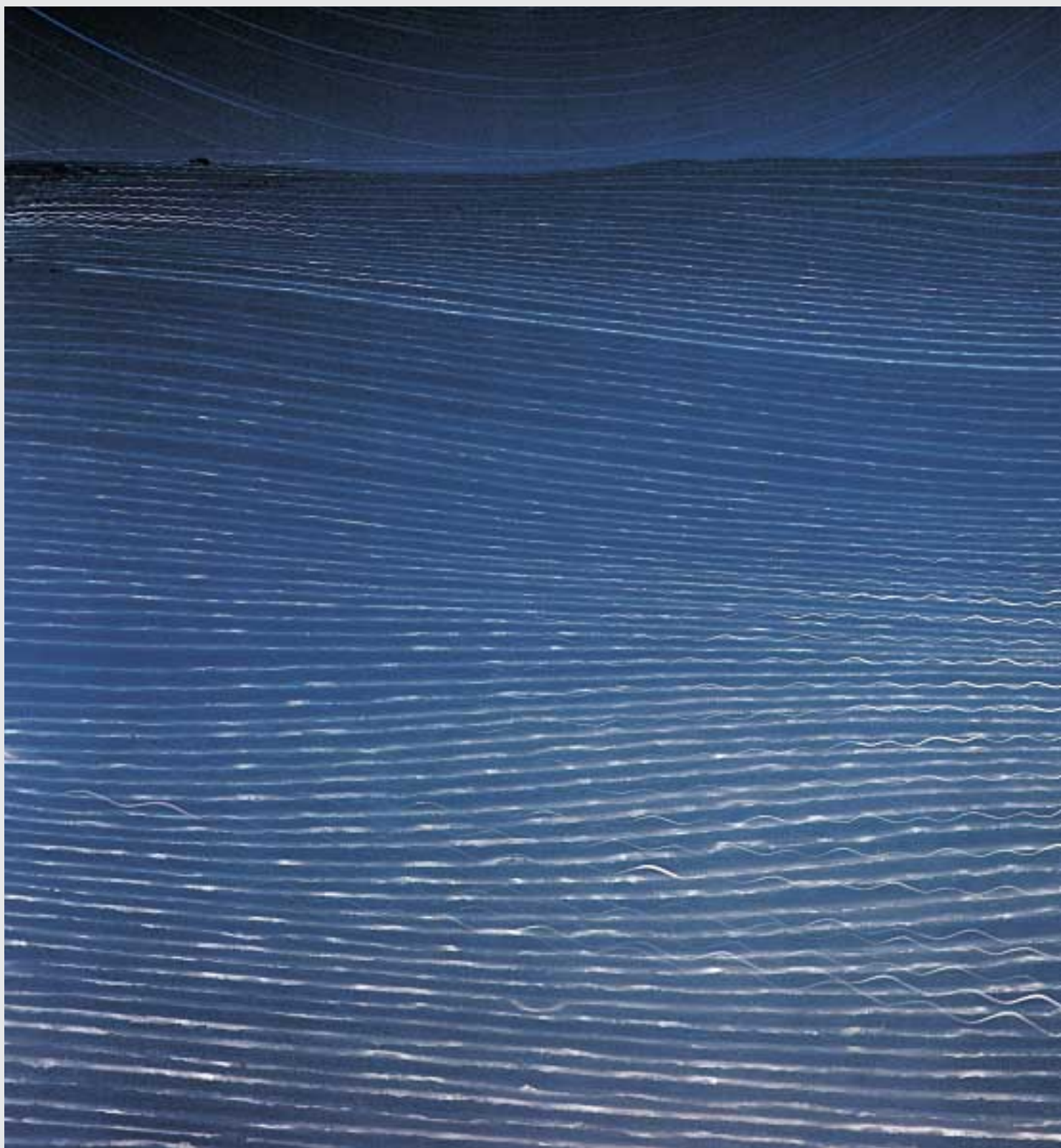
La reconduction jusqu'à fin 2008 du pacte d'actionnaires de CNP Assurances, dont la Caisse des dépôts est le premier actionnaire, offre au premier assureur-vie en France la stabilité nécessaire pour poursuivre sa stratégie de diversification de ses modes de distribution et de développement dans la zone euro.

CDC Entreprises, qui regroupe l'ensemble des activités de capital-investissement de la Caisse des dépôts, devient, avec 3,8 Md€ gérés, l'un des grands acteurs du marché de financement en fonds propres des entreprises moyennes.

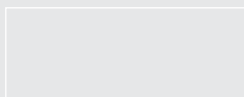
Au travers de la holding C3D, la Caisse des dépôts accompagne le développement de ses filiales de services et d'ingénierie par une politique d'ouverture du capital adaptée à la situation de chacune d'entre elles sur son marché. Elle dégage ainsi des capacités de réinvestissement dans de nouveaux secteurs d'utilité collective.

— **Avec une équipe de direction renouvelée**, une organisation simplifiée et des orientations stratégiques clarifiées et porteuses d'un développement déjà fermement impulsé en 2003, la Caisse des dépôts s'est mise en mouvement. Un seul objectif : demeurer une grande institution financière résolument au service du pays.

Francis MAYER



THOMAS FLECHTNER
Curcefal
(série "Walks") / 2000





GROUPE

UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL

06
Stratégie

09
Gouvernance

13
Ressources
humaines

16
Résultat et bilan
consolidés

19
Investisseur
institutionnel

Une stratégie clarifiée

Tout au long de son histoire, la Caisse des dépôts a su adapter ses missions aux besoins de la société française. En 2003, elle a précisé ses orientations stratégiques et clarifié son organisation.

Aujourd'hui, au titre de ses missions d'intérêt général, la Caisse des dépôts est :

- le gestionnaire de long terme de l'épargne et des retraites des Français, et de fonds privés protégés par la loi ;
- le numéro un du financement à long terme du logement social en France ;
- le partenaire à long terme des collectivités territoriales en appui à la décentralisation.

Elle est également un grand investisseur de long terme dans les entreprises : participations stratégiques, sociétés cotées et PME.

Le gestionnaire de long terme de l'épargne et de la retraite des Français

— **La Caisse des dépôts assure** la centralisation et la gestion financière d'une part substantielle de l'épargne réglementée, collectée par l'ensemble des réseaux bancaires et principalement par les Caisses d'Epargne et La Poste ; fin 2003, leur encours représentait 217 Md€.

Elle gère également les fonds confiés aux professions juridiques (notaires, administrateurs et mandataires judiciaires...), la trésorerie de la Sécurité sociale et d'organismes d'intérêt général. Ces dépôts s'élevaient fin 2003 à près de 37 Md€.

Dans le domaine de la retraite, elle gère d'importants régimes publics par répartition, pour les salariés de l'Etat, des collectivités locales et des établissements hospitaliers, couvrant plus de 4 millions d'actifs, près de 2,5 millions de pensionnés (un retraité sur sept) et 70 000 employeurs publics.

Le gouvernement français a élargi récemment cette mission en lui confiant la gestion du Fonds de réserve pour les retraites (FRR), destiné à contribuer, à partir de 2020, à l'équilibre du système français de retraites par répartition. Enfin, les pouvoirs publics ont décidé de lui confier la gestion du régime additionnel de retraite des fonctionnaires, créé dans le cadre de la réforme des retraites intervenue fin 2003.

Le numéro un du financement à long terme du logement social en France

— **Grâce aux fonds d'épargne** qu'elle gère, la Caisse des dépôts finance, sous forme de prêts (4,2 Md€ en 2003), la construction d'environ 55 000 logements locatifs sociaux par an, ainsi que la rénovation du patrimoine ancien. Elle participe également au financement de la politique de la ville. L'encours total de ces prêts s'élevait fin 2003 à 79,4 Md€.

Le partenaire à long terme des collectivités territoriales en appui à la décentralisation

— **La Caisse des dépôts intervient** en investisseur avisé dans des domaines d'utilité collective insuffisamment pris en compte par les acteurs privés, afin de générer par son action des effets d'entraînement. Elle investit principalement dans quatre domaines : l'immobilier, le renouvellement urbain, le financement en fonds propres des PME et de l'innovation (programme PME-Innovation), l'équipement du territoire en infrastructures Internet à haut débit.

Elle s'est vu confier en 2003 par les pouvoirs publics un rôle pivot dans la mise en place des partenariats public-privé, au travers de l'expertise d'une dizaine de projets pilotes.

Dans le cadre de l'initiative européenne de croissance, la Caisse des dépôts va en outre consacrer en cinq ans, sous forme de prêts de très long terme, 4 Md€ au financement d'infrastructures de transport (TGV, transport ferroviaire de fret, ferroutage, transport collectif en site propre).

RIKA NOGUCHI
A Prime (#7) / 1997



Le grand investisseur de long terme dans les entreprises

LES PARTICIPATIONS STRATEGIQUES

— **CNP Assurances, reconduction du pacte d'actionnaires et poursuite du développement.** La Caisse des dépôts est le premier actionnaire, à hauteur de 37%, de CNP Assurances, numéro un de l'assurance de personnes en France avec 18,5% de parts de marché et 14 millions d'assurés. Le pacte d'actionnaires qui lie la Caisse des dépôts, à La Poste et aux Caisses d'Epargne (qui détiennent chacune 18% de CNP Assurances au travers de Sopassure) vient d'être reconduit, ainsi que les accords commerciaux, jusqu'à la fin 2008. En matière d'assurances collectives, CNP Assurances a développé une clientèle diversifiée : 250 établissements financiers, plus d'un millier d'entreprises, de grandes mutuelles et 17 000 collectivités locales. Déjà présente au Brésil, en Argentine, au Portugal et en Chine, CNP Assurances entend faire de la zone euro un axe prioritaire de son développement.

Elle a vocation à trouver de nouveaux relais de croissance, aussi bien s'agissant de canaux de distribution que s'agissant de ses produits, en particulier dans le domaine de l'épargne retraite.

— **Refondation du partenariat avec les Caisses d'Epargne.** La Caisse des dépôts a engagé en 2003 la refondation de son partenariat avec les Caisses d'Epargne. La Caisse des dépôts va céder au groupe Caisse d'Epargne le contrôle opérationnel de CDC IXIS et d'EULIA, et devenir, au cours de l'année 2004, l'actionnaire stratégique (à hauteur de 35%) de la nouvelle Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, qui réunira l'ensemble des participations bancaires des deux groupes. Cette nouvelle entité constituera le socle de la troisième banque universelle en France. A l'occasion de ce mouvement stratégique majeur, la Caisse des dépôts reprendra la moitié des actifs de CDC IXIS (portefeuille d'actifs cotés, immobilier, capital-investissement). La Caisse des dépôts conforte ainsi son rôle d'investisseur de long terme et accède pour la première fois de son histoire aux revenus de l'activité de banque de détail des Caisses d'Epargne, ce qui assurera une contribution plus équilibrée au résultat du groupe.

Ce nouveau partenariat jette en outre les bases d'un projet porteur de développement pour les métiers de CDC IXIS.

Actionnaire stratégique du nouveau groupe Caisse d'Epargne, la Caisse des dépôts va accompagner son développement et poursuivre la modernisation de sa gouvernance.

— **C3D, ouverture et développement des filiales.** La Caisse des dépôts est actionnaire à 100% de C3D, holding de sociétés d'ingénierie et de services. Les filiales de C3D interviennent dans l'immobilier (Icade), le transport urbain et interurbain (Transdev), l'ingénierie des infrastructures (Egis), le tourisme et les loisirs (VVF Vacances et la Compagnie des Alpes). C3D, en tant qu'actionnaire, gère de façon dynamique ces activités en les accompagnant jusqu'à leur maturité. Selon les cas, elle procède à des cessions d'actifs (Médica France, EGIS Ports en 2003) ou à leur privatisation partielle, quand ces évolutions sont nécessaires à leur développement. Ainsi, la Caisse des dépôts devrait passer, au cours de l'exercice 2004, de 53% à 40% du capital de la Compagnie des Alpes, un des leaders mondiaux de l'exploitation de domaines skiables et de parcs de loisirs, tout en demeurant son actionnaire de référence. Cette stratégie permet à C3D d'amorcer de nouveaux cycles d'incubation en réinvestissant dans de nouvelles activités, insuffisamment prises en compte tant par l'action publique que par l'initiative privée.

— **Création d'un grand pôle filialisé, couvrant tous les segments du capital-risque et du capital-investissement.** La Caisse des dépôts va regrouper l'ensemble de ses activités de capital-investissement dans un pôle filialisé autour de CDC Entreprises, société holding détenue à 100%. Ce regroupement conforte l'activité d'investisseur de long terme de la Caisse des dépôts. Il répond à une logique de clarté, d'efficacité et de cohérence, étant entendu que, au sein du pôle CDC Entreprises, les activités du programme PME-Innovation et les activités concurrentielles demeureront gérées dans des fonds spécialisés par des équipes clairement distinctes et dédiées.

L'ensemble des portefeuilles gérés au sein du pôle CDC Entreprises s'élève à 3,8 Md€, dont 2,2 Md€ (57%) pour compte propre et 1,6 Md€ provenant d'investisseurs extérieurs.

— **La Caisse des dépôts, acteur majeur de l'externalisation des actifs immobiliers de l'Etat.** La Caisse des dépôts est également un investisseur de long terme dans le domaine immobilier. Elle entend être un acteur majeur de la politique, décidée par l'Etat en 2003, d'externalisation d'une partie de ses actifs immobiliers, dans un souci de rationalisation de leur gestion. L'acquisition, en 2004, des 74% du capital détenu par l'Etat dans la Société Nationale Immobilière (SNI) se situe dans cette perspective. Désormais filiale à 100% de la Caisse des dépôts, la SNI est propriétaire de près de 61 000 logements, majoritairement intermédiaires, et en gère 73 000; elle est présente dans 80 départements.

L'INVESTISSEMENT A LONG TERME EN ACTIONS

— **La Caisse des dépôts est le plus important investisseur français à long terme en actions :** elle est ainsi actionnaire de premier ou de deuxième rang de près de la moitié des sociétés du CAC 40. Investisseur institutionnel, la Caisse des dépôts se doit d'être exemplaire au regard de la gouvernance d'entreprise, tout en préservant au mieux ses intérêts patrimoniaux. C'est pourquoi elle s'est dotée d'un comité consultatif, chargé de l'aider à élaborer un cadre de référence sur toutes les questions de gouvernance concernant ses participations dans les sociétés cotées, s'agissant notamment de son rôle dans les assemblées générales et, dans certains cas, au sein des conseils d'administration de ces sociétés.

LA DEMARCHE TRANSFORMATION, OPTIMISATION, PERFORMANCE (TOP)

En 2003, le directeur général a suscité un important chantier d'organisation interne, dont l'objectif principal est de mettre en œuvre tous les moyens permettant d'améliorer la performance opérationnelle de l'Etablissement public, afin de maximiser sa capacité de jouer efficacement son rôle au service de l'intérêt général.

Quatre projets essentiels ont été menés :

- Rationalisation de l'organisation : ce chantier a donné des résultats rapides

et concrets, puisqu'une nouvelle organisation a été adoptée en juillet. Elle permet de valoriser quatre grands domaines d'expertise, fonctionnant selon des lignes hiérarchiques simplifiées et cohérentes : les Retraites, le Bancaire, les Financements décentralisés et les Fonds d'épargne.

- Evolution des fonctions de pilotage, depuis le contrôle des risques jusqu'à la gestion des participations, en cohérence avec le nouveau profil institutionnel du groupe Caisse des dépôts.

- Optimisation des fonctions supports de l'Etablissement public, visant à maximiser leur contribution indirecte à la performance des métiers opérationnels. Le principal moyen retenu est la mise en place d'un pilotage matriciel de ces activités, visant à mieux maîtriser les moyens qui leur sont alloués et à accroître leur valeur ajoutée pour les opérationnels.
- Pilotage et contrôle des charges de fonctionnement en accord avec le développement des métiers.

Une gouvernance renforcée

La Caisse des dépôts fait progresser les principes de bonne gouvernance, pour elle-même, vis-à-vis de ses filiales et de ses participations stratégiques, et en tant qu'investisseur institutionnel. Elle s'inspire en cela de sa propre gouvernance statutaire, dont sa Commission de surveillance adossée au Parlement constitue l'un des fondements et qui fait aujourd'hui encore la preuve de sa modernité.

Le pilotage stratégique et financier

— **Au service de la mise en œuvre de la stratégie du groupe Caisse des dépôts**, le pilotage stratégique et financier du groupe s'appuie sur quatre éléments clés :

- l'existence d'une direction en charge du pilotage stratégique et financier du groupe : la Direction finances et stratégie (DFS). Cette direction, recentrée en 2003 sur ses fonctions essentielles, a pour mission première de veiller à la sécurité des comptes et des résultats de la Caisse des dépôts. Elle est également gestionnaire du portefeuille d'actifs de la Caisse des dépôts, et en charge de la gestion actif-passif. Elle assure enfin un rôle de coordination et d'impulsion stratégique sur les grands dossiers de développement du groupe ;

- la conduite d'une planification stratégique au niveau de chaque filiale du groupe et de chaque métier de la Caisse des dépôts. Ce processus débouche sur des lettres d'objectifs discutées et signées par le directeur général. Dans ce cadre, la Direction finances et stratégie (DFS) a pour mission de contre-expertiser les propositions des pôles et des métiers, et de s'assurer de la cohérence de leurs actions avec les axes stratégiques du groupe ;

- le suivi de la réalisation des objectifs et des prévisions de résultats financiers du groupe Caisse des dépôts. Un Comité des comptes, présidé par le directeur général de la Caisse des dépôts, assure à ce titre le suivi prévisionnel du résultat social et du résultat consolidé du groupe ;

- la collégialité des décisions sur les grands projets de développement ou de désengagement, examinés par un Comité des engagements, présidé par le directeur général de la Caisse des dépôts.

Le pilotage du groupe Caisse des dépôts permet ainsi, dans le respect du principe de subsidiarité et de pleine responsabilité des métiers et des filiales, de concilier la diversité du groupe avec la recherche de la plus grande cohérence et de l'efficacité de l'ensemble.

La gouvernance institutionnelle

— **“Dépositaire général au nom de l'Etat”**, la Caisse des dépôts dispose depuis 1816 d'une instance de contrôle anticipant celles que préconisent aujourd'hui tous les rapports sur la gouvernance.

Elle se distingue en effet par une Commission de surveillance de 12 membres, parmi lesquels quatre parlementaires. En 2003, celle-ci s'est dotée d'un règlement intérieur et s'est réunie 19 fois. En tant que groupe public, elle est bien sûr dans le périmètre de contrôle de la Cour des comptes.

Sur le plan opérationnel, un Comité des engagements est chargé d'examiner les investissements et désinvestissements sortant du cadre des activités courantes.

RAYMOND DEPARDON
Villefranche-sur-Saône /
1984



LA CAISSE DES DEPOTS : DU STATUT DE 1816 A UNE GOUVERNANCE RENFORCEE

La Caisse des dépôts est régie par un statut unique en France qui la place, selon les termes de sa loi fondatrice de 1816, “de la manière la plus spéciale sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative”. Ce contrôle est exercé par une Commission de surveillance. Présidée par un député, elle comprend notamment trois autres parlementaires, le gouverneur de la Banque de France, le directeur du Trésor, deux membres des deux plus hautes juridictions françaises et le président du Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne. Elle s'appuie sur deux comités spécialisés :

– le Comité des comptes et de l'évaluation des risques ;
– le Comité des fonds d'épargne.
Ces principes et cette pratique de gouvernance ont inspiré plusieurs initiatives récentes prises par la direction générale : la mise en place d'un Comité consultatif de gouvernance d'entreprise, présidé par René Barbier de La Serre et comprenant des cadres dirigeants, des membres de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts et des personnalités extérieures. Il est en charge d'aider la Caisse des dépôts, investisseur institutionnel, à élaborer un cadre de référence en matière de gouvernance d'entreprise,

de le décliner en guide de vote en assemblée générale et en charte de l'administrateur. Par ailleurs, les deux nouvelles filiales CDC Entreprises et la SNI seront organisées en sociétés à directoire et conseil de surveillance ouvert à des personnalités extérieures et comprenant des comités spécialisés. Enfin, en accord avec la direction de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, la Caisse des dépôts a contribué à renforcer la gouvernance du groupe Caisse d'Epargne, en y appuyant la mise en œuvre de ces mêmes principes.

— **La volonté de séparer l'Etablissement public des activités concurrentielles** a conduit par ailleurs à la constitution l'an dernier de deux comités de direction :

- un Comité de direction Caisse des dépôts, assurant le pilotage et la gouvernance de l'Etablissement public (hebdomadaire) ;
- un Comité de direction groupe, chargé du pilotage et du développement stratégique du groupe (mensuel).

2004 sera marquée par la création d'un Comité consultatif sur la gouvernance d'entreprise, chargé d'élaborer les principes de gouvernance que défendra la Caisse des dépôts dans le cadre de ses participations aux sociétés cotées.

La gouvernance opérationnelle

— **La Caisse des dépôts s'attache à connaître, suivre et maîtriser ses risques**, dont elle rend compte chaque semestre à la Commission de surveillance. Elle se doit en effet de préserver la sécurité financière et opérationnelle nécessaire pour :

- répondre aux besoins qui évoluent dans le champ de ses missions d'intérêt général ;
- optimiser le développement des activités concurrentielles du groupe.

Le référentiel des normes prudentielles utilisé par la Caisse des dépôts est celui que définissent pour les établissements de crédit, le Comité de Bâle et plus précisément, en France, le Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF). Ceci conduit à considérer les risques dans les trois catégories habituelles :

- Les risques de crédit. Un outil central de consolidation des risques générés par les prêts et engagements de l'Etablissement public a été développé en 2003. Les portefeuilles de titres de créance sont restés concentrés sur les émetteurs dont la notation est supérieure ou égale à A ; fin 2003, ils représentaient plus de 95 % du montant total.

- Les risques de marché. Ils sont principalement concentrés dans CDC IXIS Capital Markets et CDC IXIS Capital Markets North America. Ils sont suivis en utilisant un modèle interne, dont l'amélioration s'est poursuivie en 2003.

- Les risques opérationnels. 2003 aura surtout été marquée, ici, par la révision de la charte de sécurité pour l'utilisation des systèmes d'information, l'enrichissement de bases de données sur les incidents et la mise au point des plans de continuité d'activité en cas de crise.

UNE REORGANISATION DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC FACILITANT LE SUIVI DES RISQUES PROPRES A CHAQUE METIER

- **L'activité bancaire.** Le contrôle des activités des préposés de la Caisse des dépôts a été renforcé en liaison avec le contrôle interne de la direction générale de la comptabilité publique. Le dispositif de responsabilité des trésoriers-payeurs-général vis-à-vis de la Caisse des dépôts a été finalisé. La sécurité des moyens de paiement proposés à la clientèle a été renforcée.

- **La gestion des fonds d'épargne et du financement du logement social.** Les placements s'effectuent dans le cadre d'une gestion actif-passif examinée dans des comités périodiques. Les outils d'analyse des risques de prêts sur fonds d'épargne ont été approfondis afin d'évaluer plus finement certaines catégories d'emprunteurs.

- **La gestion sous mandat des caisses et fonds de retraite publics.** La Direction des retraites a formalisé une charte de contrôle interne et mis en place des comités d'engagement.

- **Les financements décentralisés.** Une direction dédiée a été créée en juillet 2003. Elle apportera ses concours à des projets orientés vers le développement des territoires et satisfaisant aux critères de risque, de rentabilité et de liquidité cohérents avec ses objectifs d'investisseur de long terme.

DEONTOLOGIE

La déontologie constitue la véritable clé de voûte du groupe Caisse des dépôts. Elle fait l'objet d'un référentiel qui réaffirme les valeurs de sécurité, respect des obligations légales, souci du long terme – et aujourd'hui du développement durable –, attention portée à l'intérêt des clients et des partenaires, valeurs qui ont toujours animé les collaborateurs de la Caisse des dépôts.

Ce document pose aussi les principes de comportement personnel

que chaque entité a la charge de décliner en tenant compte de ses contraintes propres.

Ce référentiel a servi de socle en 2003 aux actions de sensibilisation menées par le Contrôle général sur des thèmes tels que le délit d'initié, le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme.

Accessible *via* intranet, il continuera à être régulièrement enrichi au vu des réformes et de l'évolution des besoins.

UNE REVALORISATION DU ROLE D'ACTIONNAIRE PERMETTANT DE CONSOLIDER LE RISQUE GLOBAL

— L'action de la Caisse des dépôts en matière de **gouvernance** se traduit aussi par le renforcement de son engagement d'actionnaire dans chacune de ses filiales. La plupart de ces dernières ont progressé comme elle en 2003 sur le terrain clé du suivi des risques.

• **EULIA** a travaillé à l'harmonisation des méthodologies et à la consolidation des risques sur son périmètre de holding. CDC IXIS confirme sa volonté d'un *rating* élevé pour la banque. Elle a mis en place un système de notation interne conforme aux standards internationaux et poursuivi sa mise progressive aux normes Bâle II.

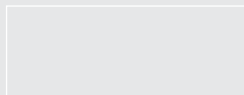
• **CNP Assurances** a réalisé une cartographie permettant de visualiser une approche consolidée des risques. Elle a aussi amélioré ses dispositifs de réduction des risques *via* une gestion actif-passif affinée et une politique de diversification des investissements.

• **CDC PME** a maintenu ses principes de décision d'engagements et de suivi des risques en matière de capital-investissement et de capital-risque. Pour compléter son dispositif, elle a créé en 2003 un comité semestriel de valorisation de son portefeuille.

• **C3D** s'est employée à enrichir les cartographies des risques opérationnels, à généraliser à ses quatre branches principales le compte-rendu des risques significatifs et à alimenter les bases de données sur les incidents.

Si elle est particulièrement attentive à la dimension financière du risque entrepreneurial, la gouvernance de la Caisse des dépôts se distingue par son attachement à des critères d'intérêt public. Ceci l'amène à privilégier les opérations qui contribuent à valoriser les territoires, à prendre en compte les priorités de l'Etat, à renforcer la mobilisation du secteur privé, et qui s'inscrivent au jour le jour dans la perspective d'un développement durable.

ERIC POITEVIN
"Sans titre" (de la série
l'Allticcione n° 5) / 1992



Une politique des ressources humaines centrée sur les enjeux stratégiques du groupe

Le groupe Caisse des dépôts met l'accent sur la valorisation des hommes et des femmes qui lui permettent d'assurer à ses clients des prestations de qualité.

Introduire les changements nécessaires au développement de l'activité

— **De nombreuses actions** ont été conduites afin de développer les compétences des collaborateurs du groupe. En 2003, l'effort de formation s'est élevé à 12,3 M€ pour l'Etablissement public. Un plan pluriannuel de formation a été présenté aux représentants du personnel. Ce plan, qui prend en compte les nouveaux enjeux assignés par la direction générale, permettra aux directions métiers, d'une part, de disposer des personnels mieux formés à l'exercice de leur mission en développement et, d'autre part, d'améliorer la performance sur le plan opérationnel. La formation est un levier déterminant pour le management.

La valorisation des acquis de l'expérience fait également l'objet d'une attention particulière, que ce soit pour les personnels fonctionnaires ou les collaborateurs de droit privé.

Le groupe est attentif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, afin de pouvoir, notamment, anticiper d'une part les chocs démographiques qui se profilent dans les années à venir, et d'autre part les mobilités professionnelles, nécessaires pour satisfaire le besoin en ressources sur les métiers en développement. Dans cet objectif, une nouvelle nomenclature des métiers a été élaborée en 2003.

Masse salariale
(employeur Etablissement public)
382,65 M€

Inscrire la fonction de management des ressources humaines dans la durée et la compétitivité

— **Le management par objectifs** se développe à tous les niveaux hiérarchiques et s'appuie sur de nouveaux outils de gestion des ressources humaines.

En 2003, par exemple, une procédure d'évaluation/notation harmonisée a été élaborée au sein de l'Etablissement public. Celui-ci a également procédé à la réforme du régime indemnitaire des fonctionnaires en introduisant notamment une liaison entre le montant des primes et les résultats de l'évaluation/notation.

Le groupe Caisse des dépôts mène une politique salariale rigoureuse, équitable, attentive aux pratiques des secteurs concurrentiels et soucieuse d'un bon équilibre entre la contribution des collaborateurs aux résultats et leur rétribution légitime en retour.

Les accords d'intéressement, de participation sont également des leviers d'incitation à la performance utilisés par les structures du groupe.

Les entités du groupe, conformément aux valeurs de la Caisse des dépôts, pratiquent une gestion des ressources humaines soucieuse d'inscrire dans la durée la relation entre l'employeur et ses collaborateurs, respectant ainsi la démarche de développement durable qui est fortement présente au sein du groupe.

Les employeurs du groupe Caisse des dépôts entretiennent un dialogue social constructif avec les représentants du personnel. Il se concrétise par la signature de multiples accords et la réunion de nombreux groupes de travail, au-delà des réunions des instances traditionnelles de concertation.

Prendre appui sur les cadres dirigeants et un management motivé

— **Les cadres dirigeants du groupe** sont suivis de façon toute particulière. Ils font vivre ses valeurs, ils sont les acteurs de la conduite du changement, ainsi que les garants de l'atteinte des résultats.

La détection des cadres à potentiel est un des enjeux importants du groupe. Le dispositif qui lui permet d'assurer la relève et de préparer l'avenir a été développé et consolidé en 2003 : deux nouvelles promotions de cadres à potentiel ont démarré le cycle de formation au sein de l'Université CDC. Au total, celle-ci aura dispensé 21 sessions de formation en 2003.

Les cadres confirmés ont également été associés à ces actions afin de mutualiser les compétences et partager les savoirs. Considéré comme un enjeu fort, le développement des compétences managériales permet de renforcer le rôle et les responsabilités de l'encadrement à tous les niveaux, y compris dans la mise en œuvre des projets stratégiques du groupe, et de conserver ainsi un avantage compétitif.

S'adapter aux évolutions stratégiques

— **La Caisse des dépôts a engagé une profonde restructuration de son organisation** pour mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée. L'accord mobilité du groupe financier permet ainsi de placer les collaborateurs en situation d'évolution professionnelle, tout en facilitant les mobilités internes. Cette démarche initiée en 2002, et dont les effets se font pleinement sentir en 2003, permet d'apporter une réponse adaptée aux évolutions stratégiques du groupe, tout en optimisant les contributions des personnels et en leur garantissant des perspectives professionnelles motivantes.

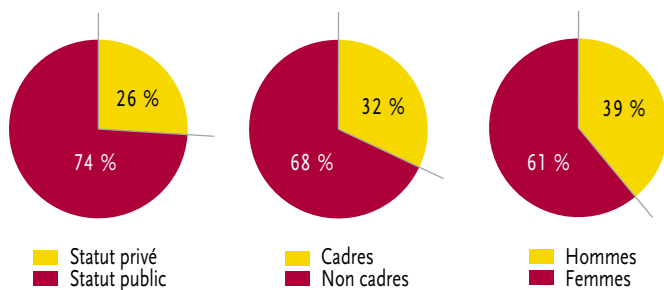
Le projet refondation conduit avec le groupe Caisses d'Epargne est également l'occasion de procéder à une mutation stratégique par une démarche qui porte une extrême attention sur la situation des personnels.

— **Les futurs développements d'activité du groupe constituent pour les ressources humaines un nouveau défi** qu'elles vont relever, en vue de trouver des solutions innovantes pour garantir l'adhésion des personnels aux projets et les assurer d'un avenir professionnel motivant et valorisant.

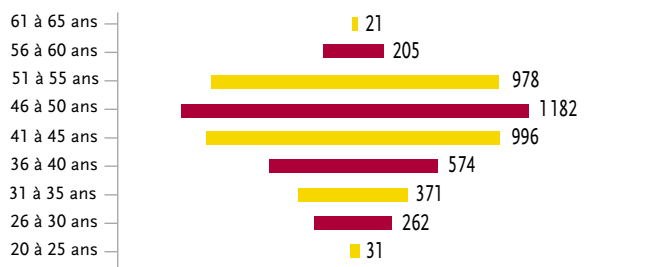
Les structures ressources humaines de l'Etablissement public ont ainsi pleinement participé en 2003 au projet TOP (transformation, optimisation, performance). Des nombreuses contributions et réunions de travail tenues dans ce cadre se dégagent des principes de consolidation du travail en réseau, ainsi qu'un plan d'action 2004, qui décline notamment les processus qui devront être optimisés.

Les ressources humaines du groupe se positionnent ainsi parmi les premiers acteurs de la performance globale.

Les effectifs en fonction dans l'Etablissement public (4 620 personnes)

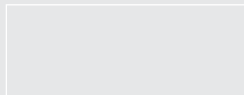


Pyramide des âges





RUTH BLESS
LUXEMBOURG
"Die ziehende Tiefe /
The wandering depth" / 1999



Centrer les relations sociales sur les enjeux stratégiques

— Après deux années marquées par d'intenses négociations sociales qui ont permis la conclusion de plusieurs accords essentiels, l'année 2003 a constitué une année de transition dans les relations sociales au sein de l'Etablissement public.

Au niveau du groupe financier Caisse des dépôts, le dialogue social a été fortement marqué par l'émergence du projet de "refondation" du partenariat entre la Caisse des dépôts et le groupe Caisse d'Epargne. Le comité de groupe, qui s'est réuni huit fois en 2003, a été régulièrement tenu informé du déroulement de ces négociations et des accords conclus entre la Caisse des dépôts et les Caisses d'Epargne.

Usant des possibilités de l'accord de groupe, le comité a fait réaliser, par un expert indépendant, une étude sur ce projet. Le respect de l'égalité entre hommes et femmes constitue le second axe fort de préoccupations du comité de groupe. Le principe de la négociation, en 2004, d'un accord-cadre a été acté en fin d'année.

Effectif total du groupe au 31/12/2003

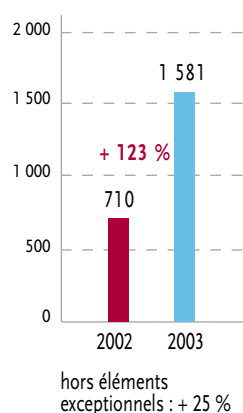
	2003	dont filiales étrangères
Groupe financier	16 787	3 053
• dont Etablissement public	5 776	
• dont Compagnie financière EULIA, CDC IXIS et filiales	5 296	2 044
• dont CNP Assurances	3 623	1 009
C3D et filiales	24 026	6 993
Total	40 813	10 046

Résultat et bilan consolidés 2003

Le groupe Caisse des dépôts en 2003 : un doublement du résultat net consolidé à 1 581 M€ ; un ROE de 12,8 %.

Le résultat consolidé

Résultat net consolidé part du groupe (en M€)



— Le groupe Caisse des dépôts a enregistré en 2003 un résultat net consolidé part du groupe de 1 581 M€, à comparer au résultat de 710 M€ en 2002, soit une hausse de 123 %. Cette évolution s'explique en partie par les facteurs exceptionnels liés à la dégradation des marchés qui avaient affecté négativement les résultats 2002 (dotations aux provisions exceptionnelles sur le portefeuille d'investissement à long terme en actions, dépréciation du *goodwill* de CDC IXIS Asset Management North America).

Corrigé de ces facteurs exceptionnels, le résultat net du groupe Caisse des dépôts s'inscrit en progression de 25 % par rapport à 2002.

Le produit net bancaire est en hausse de 31 %, à 6,3 Md€.

Le résultat brut d'exploitation est en augmentation de 119 %, à 2,5 Md€, soit une progression nettement plus forte que le PNB du fait notamment d'une évolution contenue des frais généraux : + 3 % en 2003

contre + 7 % en 2002. L'année 2003 enregistre ainsi les premiers effets de l'attention soutenue qui a été portée à la maîtrise des charges, en particulier pour l'Etablissement public.

Le résultat courant avant impôt s'inscrit en hausse de 117 %, à 2,5 Md€.

Les fonds propres consolidés part du groupe (y compris le FRBG et après distribution 2004) atteignent 13,8 Md€ au 31 décembre 2003. La rentabilité sur fonds propres (ROE) du groupe Caisse des dépôts s'établit à 12,8 %.

LE POLE CAISSE DES DEPOTS (48 % DU RESULTAT NET PART DU GROUPE)

— La contribution du pôle Caisse des dépôts (759 M€) au résultat net consolidé part du groupe fait plus que tripler par rapport à 2002 (227 M€). Elle représente 48 % du résultat net consolidé part du groupe.

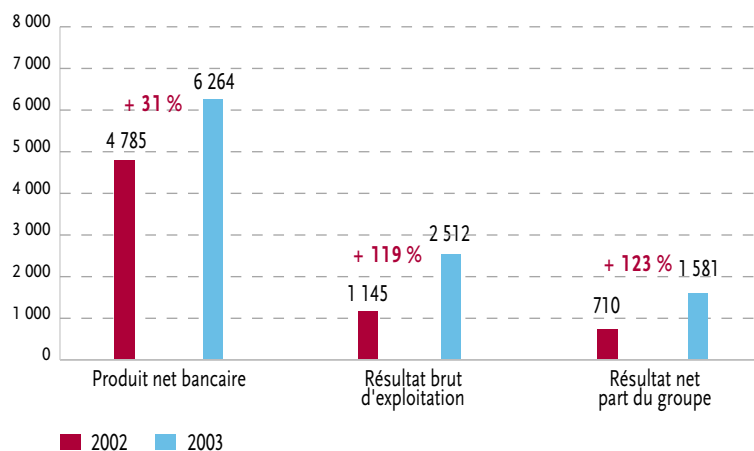
Le produit net bancaire est en hausse de 1 Md€, à 1,5 Md€. Cette progression s'explique pour une grande partie par l'évolution des provisions sur le portefeuille d'investissement à long terme en actions (reprise de 157 M€ contre une dotation de 928 M€ en 2002).

Les charges budgétaires (avant remboursement et hors dotations aux amortissements et provisions) sont contenues à +0,6 %, grâce à la mise en œuvre d'un plan de régulation volontariste.

LES METIERS DU POLE FINANCIER : EULIA-CDC IXIS (31 % DU RESULTAT NET PART DU GROUPE)

— Le pôle EULIA-CDC IXIS contribue au résultat net consolidé du groupe à hauteur de 488 M€ contre 142 M€ en 2002, année au cours de laquelle la contribution de CDC IXIS avait été affectée par l'amortissement exceptionnel du *goodwill* sur la société CDC IXIS Asset Management North America.

Evolution des soldes intermédiaires de gestion (en M€)



Corrigée de cet élément exceptionnel, la progression de la contribution du pôle EULIA-CDC IXIS s'établit à + 36 %.

Le groupe CDC IXIS, dont le PNB progresse de 22 % (32 % à périmètre et change constants), enregistre ainsi une performance accrue de l'ensemble de ses métiers, en particulier des activités de marché.

La rentabilité sur fonds propres du groupe CDC IXIS est en redressement sensible en 2003, à 8,1 %.

La contribution du Crédit Foncier de France est quant à elle en hausse de 18 %, à 85 M€. Le résultat net du CFF intègre une plus-value importante liée à la cession du siège social et une dotation au FRBG de 200 M€.

La contribution des autres filiales du pôle EULIA (Eureuil Vie, Eureuil IARD, EULIA Caution...) s'établit à 42 M€ en 2003 contre 19 M€ en 2002.

L'ASSURANCE DE PERSONNES : LE POLE CNP ASSURANCES (15 % DU RESULTAT NET PART DU GROUPE)

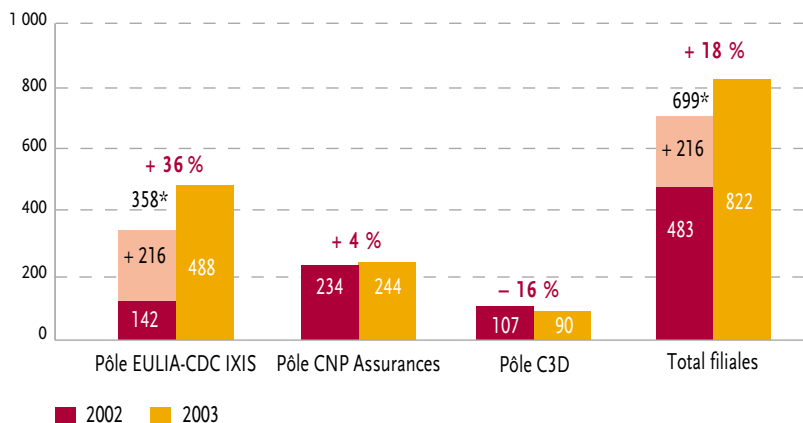
— La contribution du pôle CNP Assurances demeure relativement stable à 244 M€ (+ 4 %).

Malgré une conjoncture difficile en début d'année, CNP Assurances réalise en 2003 une bonne performance, qui se traduit par l'atteinte de ses objectifs de croissance aussi bien sur son activité (+ 6 %) que sur son résultat (+ 2 %). En outre, la valeur intrinsèque de CNP Assurances atteint le niveau record de 45,5 € par action au 31 décembre 2003, soit une hausse de 8 % sur un an.

Bilan consolidé (en M€)

	31/12/2003	31/12/2002
ACTIF		
Opérations interbancaires et assimilées	129 022	128 980
Opérations avec la clientèle	52 249	34 454
Obligations, actions, autres titres à revenu fixe et variable	94 443	83 573
Placements des entreprises d'assurance	68 938	63 332
Participations, parts dans les entreprises liées, autres titres détenus à long terme	4 465	4 053
Immobilisations corporelles et incorporelles	5 296	5 557
Écarts d'acquisition	731	896
Comptes de régularisation et actifs divers	24 362	28 346
Total	379 506	349 191
PASSIF		
Opérations interbancaires et assimilées	120 173	126 740
Opérations avec la clientèle	68 819	43 658
Dettes représentées par un titre	52 663	51 199
Provisions techniques des entreprises d'assurance	66 559	60 840
Comptes de régularisation et passifs divers	52 779	50 458
Écarts d'acquisition	11	11
Provisions pour risques et charges	976	829
Dettes subordonnées	2 034	1 315
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	795	676
Intérêts minoritaires (hors FRBG)	1 157	962
Capitaux propres part du groupe (hors FRBG)	13 540	12 503
Total	379 506	349 191
Résultat consolidé (en M€)		
Produit net bancaire	6 264	4 785
Charges générales d'exploitation	(3 475)	(3 408)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(277)	(232)
Résultat brut d'exploitation	2 512	1 145
Coût du risque	(208)	(79)
Résultat d'exploitation	2 304	1 066
Quote-part dans le résultat net des mises en équivalence	53	36
Gains ou pertes sur actifs immobilisés	105	31
Résultat courant avant impôt	2 462	1 133
Résultat exceptionnel	1	6
Impôts sur les bénéfices	(591)	(377)
Dotations nettes aux amortissements des écarts d'acquisition	(65)	(231)
Dotations nettes au FRBG	(123)	266
Intérêts minoritaires	(103)	(87)
RESULTAT NET PART DU GROUPE	1 581	710

**Contribution des filiales par pôle
au résultat net consolidé du groupe (en M€)**



* hors élément exceptionnel : amortissement accéléré en 2002 des survaleurs Nvest (CDC IXIS AM)

**L'INGENIERIE ET LES SERVICES POUR
LE DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES :
LE POLE C3D (6% DU RESULTAT NET
PART DU GROUPE)**

— La contribution du pôle C3D s'inscrit en retrait de 16 %, à 90 M€. Corrigé des effets de périmètre ⁽¹⁾ sur les années 2002 et 2003, la contribution du groupe C3D augmente cependant de 5 %, à 91 M€.

Le chiffre d'affaires et les frais généraux du pôle C3D progressent respectivement de 7 % et de 5 % en 2003. La rentabilité sur fonds propres s'établit à 9,9 %.

**Les comptes sociaux
et consolidés**

— Les comptes sociaux et consolidés du groupe, établis selon les normes bancaires et certifiés par les réviseurs externes, consolident l'ensemble des activités, à l'exception des fonds d'épargne et des caisses de retraite gérés par la Caisse des dépôts au prix coûtant. Ceux-ci font l'objet de bilans et de comptes de résultat spécifiques.

Le total du bilan consolidé du groupe s'élève à 380 Md€, en augmentation de 30 Md€, soit + 8,7 % sur un an.

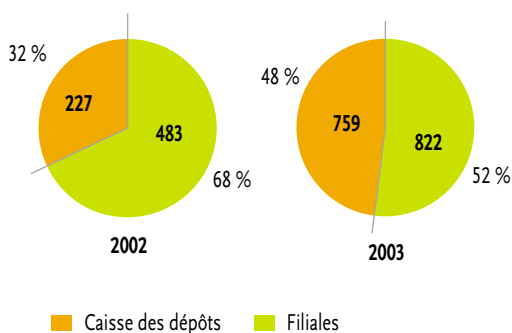
Tout comme l'exercice précédent, les évolutions du bilan ne sont influencées par aucune opération majeure touchant le périmètre du groupe.

La part contributive des pôles du groupe Caisse des dépôts au bilan consolidé s'établit comme suit :

- pôle EULIA-CDC IXIS : 57 %, à 217 Md€ ;
- pôle Caisse des dépôts : 23 %, à 88 Md€ ;
- pôle CNP Assurances : 19 %, à 71 Md€ ;
- pôle C3D : 1 %, à 4 Md€.

Après prise en compte du résultat de l'exercice (1 581 M€), des distributions intervenues au cours de l'exercice (– 346 M€) et de la variation des réserves consolidées de – 198 M€ (dont – 196 M€ au titre de la réserve de conversion principalement due aux filiales américaines), les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 13,5 Md€ (hors FRBG).

**Contribution Caisse des dépôts/
filiales au résultat net consolidé
du groupe (en M€)**



L'activité d'investisseur institutionnel de long terme

La Caisse des dépôts détient des participations stratégiques, finance des programmes d'intérêt général et investit ses ressources sur les marchés financiers, dans des actifs immobiliers et forestiers, des fonds de capital-risque et des participations non cotées.

L'encours total de ces investissements, hors placement de trésorerie et hors participations, dépasse 27 Md€ au 31 décembre 2003.

La Caisse des dépôts exerce également cette activité d'investisseur dans le cadre de sa gestion sous mandat des fonds d'épargne.

Investissements financiers

— **Les investissements bruts en actions** de la Caisse des dépôts pour compte propre ont atteint près de 600 M€ en 2003. La valeur bilan nette au 31 décembre 2003 totalisait 9,2 Md€ et était investie quasi exclusivement sur des actions européennes.

Le portefeuille obligataire est séparé en deux catégories, correspondant chacune à des objectifs de gestion différents : un portefeuille d'investissement constitué dans une perspective de détention longue et un portefeuille de placement dont l'horizon de gestion est à plus court terme.

Le portefeuille d'investissement s'élevait à 13,6 Md€ fin 2003, contre 14,8 Md€ l'année précédente. Les achats bruts n'ont, en effet, pas compensé les amortissements de l'année. L'essentiel de ce portefeuille est constitué de titres à taux fixe ; toutefois, une part, minoritaire mais croissante, est investie en obligations indexées sur l'inflation. Le portefeuille de placement, hors placement de trésorerie à court terme, est d'un montant plus réduit (2,4 Md€).

Ces deux portefeuilles sont constitués principalement de titres de taux européens ayant une très grande qualité de signatures.

Investissements immobiliers et forestiers

— **La Caisse des dépôts possède** un patrimoine de sous-jacent immobilier de rapport, géré avec un objectif de détention à long terme. Ce patrimoine s'élevait en valeur nette comptable, fin 2003, à environ 1,5 Md€.

Les investissements bruts en 2003 ont dépassé 100 M€. Les principales opérations ont porté, comme l'année précédente, sur des fonds investis dans des commerces et plus marginalement dans des fonds diversifiés. Par ailleurs, les immeubles ont continué à faire l'objet de travaux de rénovation.

Globalement, ce portefeuille est très largement composé d'actifs localisés en France, malgré quelques investissements en Europe réalisés ces dernières années.

La Caisse des dépôts détient également un portefeuille de forêts d'une valeur nette comptable de près de 80 M€ (y compris les détentions indirectes).

Investissements en actifs non cotés

— **La Caisse des dépôts investit** également dans des actifs non cotés et dans des fonds de capital-risque (hors pôle CDC PME). Les engagements nouveaux, hors décaissements sur engagements antérieurs, ont été modestes en 2003, soit 15 M€. Ils ont toujours été pris dans une optique de diversification et de placement à long terme. En fin d'année, ces actifs s'élevaient à 210 M€.

Le parti pris iconographique du rapport annuel

24 photographies illustrent ce rapport annuel, provenant de la collection d'œuvres photographiques rassemblées dans le cadre du mécénat de la Caisse des dépôts. Cette collection comprend plus de 750 œuvres contemporaines créées, pour l'essentiel, depuis 1990 et exposées en permanence dans les espaces de travail du groupe Caisse des dépôts en France et dans le monde. Elles illustrent pour la première fois le rapport annuel du groupe Caisse des dépôts. Cette collection sera transférée, en 2005, dans un grand musée français.

C'est un parcours artistique qui est ainsi proposé au fil des pages sans relation voulue avec les activités exposées dans les chapitres, mais qui laisse libre cours à l'imagination de chacun.

En couverture du rapport annuel, une photographie de la mise en lumière par James Turrell du nouveau bâtiment de la Caisse des dépôts dans le XIII^e arrondissement. Cette intervention artistique pérenne, inaugurée le 3 octobre 2003, est une commande de son mécénat, en collaboration avec l'architecte de l'immeuble, Christian Hauvette. Il s'agit de la première commande d'envergure de James Turrell à Paris. Elle s'inscrit dans une suite de commandes conduite par le mécénat dans les bâtiments de la Caisse des dépôts depuis 1998.



KAREN KNORR
"The Analysis
of Beauty" / 1988

Le mécénat

Servir l'intérêt général
peut s'étendre à des registres
complémentaires.

C'est dans cet esprit
que la Caisse des dépôts,
l'un des plus importants
mécènes français, a mis
en place dès 1984
un programme de mécénat
dont l'activité est organisée
autour de trois axes.

Musique

— **Propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées à Paris,** la Caisse des dépôts est son principal mécène et soutient sa programmation. En régions, la Caisse des dépôts, partenaire de longue date des collectivités territoriales, contribue activement au rayonnement de la vie musicale en participant au financement de près d'une centaine de manifestations. Elle a lancé un programme d'actions de sensibilisation destinées aux jeunes publics scolaires et étudiants, à travers des concerts éducatifs, des ateliers d'initiation et des concerts classiques sur les campus universitaires.

Création contemporaine

— **La Caisse des dépôts soutient** la production et la diffusion de spectacles chorégraphiques. Dans les arts plastiques, elle produit des œuvres contemporaines à l'occasion d'expositions et de commandes dans l'espace public. Propriétaire d'une importante collection d'art contemporain, elle noue actuellement des partenariats avec de grands musées français dans le cadre de manifestations faisant dialoguer l'art du passé et l'art d'aujourd'hui.

Solidarité

— **La Caisse des dépôts met en œuvre** un programme de lutte contre l'exclusion, notamment dans les quartiers défavorisés, en accompagnement de son engagement dans la politique de la ville. Son objectif est de favoriser l'égalité des chances par l'apprentissage de la lecture et l'accès à la citoyenneté des jeunes. Elle promeut également la reconnaissance du rôle des personnes âgées dans la société.

Principales implantations du groupe en France et à l'étranger (avril 2004)

CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

Direction générale

56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP
Tél. : 01 58 50 00 00
www.caissedesdepots.fr

Direction bancaire

15, quai Anatole-France
75356 Paris 07 SP
Tél. : 01 58 50 00 00
Fax : 01 58 50 05 51
www.consignations.caissedesdepots.fr

Direction des fonds d'épargne

72, avenue Pierre-Mendès-France
75914 Paris Cedex 13
Tél. : 01 58 50 00 00
Fax : 01 58 50 08 11

Direction des financements décentralisés et du réseau ⁽¹⁾

Tél. : 01 58 50 76 61
Fax : 01 58 50 07 00

Département Investissements et participations ⁽¹⁾

Tél. : 01 58 50 75 00
Fax : 01 58 50 07 07

Département Partenariats et services locaux ⁽¹⁾

Tél. : 01 58 50 72 97
Fax : 01 58 50 07 76

Mairie-Conseils ⁽¹⁾

Tél. : 01 58 50 75 75
Fax : 01 58 50 06 83
www.mairieconseils.net

Département Equipements numériques des territoires

137, rue de l'Université
75356 Paris 07 SP
Tél. : 01 58 50 73 74
Fax : 01 58 50 07 31
www.dntic.caissedesdepots.fr

Direction du réseau des directions régionales ⁽¹⁾

Tél. : 01 58 50 71 03
Fax : 01 58 50 07 17

Direction des retraites

67, rue de Lille
75356 Paris 07 SP
Tél. : 01 58 50 00 00
Fax : 01 58 50 05 31
www.cdc.retraites.fr

Etablissement d'Angers

24, rue Louis-Gain
49939 Angers Cedex 09
Tél. : 02 41 05 25 00
Fax : 02 41 05 20 31

Etablissement de Bordeaux

Rue du Vergne
33059 Bordeaux Cedex
Tél. : 05 56 11 41 23
Fax : 05 56 11 41 08

Informatique CDC

4, rue Berthollet
94114 Arcueil Cedex
Tél. : 01 58 50 61 13
Fax : 01 58 50 04 12
www.icdc.caissedesdepots.fr

CDC Kineon

1, rue Danton
75006 PARIS
Tél. : 01 40 46 36 90
Fax : 01 40 46 36 99
www.cdc-kineon.fr

Novethic

14, boulevard Montmartre
75009 PARIS
Tél. : 01 49 49 10 50
Fax : 01 49 49 10 79
www.novethic.fr

Galaxy

57, rue de l'Université
75356 Paris 07 SP
Tél. : 01 53 63 38 80
Fax : 01 42 22 90 40
www.galaxy-fund.com

DIRECTIONS REGIONALES

Alsace

15, rue des Juifs
BP 20017
67080 Strasbourg Cedex
Tél. : 03 88 52 45 46
Fax : 03 88 52 92 50

Antilles-Guyane

• Guadeloupe
Raizet Sud
BP 296
97182 Les Abymes Cedex
Tél. : 05 90 21 18 68
Fax : 05 90 91 73 20
• Martinique-Guyane
Immeuble "Les cascades"
BP 675
97264 Fort-de-France Cedex
Tél. : 05 96 72 84 00
Fax : 05 96 63 63 94

Aquitaine

8, rue Claude-Bonnier
Immeuble "La Croix du Mail"
33081 Bordeaux Cedex
Tél. : 05 56 00 01 60
Fax : 05 56 24 50 87

Auvergne

65, boulevard François-Mitterrand
BP 445
63012 Clermont-Ferrand Cedex 1
Tél. : 04 73 43 13 13
Fax : 04 73 35 53 89

Basse-Normandie

14-16, rue des Jacobins
BP 554
14037 Caen Cedex
Tél. : 02 31 39 43 00
Fax : 02 31 50 15 91

Bourgogne

3, rue Devosge
BP 71368
21013 Dijon Cedex
Tél. : 03 80 40 09 50
Fax : 03 80 40 09 99

Bretagne

19 bis, rue de Châtillon
Centre d'affaires Sud
CS36518 – 35065 Rennes Cedex
Tél. : 02 23 35 55 55
Fax : 02 23 35 55 35

Centre

Le Primat
2, avenue de Paris
45056 Orléans Cedex 01
Tél. : 02 38 79 18 00
Fax : 02 38 62 47 62

Champagne-Ardenne

2, place de la Libération
BP 517
51007 Châlons-en-Champagne
Cedex
Tél. : 03 26 69 36 50
Fax : 03 26 65 59 91

Corse

Résidence
"Les Jardins du Centre"
Immeuble C2
BP 918
20700 Ajaccio Cedex 9
Tél. : 04 95 10 40 00
Fax : 04 95 22 37 71

Franche-Comté

4, rue Gabriel-Plançon
25044 Besançon Cedex
Tél. : 03 81 25 07 07
Fax : 03 81 25 07 08

Haute-Normandie

38 bis, rue Verte
76171 Rouen Cedex 1
Tél. : 02 35 15 65 11
Fax : 02 35 15 65 29

Ile-de-France

110, rue de l'Université
75343 Paris Cedex 07
Tél. : 01 49 55 68 82
Fax : 01 49 55 68 93

Languedoc-Roussillon

Immeuble Europa
101, allée de Delos
CS 59023
34965 Montpellier Cedex 2
Tél. : 04 67 06 41 00
Fax : 04 67 06 41 41

Limousin

19, rue Cruveilhier
BP 3616
87036 Limoges Cedex 1
Tél. : 05 55 10 06 00
Fax : 05 55 10 06 10

Lorraine

16, rue de la Ravinelle
CS 5214
54052 Nancy Cedex
Tél. : 03 83 39 32 00
Fax : 03 83 30 13 63

Midi-Pyrénées

97, rue Riquet
BP 7209
31073 Toulouse Cedex 7
Tél. : 05 62 73 61 30
Fax : 05 62 73 61 31

Nord-Pas-de-Calais

170, Tour Lilleurope
11, parvis de Rotterdam
59777 Euralille
Tél. : 03 20 14 19 99
Fax : 03 20 14 19 88

Pays-de-la-Loire

1, rue du Quinconce
BP 30605
49006 Angers Cedex 01
Tél. : 02 41 20 23 99
Fax : 02 41 87 80 81

Picardie

11, rue Albert Roze
BP 351
80003 Amiens Cedex 01
Tél. : 03 22 71 10 10
Fax : 03 22 71 10 00

Poitou-Charentes

14, boulevard Chasseigne
86036 Poitiers Cedex
Tél. : 05 49 60 36 00
Fax : 05 49 60 36 20

Provence-Alpes-Côte-d'Azur

19, place Jules-Guesde
BP 2119
13203 Marseille Cedex 01
Tél. : 04 91 39 59 00
Fax : 04 91 39 59 40

Réunion et Océan Indien

2, allée Bonnier
97400 Saint-Denis
Tél. : 02 62 90 03 00
Fax : 02 62 21 96 48

Rhône-Alpes

Immeuble Aquilon
44, rue de la Villette
69425 Lyon Cedex 03
Tél. : 04 72 11 49 48
Fax : 04 72 11 49 49

Territoires d'Outre-Mer

72, avenue Pierre-Mendès-France
75914 Paris Cedex 13
Tél. : 01 58 50 92 63
Fax : 01 58 50 92 64

CDC ENTREPRISES***CDC PME**

Tour Maine Montparnasse
33, avenue du Maine
BP 174
75755 Paris Cedex 15
Tél. : 01 58 50 71 71
Fax : 01 58 50 07 73
www.cdcpme.fr

CDC PME Gestion (2)

Tél. : 01 58 50 86 30
Fax : 01 58 50 07 72

FP Gestion (2)

Tél. : 01 58 50 71 71
Fax : 01 58 50 07 71

CDC IXIS**Private Equity (2)**

Tél. : 01 40 64 22 00
Fax : 01 40 64 22 24
www.cdcixispe.com

COMPAGNIE FINANCIERE EULIA

5, rue Masseran
75007 Paris
Tél. : 01 42 84 76 00
Fax : 01 42 84 76 01
www.eulia.com

CDC IXIS

26-28, rue Neuve Tolbiac
75658 Paris Cedex 13
Tél. : 01 58 55 58 55
Fax : 01 58 55 58 56
www.cdcixis.com

Conservation d'actifs

16, rue Berthollet
94113 Arcueil
Tél. : 01 58 55 45 57
Fax : 01 58 55 60 00

Services bancaires et titres (3)

Tél. : 01 58 55 46 26
Fax : 01 58 55 46 33

CDC IXIS Capital Markets

47, quai d'Austerlitz
75648 Paris Cedex 13
Tél. : 01 58 55 15 15
Fax : 01 58 55 20 02
www.cdcixis-cm.com

CDC IXIS Asset Management

7, place des Cinq-Martyrs-
du-Lycée- Buffon
BP 541
75725 Paris Cedex 15
Tél. : 01 42 79 55 00
Fax : 01 42 79 53 25
www.cdcixis-am.com

CDC IXIS Private Capital Management

27, rue de Berri
BP 23-08
75362 Paris Cedex 08
Tél. : 01 42 79 53 00
Fax : 01 42 79 29 10
www.cdcixis-pcm.com

Véga Finance

148, boulevard Haussmann
75008 Paris
Tél. : 01 45 61 61 00
Fax : 01 45 61 61 02
www.vegafinance.fr

IXIS AEW Europe (3)

Tél. : 01 58 55 32 00
Fax : 01 58 55 34 15
www.ixisaew.com

ETATS-UNIS**CDC IXIS****North America Inc. CDC IXIS Capital Markets North America Inc. et filiales**

9, West 57th Street
36th floor
New York, NY 10019
USA
Tél. : +1 212 891 61 00
Fax : +1 212 891 62 95

CDC IXIS**Asset Management North America**

399, Boylston street
Boston, MA 02116
USA
Tél. : +1 617 449 21 00
Fax : +1 617 449 21 90
www.cdcixis-amna.com

CNP ASSURANCES

4, place Raoul-Dautry
75015 Paris
Tél. : 01 42 18 88 88
www.cnp.fr

C3D

L'Atrium
6, place Abel-Gance
92652 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 94 47 11
Fax : 01 46 94 58 82

FILIALES DE C3D**Groupe Icade (4)**

Tél. : 01 46 94 42 11
Fax : 01 46 94 42 99
www.groupe-icade.com

Groupe Transdev (4)

Tél. : 01 46 94 48 11
Fax : 01 46 94 48 99
www.transdev.fr

Compagnie des Alpes (4)

Tél. : 01 46 94 44 49
Fax : 01 46 94 46 99
www.compagniedesalpes.com

Groupe Egis

11, avenue du Centre
Saint-Quentin-en-Yvelines
78286 Guyancourt Cedex
Tél. : 01 30 48 44 00
Fax : 01 30 48 44 44
www.groupegis.com

VVF Vacances

28, rue d'Arcueil
BP 13416
94253 Gentilly Cedex
Tél. : 01 55 01 30 00
Fax : 01 55 01 30 01
www.vvf-vacances.fr

SOCIETE NATIONALE IMMOBILIERE (SNI)

125, avenue de Lodève
BP 6068
34030 Montpellier Cedex 1
Tél. : 04 67 75 96 40
Fax : 04 67 75 96 43
www.groupesni.fr

* En cours de création

(1) Même adresse que la Direction des fonds d'épargne

(2) Même adresse que CDC PME

(3) Même adresse que CDC IXIS

(4) Même adresse que C3D