

sommaire

- 84** Chantiers d'amélioration
- 86** Réseau des directions régionales
- 93** Ressources humaines
- 97** Anticipation et maîtrise des risques
- 100** Performance économique
- 102** Performance environnementale
- 103** Communication

Des
hommes
et des **femmes**
mobilisés...

...pour agir dans le sens de l'éthique et de la performance

LES VALEURS DU GROUPE

- **servir**, pour être utile à la collectivité
- **savoir-faire**, utiliser nos expertises pour innover
- **construire**, pour agir dans la durée

CINQ ENJEUX DE FONCTIONNEMENT

Dotée d'une identité, de priorités d'action, de doctrines et de valeurs partagées, la Caisse des Dépôts se mobilise et se donne les moyens d'être un groupe ambitieux, fort de son histoire et innovant, puissant et réactif, ancré dans le tissu local et ouvert à l'international, pour renforcer sa capacité à servir le développement du pays. **Cinq enjeux de fonctionnement sont ressortis des travaux d'élaboration du plan stratégique Elan 2020, auxquels répondent cinq chantiers d'amélioration.**

VALORISATION DE LA PERFORMANCE

Parce qu'elle est une composante essentielle de sa légitimité et de sa solidité financière, la Caisse des Dépôts prolonge ses efforts pour optimiser sa performance. Désormais, la qualité et l'excellence opérationnelle feront l'objet d'objectifs quantifiés reliés à des indicateurs de moyens, déclinés dans chaque entité et

adaptés à chaque territoire, une attention particulière étant portée au contrôle des risques. Cette perspective s'accompagnera des nécessaires outils d'évaluation intégrant aussi l'impact environnemental et social des actions initiées.

RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Avec le plan Elan 2020, le groupe Caisse des Dépôts dispose de la dimension unitaire qui permet de réunir les collaborateurs, quel que soit leur métier, quelle que soit leur entité. Le groupe se doit désormais de faire vivre et renforcer le sentiment d'appartenance, ce qui suppose de développer la mobilité, d'assurer une implication accrue du management dans l'animation des équipes, de valoriser l'expertise des collaborateurs en s'appuyant sur une politique de formation adaptée et une juste reconnaissance des attributions.

TIRER PARTI DE LA DIVERSITÉ DES EXPERTISES ET DES MÉTIERS

La diversité des expertises, génome du groupe Caisse des Dépôts, est un atout d'autant plus solide que le groupe saura l'optimiser. À cette fin, la Caisse des Dépôts entend assurer un meilleur partage de l'information et des expertises, mieux coordonner les capacités d'études et de recherche, mieux diffuser les bonnes pratiques. Le pilotage stratégique de l'innovation sera renforcé ainsi que les collaborations au sein du groupe, basées sur le respect de procédures d'organisation des relations qui garantissent notamment le strict respect des règles de concurrence.

S'APPUYER SUR UN RÉSEAU À L'ÉCOUTE DES BESOINS LOCAUX

Les 25 directions régionales, puissants ancrage local de la Caisse des Dépôts, lui apportent les moyens d'une compréhension fine des problématiques de terrain. Représentant le directeur général dans les territoires, les directeurs régionaux offriront à chaque partenaire ou client un point d'entrée dans le groupe, apportant une valeur ajoutée d'assembleur de solutions. Cet ancrage local s'accompagnera d'une ouverture européenne et internationale, déjà incarnée par la présence hors de France des filiales CNP Assurances, Transdev, Egis ou Compagnie des Alpes, et qui sera renforcée.

ÊTRE PLUS LISIBLE ET MIEUX COMPRIS

Pour un groupe aussi présent que la Caisse des Dépôts dans la vie économique et sociale, se faire mieux connaître est un enjeu majeur. Un important effort de communication sera ainsi développé au niveau national et local.



« Il nous appartient
de prendre part
au projet
d'Union pour
la Méditerranée. »



■ Laurent Vigier

**Directeur des affaires européennes
et internationales – groupe Caisse
des Dépôts**

**Rapporteur du groupe de travail
« International »**

**Le défi : ouvrir la Caisse des
Dépôts sur l'Europe et le monde.**

« C'est une opportunité de faire reconnaître nos spécificités, partager notre savoir-faire, moderniser notre activité et développer nos capacités d'innovation. »

**L'objectif : faire de la Caisse
des Dépôts un acteur de la scène
européenne.**

« En valorisant notre savoir-faire et en finançant des projets innovants, en particulier dans la lutte contre le changement climatique, nous pouvons contribuer à incarner l'intérêt général dans la France et l'Europe du XXI^e siècle. »

**L'enjeu : contribuer à la régulation
des effets de la mondialisation.**

« Par la création d'un club des investisseurs de long terme, fondé sur des principes de bonne gouvernance et de transparence et par une meilleure appréhension des mutations de l'économie mondiale, la Caisse des Dépôts peut être un instrument performant au service de la stratégie d'adaptation de la France à la mondialisation. Il nous appartient également de prendre part au projet d'Union pour la Méditerranée, en matière notamment de développement urbain et de codéveloppement. »

Réseau des directions régionales

Le réseau des directions régionales est composé de 25 implantations et emploie 575 collaborateurs. Ce réseau assure l'instruction des dossiers et la relation de proximité avec les élus, les acteurs du monde local ainsi que les professions juridiques. Par sa parfaite connaissance du terrain, il permet d'apporter des solutions adaptées aux besoins et au calendrier des partenaires.

Alsace



Patrick François
Directeur régional

Partenaire de la communauté urbaine de Strasbourg et de la Compagnie des transports strasbourgeois, la Caisse des Dépôts participe au financement de la 2^e extension du tramway de Strasbourg pour un montant de 84 M€, faisant suite à un 1^{er} prêt de 84,6 M€ en 2005.

La Caisse des Dépôts et la région Alsace se sont portées acquéreurs des titres de l'État dans la Société de diversification du bassin potassique, en vue de créer un nouvel outil de prêts aux entreprises alsaciennes à des taux modérés.

La région Alsace, la Caisse des Dépôts et Oséo ont créé une plate-forme régionale qui se réunit mensuellement afin d'identifier et orienter les entreprises qui ont des besoins en fonds propres.

Antilles-Guyane



Philippe Lambert
Directeur régional

En Guyane : signature d'un bail emphytéotique administratif avec le Conseil régional portant sur la réalisation de 3 lycées d'enseignement général et professionnel pour un investissement total de 85 M€.

En Martinique : lancement du chantier du centre commercial Perrinon (30 M€), situé en zone ANRU dans le centre-ville de Fort-de-France. Par ailleurs, la 27^e cyber-base de la région a été ouverte, en partenariat avec le Conseil général de Martinique.

En Guadeloupe : financement à hauteur de 20 M€ d'un Établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) de 126 places. La Caisse des Dépôts a également remporté un appel d'offres sur les flux de la Caisse d'allocations familiales.

Enfin, avec l'aide de la Caisse des Dépôts, 2 agences ADIE ont été ouvertes en Martinique et en Guadeloupe ; elles ont financé plus de 80 entreprises.

Aquitaine



Xavier Roland-Billecart
Directeur régional

2007 se caractérise par une forte production régionale de logements sociaux : 295 M€ de prêts, soit 4 200 logements dans le cadre du Plan de cohésion sociale et du Programme renouvellement urbain.

La production de logements locatifs intermédiaires, par des opérations d'acquisition-amélioration d'immeubles anciens dans les centres-villes de Bordeaux et de Pau, a démarré (67 logements). S'y ajoutent des programmes innovants combinant loyers maîtrisés et performance énergétique, mobilisant au total 11,5 M€ de fonds propres pour 110 logements. Dans le domaine du numérique, la dynamique s'est poursuivie avec la mise en service des réseaux haut débit Iris 64 (Pyrénées-Atlantiques) et Inolia (Communauté urbaine de Bordeaux).

Auvergne



Michel Pupin
Directeur régional

La Caisse des Dépôts a investi 1 M€ de fonds propres dans une opération de bureaux (coût total de 5 M€) : 3 100 m² ont été livrés sur le territoire de la zone franche urbaine dans les quartiers nord de Clermont-Ferrand.

Avec la région Auvergne et la chambre régionale de commerce et d'industrie, elle a créé une plate-forme d'initiative locale régionale dotée de 800 000 € destinée au financement de la reprise et de la transmission d'entreprises.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts accompagne l'effort des collectivités locales en faveur de la construction de logements sociaux dans le Puy-de-Dôme, avec 12,6 M€ de prêts Gaïa accordés à l'Établissement public foncier, SMAF, afin de permettre l'acquisition de terrains aux meilleures conditions.

Basse-Normandie



Jean-Marie Bricogne
Directeur régional

Cinq conventions ANRU ont été signées avec Argentan, Cherbourg, Colombelles, Flers et Lisieux, qui représentent 76 M€ de prêts bonifiés et 1,5 M€ de crédits d'ingénierie. Plus largement, la production de prêts pour le financement de logements sociaux a cru de près de 70 %.

La Caisse des Dépôts est intervenue pour l'acquisition du centre commercial Perseigne de 2 900 m² au cœur d'une zone de renouvellement urbain à Alençon, ainsi que sur la première tranche du programme Innovaparc sur le Campus Efficiencie à Colombelles. Enfin, elle a pris une participation de 30 % au capital de Manche Télécom pour réaliser et exploiter les infrastructures internet haut débit pour le compte du syndicat mixte « Manche Numérique ».

Bourgogne



Jean-Philippe Sarrette
Directeur régional

Au titre du financement de la LGV Rhin-Rhône, la Caisse des Dépôts a signé 3 contrats de prêts : 70 M€ avec le Conseil régional de Bourgogne, 32 M€ avec le grand Dijon et 19 M€ avec le département de la Côte-d'Or, soit 121 M€ au total. Par ailleurs, les prêts sur fonds d'épargne dédiés au logement ont augmenté de 23 %, à 173 M€.

En appui aux collectivités locales et dans le cadre de la restructuration du site industriel Kodak à Chalon-sur-Saône, la Caisse des Dépôts et Kodak ont investi 5,2 M€ en participant chacun à hauteur de 40 % dans une société immobilière qui prendra en charge la location de bâtiments (60 000 m²) et la valorisation de terrains (220 000 m²) en vue de favoriser la création de nouveaux emplois sur ce site.

Bretagne



Dominique Mirada
Directeur régional

Premier bilan d'activité positif de Bretagne reprise initiative transmission (BRIT), fonds financier créé début 2007 par le Conseil régional et la Caisse des Dépôts pour faciliter la reprise et la transmission des PME et TPE bretonnes : 150 PME aidées et 875 emplois créés ou maintenus.

La Caisse des Dépôts accompagne Rennes-Métropole et ses 4 principaux bailleurs sociaux pour la réalisation annuelle de 1 125 logements locatifs sociaux pendant les 6 années du Plan local de l'habitat (PLH). Elle a réalisé un investissement immobilier pour Antenessa, société membre de 3 pôles de compétitivité de Bretagne, qui travaille pour les secteurs de l'industrie automobile, la défense et les télécommunications.

Centre



Yves Aguiton
Directeur régional

L'activité de prêteur sur fonds d'épargne en région Centre a atteint son plus haut niveau historique

avec un flux de 232 M€. Dans le cadre de l'activité de banquier, la Caisse des Dépôts gère désormais 60 comptes affectés, soit 76 % des études d'huissiers de la région. Le développement des investissements a fait l'objet d'une intense activité avec 2 dossiers importants de logement conclus à Orléans (quartier Sonis, 41 logements) et à Tours (quartier des Deux Lions, 40 logements). La communauté d'agglomération de Dreux et la Caisse des Dépôts ont créé la SEMCADD (SEM Construction Aménagement Développement du Drouais) qui porte l'ancienne usine LG Philips (90 000 m²), afin de garantir sa vocation économique et de maîtriser sa reconversion.

Corse



Richard Curnier
Directeur régional

Dans le cadre d'un partenariat public-privé, la Caisse des Dépôts a investi dans la rénovation du village de vacances de Taglio Isolaccio

(hôtel de 150 chambres et 210 bungalows). 100 emplois directs ont ainsi été créés et 300 induits (ouverture en mai 2008). Une convention ANRU a été mise en œuvre dans les quartiers sud de Bastia et une autre sera signée prochainement sur Ajaccio dans les quartiers des Cannes Salines. Chacun de ces projets représente globalement 100 M€, les prêts Caisse des Dépôts sont de l'ordre de 40 M€. Enfin, en soutien à la Ville de Calvi, la Caisse des Dépôts a investi 2,6 M€ de fonds propres et quasi-fonds propres dans le logement intermédiaire sur un programme de 35 logements familiaux.

Champagne-Ardenne



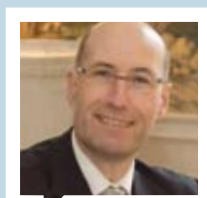
Thierry Ravot
Directeur régional

Dans le cadre du financement du logement social, la Caisse des Dépôts a doublé en 2 ans son intervention et a accordé 164 M€ de prêts aux 5 860 logements neufs ou réhabilités

dans la région en 2007. La rénovation urbaine est une priorité mobilisant 410 M€ de financements bonifiés et 2,3 M€ d'ingénierie sur les 13 opérations de rénovation urbaine jusqu'en 2011.

La Caisse des Dépôts a investi 5 M€ dans des projets environnementaux (biomasse, éolien). Elle finance également les très petites entreprises régionales (1,9 M€ investis) et facilite l'implantation d'entreprises nouvelles en constituant une offre immobilière. Enfin, elle accompagne le tramway de Reims en qualité de premier actionnaire.

Franche-Comté



Jean-Paul Guérin
Directeur régional

La fondation Transplantation a externalisé ses actifs immobiliers en créant Imessa, société foncière montée avec la Caisse des Dépôts

(2 M€ investis). À cette participation s'ajoute un contrat de management de société confié à la Scet, entité du groupe SNI. Un contrat global a été signé avec Neolia, 10^e organisme de logement social français, avec une programmation de 174 M€ de prêts sur fonds d'épargne et un contrat de gestion court terme de 25 M€.

La Caisse des Dépôts a contribué à la création du fonds Réseau Entreprendre Franche-Comté également doté par la Région et des entrepreneurs. Enfin, une convention a été signée avec la Caisse solidaire de Franche-Comté pour la distribution de micro-crédits sociaux dans le cadre du Fonds de cohésion sociale.

Haute-Normandie

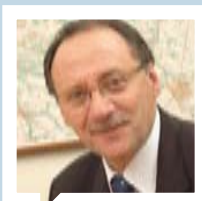


Loïc Rolland
Directeur régional

Une offre de prêts sur 3 ans, pour un montant de 198 M€, a été signée avec le conseil général de Seine-Maritime et son office départemental «Habitat 76» en faveur du logement social.

Deux nouvelles conventions ANRU ont été signées, au Havre et à Pont-Audemer, ce qui porte à 10 le nombre de conventions signées en Haute-Normandie. Ces projets concernent 25 600 logements construits ou réhabilités et bénéficient de 460 M€ de prêts. La Caisse des Dépôts a investi 3 M€ dans le fonds « Reprendre & Développer » lancé par la société de capital-risque NCI-Gestion. Banquier au service de la justice, la Caisse des Dépôts compte 90 % des études notariales adhérentes au système informatisé des hypothèques via Télé@cte.

Ile-de-France



Claude Blanchet
Directeur régional

Un immeuble de bureaux construit au cœur d'une zone franche urbaine en lieu et place d'un immeuble inoccupé depuis 10 ans a été inauguré à Sarcelles. Il a été réalisé par une Sarl dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 33 % et accueille aujourd'hui 30 TPE. La société Paris Nord-Est, constituée par la Caisse des Dépôts (50 %), Icade Foncier Développement (30 %) et la Semavip (20 %) a remporté l'appel d'offres pour la réhabilitation des anciens entrepôts MacDonald Calberson à Paris : construction de 150 logements, de bureaux, commerces et équipements, représentant un total de 160 000 m² (avec la prolongation du tramway des maréchaux en interconnexion avec la future gare du RER E).

Languedoc-Roussillon



Pierre Froment
Directeur régional

Dans le domaine de l'environnement et des énergies renouvelables, la Caisse des Dépôts a investi dans un projet de centrale solaire en toiture d'un entrepôt logistique, destiné à produire 1,4 MWh grâce à 28 000 m² de membranes photovoltaïques. Le coût total est de 8,85 M€, financé par la Caisse des Dépôts et son partenaire Akuo Energy (à hauteur de 1,17 M€).

Elle a remporté, en partenariat avec la société CIRMAD Grand Sud, la consultation pour le partenariat public-privé du pôle logistique de l'hôpital de Carcassonne (montant total de l'investissement : 26 M€). Enfin, l'activité de prêts sur fonds d'épargne a fortement progressé : + 70 % entre 2006 et 2007.

Limousin



Jean-Charles Watiez
Directeur régional

Déjà engagée sur le financement de la nouvelle clinique Chénieux à Limoges (à hauteur de 2,4 M€ sur les 7 M€ de fonds propres), la Caisse des Dépôts a été sollicitée par la Ville pour réhabiliter le site de l'ancienne clinique à l'issue de sa démolition. La Sarl La Croix Berte a été créée avec Vinci Construction pour aménager 35 000 m² d'équipements mixtes. Le projet prévoit la construction de logements sociaux et libres, d'un hôtel, de bureaux, de commerces, d'un EHPAD et de résidences seniors. Enfin, la Région Limousin est la première en France à lancer en partenariat avec la Caisse des Dépôts un fonds de confiance dont l'objectif est de favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux.

Lorraine



Emmanuel Collin
Directeur régional

Une convention de rénovation urbaine a été signée avec l'agglomération de Nancy, portant sur 457 M€ d'investissements (dont 250 M€ de prêts), précédée d'un important travail d'analyse financière prévisionnelle et de gestion de dette des 3 bailleurs : Opac Nancy, Meurthe-et-Moselle Habitat et Batigère Nancy. La Caisse des Dépôts a investi à Yutz (Moselle) dans une opération de 34 logements et 7 commerces, livrée fin 2007, participant ainsi à la requalification du centre-ville. Elle est également entrée au capital (15 %) de l'Usine d'électricité de Metz (régie transformée en SEM) pour 45 M€. Enfin, elle a contribué à la création d'un Fonds régional d'investissement solidaire, en partenariat avec la Région et le Réseau France Active.

Midi-Pyrénées



Jacques Terrasse
Directeur régional

La Caisse des Dépôts et le Syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération toulousaine (SMTC) ont signé un contrat de prêt sur fonds d'épargne d'un montant de 100 M€ en faveur de la réalisation de la ligne B du métro toulousain. Par ailleurs, elle réalise une opération d'investissement de 10,5 M€, avec Icade, dans un bâtiment de 82 logements au sud de Toulouse. Tarmac Aérosave est la première filière industrielle de démantèlement d'avions, développée dans le cadre du pôle de compétitivité «Aéronautique-espace-systèmes embarqués». La Caisse des Dépôts est actionnaire de la SCI Tarmac Aéro, chargée de la réalisation de l'équipement immobilier sur le site aéroportuaire de Tarbes.

Nord-Pas-de-Calais



Marc Desjardins
Directeur régional

La Caisse des Dépôts a poursuivi son partenariat historique avec la Ville de Roubaix, en investissant dans l'opération de logements Nouvel'R en centre-ville. En soutien à la Communauté urbaine de Lille, elle a acquis avec le groupe immobilier CMH, 18 logements sur un programme de 54. Cette opération, dont la promotion est assurée par Icade, propose une offre locative intermédiaire. La Caisse des Dépôts est partenaire des 6 pôles de compétitivité que compte la région. Dans le pôle Up-Text, elle mobilise 1,4 M€ de fonds propres dans l'opération immobilière du Centre européen des textiles innovants (CETI), destiné à accueillir les laboratoires de recherche-développement des textiles modernes.

Pays-de-la-Loire



Roland Chaboud
Directeur régional

La Caisse des Dépôts a investi 2,4 M€ dans le projet de création d'une résidence pour personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer au Mans (96 lits d'accueil permanents). Elle a signé une convention globale pluriannuelle de financements d'acquisitions foncières pour créer du logement locatif social sur le territoire de la Communauté urbaine de Nantes avec la SEM Loire Océan Développement, avec un financement de 23 M€ sur 3 ans. Elle a créé, avec le conseil général de Loire-Atlantique, la SEM ENEE 44, au capital de 5 M€, dont la vocation est de développer les énergies renouvelables. Enfin, elle participe au financement du tramway du Mans, à hauteur de 80 M€, et du busway de Nantes, à hauteur de 50 M€.

Picardie



Hubert Briand
Directeur régional

La Caisse des Dépôts a signé une convention avec l'Interconsulaire pour la gestion bancaire de fonds de revitalisation industrielle dans l'Oise. En signant des conventions ANRU avec les Villes de Beauvais, de Creil et de Compiègne, elle a accordé un montant de prêts de 150 M€ et 1,6 M€ de crédits d'ingénierie. Elle a également participé au cofinancement du multiplex Cinéquai 02 à Saint-Quentin, équipement inauguré en 2007, symbole culturel de la restructuration urbaine d'un quartier industriel proche du centre-ville. Enfin, elle est entrée au capital de FERTI-NRJ (1 M€) créée pour la réalisation d'une unité de méthanisation dans l'Oise, à Passel (valorisation énergétique des déchets).

Poitou-Charentes



Gil Vauquelin
Directeur régional

Dans le cadre du plan Hôpital 2007, la Caisse des Dépôts a investi 6,8 M€ pour l'extension d'un site hospitalier privé structurant de la Mutualité de la Charente, sur le site du centre clinique de Soyaux. Elle participe au projet de reconquête (logements) d'une friche urbaine située en quartier ZFU près du port de La Rochelle. Un partenariat innovant a été mis en place avec la Région pour inciter les bailleurs sociaux à construire des logements locatifs sociaux conformes au label « Très haute performance énergétique ». Enfin, elle a investi dans 2 parcs éoliens à Nalliers (4,8 MW) et Péré (8 MW) et négocié un protocole global de partenariat avec la société REE portant sur le développement de 52 MW supplémentaires.

Provence-Alpes- Côte d'Azur



Christian Olivérès
Directeur régional

La Caisse des Dépôts est partenaire de la Société civile immobilière qui gère la station Alexandre (7 000 m² de bureaux d'activités) dans la ZFU de Marseille. L'engagement municipal pour le logement de Marseille se traduit à la fois par un prêt pour acquisition foncière de 60 M€ et par un dispositif expérimental de portage des places de stationnement facilitant la prime accession, en partenariat avec la Ville. Deux partenariats essentiels ont été passés pour favoriser le développement des énergies renouvelables avec EDD dans l'éolien, et Solaire direct dans le photovoltaïque. Enfin, la Caisse des Dépôts participe au financement des tramways de Marseille, de Nice et de Toulon, ainsi que du tunnel de Toulon.

Rhône-Alpes



Alain Weber
Directeur régional

Deux protocoles de partenariat ont été signés avec la Ville de Grenoble et son agglomération afin de développer de nouvelles actions dans les domaines du logement social et de la rénovation urbaine, du développement économique et des énergies renouvelables. La Caisse des Dépôts investit dans les opérations de rénovation urbaine, notamment dans le quartier des Docks à la Confluence à Lyon, où les premiers immeubles sortent de terre (siège social du quotidien *Le Progrès*, inauguré fin 2007). La Caisse des Dépôts a financé 2 500 m² de panneaux photovoltaïques installés sur une tribune du stade Geoffroy-Guichard à Saint-Étienne, première opération du genre en métropole.

Réunion Océan Indien



Hervé Tonnaire
Directeur régional

Dans le cadre du tram-train et de la route du littoral, où le groupe est engagé, la Caisse des Dépôts a accordé un prêt de 350 M€ au bénéfice du Conseil régional (1^{er} volet de la mobilisation d'une enveloppe de 500 M€ prévue par le protocole de Maignon, signé entre la collectivité et l'État). Elle est associée au lancement d'un programme innovant et pluriannuel de déploiement d'installations photovoltaïques sur les DOM associant les sociétés Aerowatt et BP Solar. Enfin, elle est entrée au capital d'une société privée d'aménagement, aux côtés de professionnels reconnus du secteur et de la Bred, destinée à fournir du foncier à des prix abordables, enjeu majeur pour les entreprises et le logement.

Nouvelle-Calédonie Polynésie française



Yves Bellec
Directeur régional

En Nouvelle-Calédonie, la Caisse des Dépôts a financé pour 31 M€ l'acquisition de 700 hectares de foncier, sur la ZAC de Dumbéa-sur-Mer et de Panda, destinés à l'urbanisation du grand Nouméa. Plus de 100 M€ de prêts, associés à la défiscalisation, ont permis de construire plus de 750 logements sociaux. Elle participe au tour de table du projet de centre de soins de suite et de réadaptation; fruit d'un partenariat unique entre secteur privé et secteur public, il répond à une urgence sanitaire. Le réseau des 10 cyber-bases de Nouvelle-Calédonie jette un pont au milieu du Pacifique. Cinq nouveaux espaces numériques à Wallis et Futuna ont accompagné l'arrivée de l'ADSL dans ces 2 îles.

« Une réorganisation des grands réseaux publics se dessine. »



■ Marianne Louradour-Félix

Responsable du département
des réseaux – Direction bancaire
– Caisse des Dépôts

Rapporteur groupe de travail
« Cohérence de l'offre et rôle
du réseau »



« Trois actions phares ont été identifiées concernant le rôle du réseau :

Une charte de l'animation régionale. Le directeur régional est le représentant local du directeur général et a, de fait, un rôle de représentation de l'Établissement public mais aussi des filiales dans sa région. Une charte de l'animation régionale du groupe Caisse des Dépôts a été élaborée pour renforcer la cohérence du groupe en région.

Un comité de l'offre. Il aura pour mission de faire jouer les synergies et d'assembler les offres des différents métiers. Ce comité sera alimenté par les directions régionales: leurs fonctions de veille et d'écoute locale trouveront un véhicule dans ce comité. Une offre développement durable y sera élaborée et sera ensuite déployée dans le réseau.

Le développement des partenariats avec les réseaux publics. Une réorganisation des grands réseaux publics se dessine, à l'instar du grand réseau économique et fiscal issu de la fusion de la Direction générale des impôts et de la Direction générale de la comptabilité publique. Des enjeux appellent la Caisse des Dépôts, soit dans des nouveaux partenariats avec ces réseaux, soit en répondant à des nouveaux besoins d'expertise. »

Ressources humaines

Des collaborateurs mobilisés au service des urgences du pays

Faire en sorte que chaque collaborateur du groupe dispose des moyens de progresser, de se former, et d'évoluer constitue un enjeu majeur. Une stratégie ressources humaines est développée à l'échelle du groupe, pour que les collaborateurs soient mobilisés au service des urgences du pays.

L'Établissement public : une gestion dynamique des personnels...

■ La mobilité

L'ensemble des équipes de gestion des ressources humaines a été mobilisé pour que 2007 soit la 3^e année consécutive au cours de laquelle plus de 10 % du personnel auront réalisé une mobilité fonctionnelle et/ou géographique. 140 recrutements externes se sont ajoutés à ces mouvements.

Parallèlement, les travaux sur les outils de suivi des compétences se sont poursuivis de manière active afin de parvenir à la mise en place d'un observatoire des métiers et à la définition de parcours professionnels destinés à l'ensemble des collaborateurs.

■ La formation

Le droit individuel à la formation (DIF) poursuit son développement très rapide : 13 % des collaborateurs en ont déjà bénéficié, un taux supérieur à celui de la moyenne des entreprises de taille équivalente. La Direction générale de l'administration et de la fonction publique a, par ailleurs, fait appel à l'expertise de la Caisse des Dépôts en la matière, dans la perspective de l'introduction du DIF pour les agents publics. Les autres objectifs de formation, atteints, valorisent la professionnalisation et l'amélioration des compétences à développer.

■ Le télétravail

L'Établissement public s'est engagé dans une concertation avec les représentants du personnel pour le développement du télétravail à partir d'une expérience concluante menée sur le site de Bordeaux. Chaque direction a déterminé les postes éligibles au télétravail puis, sur la base du volontariat et en accord avec leur hiérarchie, certains collaborateurs ont débuté en fin d'année l'expérience du télétravail, de 1 à 3 jours par semaine, dotés des outils

informatiques spécifiques. La charte du télétravail, présentée aux organisations syndicales, ainsi que le guide du télétravailleur et du télémanager précisent le dispositif, encadré par un protocole d'accord ou un avenant au contrat de travail. 55 personnes pratiquaient le télétravail au 31 décembre 2007.

...dans un environnement développant une nécessaire cohésion sociale

■ Égalité professionnelle homme/femme

L'accord égalité professionnelle homme/femme de l'Établissement public a été signé en février 2007 avec mise en œuvre effective immédiate. Une commission sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, chargée du suivi de la mise en œuvre du plan d'actions et de la mesure des progrès réalisés, s'est réunie 6 fois en 2007, abordant l'ensemble des thématiques de l'accord. Une correspondante à l'égalité professionnelle a été nommée. Elle assure une mission de médiation lorsqu'un collaborateur la saisit au sujet d'une éventuelle discrimination à caractère sexiste. Aucune des trois saisines examinées dans ce cadre suivant la procédure mise en place au cours de l'été 2007 n'a débouché sur l'identification d'un traitement différencié homme/femme.

■ Diversité, handicap et cohésion sociale

L'accueil des personnels bénéficiant de Contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) est une priorité sociale de la Caisse des Dépôts. Depuis plus de 15 ans, plus de 400 personnes ont été accueillies en utilisant les différents contrats en vigueur. Au cours de l'année 2007, 30 personnes ont bénéficié d'un retour à l'emploi grâce à une démarche d'insertion. Chacune a pu disposer d'un livret d'accueil et accéder



focus

L'UNIVERSITÉ CAISSE DES DÉPÔTS

Lieu d'excellence pédagogique, l'**Université Caisse des Dépôts** est une structure interne qui a pour mission de développer la transversalité et les connaissances sur le groupe, d'accompagner et renforcer le développement des compétences managériales, de favoriser les dynamiques de changement et d'innovation. Elle est un outil de mobilisation des collaborateurs sur les enjeux opérationnels et stratégiques.

aux formations adaptées. Une charte du tuteur rédigée en 2007 permet d'aider les managers à intégrer dans des conditions optimales ces personnels en réinsertion. La sensibilisation à la diversité a été renforcée. Elle a notamment pris la forme de mises en situation à partir de la présentation de situations imaginaires. Cette action sera renouvelée et amplifiée en 2008.

La Mission handicap de la Caisse des Dépôts, créée en 2006, a réalisé cette année une enquête inédite permettant d'appréhender le vécu et les attentes des collaborateurs handicapés, de leurs managers et de leurs collègues. Elle a abouti à un plan d'actions et conforté un niveau de recrutement en progression sensible.

À l'échelle du groupe : le développement d'une stratégie RH globale

Au second semestre 2007, une réflexion a été lancée sur le développement de la stratégie RH à l'échelle du groupe, l'une des priorités d'Elan 2020. Un groupe de travail transverse a identifié les principaux

défis de la fonction RH et les leviers d'actions pouvant être proposés aux directions des ressources humaines des entités du groupe dans le respect du principe de subsidiarité.

■ Les actions lancées dans les entreprises du groupe

En écho aux travaux communs lancés au second semestre, les actions RH pilotées localement par les entreprises du groupe en 2007 font, d'ores et déjà, apparaître une cohérence d'ensemble.

Ainsi plusieurs filiales, qui sont elles-mêmes des groupes (Egis, SNI, Compagnie des Alpes, Icade), ont réorganisé leur fonction RH sur un schéma plus intégré afin d'assurer le développement d'une politique RH cohérente, une animation des acteurs plus efficace et la mise en place d'outils et de processus fédérateurs (ex. : accord de mobilité groupe SNI, intéressement groupe Transdev).

« La fonction RH contribuera à l'intégration du développement durable dans le quotidien de chacun. »

La plupart des entités ont également valorisé leur engagement en matière de diversité et de lutte contre les discriminations : refonte des processus RH et de modules de formation à CNP Assurances, mise en place de diagnostics, de formations et de tableaux de bord dédiés chez Transdev, valorisation de la diversité des talents chez Icade, accord égalité hommes/femmes pour l'Établissement public.

Enfin, la dynamique globale du groupe s'affiche particulièrement en matière de recrutements, les différentes entités s'inscrivant dès à présent dans la problématique de renouvellement des talents à moyen et long termes. Le groupe Caisse des Dépôts se positionne ainsi parmi les principaux recruteurs en France en 2007 avec plus de 5 000 recrutements sur son périmètre.

■ Les 3 défis et les leviers d'actions identifiés à l'échelle du groupe

1. Attirer et fidéliser les talents pour préparer le groupe au renouvellement de ses effectifs avec : la valorisation de la marque « Caisse des Dépôts », la mise en place de parcours de carrière individualisés et le développement du sentiment d'appartenance.

2. Développer les compétences et multiplier par 2 la mobilité entre les entités en 2008 grâce à l'intensification des processus de gestion des compétences, la création de passerelles au sein de bassins d'emplois locaux, l'élaboration de règles de mobilité communes ou encore la mise en place d'une animation de la mobilité de niveau groupe.

3. Accroître la performance managériale, notamment grâce à l'élargissement du champ d'action et des bénéficiaires de l'université Caisse des Dépôts.

Parmi les leviers d'actions identifiés figure également la nécessité de s'appuyer sur des valeurs communes. Les travaux transverses menés sur ce thème ont fait émerger 3 valeurs clé, « servir, savoir-faire, construire », qui devront être incarnées dans l'ensemble du groupe.



■ Jacqueline Poincelet

Responsable des ressources humaines – Direction bancaire – Caisse des Dépôts

Rapporteur groupe de travail
« Ressources humaines »

« En premier lieu, la fonction RH répondra à l'exigence d'une responsabilité sociale induisant :

- reconnaissance et développement des compétences, notamment via la formation et la valorisation de l'expérience ;
- des parcours professionnels adaptés aux profils et aux attentes, en particulier grâce à une mobilité intensifiée et fluidifiée.

À l'aide d'une implication accrue du management, cet ensemble garantira l'employabilité des personnels dans la durée.

En second lieu, la fonction RH contribuera à l'intégration du « développement durable » dans le quotidien de chacun :

- en déclinant les valeurs du groupe, elles-mêmes intrinsèquement imprégnées de cette dimension, en permettant à chacun à la fois de se situer au cœur des objectifs auxquels il contribue et d'en comprendre le sens collectif et pour lui-même ;
- en sensibilisant les collaborateurs aux enjeux s'appliquant à leur domaine professionnel.

La formation ainsi qu'une communication ciblée tiendront un rôle important à ce titre. »

Indicateurs

Effectif total au 31 décembre 2007	2005	2006 (y compris Mines)	2007
Effectif total en fonction dans l'Établissement public	4 754	5 063	5 180
Effectif permanent (fonctionnaires, CDI et statut Mines)	4 605	4 890	4 976
Effectif non permanent (CDD, contrat d'insertion)	149	173	204
Nombre de stagiaires durant l'année	166	154	150
Proportion/total des permanents en fonction :			
Cadres et cat. A	34 %	34 %	36 %
Techniciens sup. et cat. B	34 %	35 %	36 %
Employés et cat. C	32 %	31 %	28 %
Entrées de l'exercice (perm + non perm) :	354	348	377
En CDI	199	167	132
En CDD (CAE et apprentissage inclus)	155	181	245
Licenciements ou radiation pour abandon de poste	13	9	4
Création nette d'emplois permanents	-35	+35	+89
Âge moyen	45,6 ans	45,9 ans	46,6 ans
Ancienneté moyenne	20,1 ans	20,5 ans	20,9 ans
Turnover (sur permanents)	6,8 %	5,0 %	3,5 %
Proportion d'agents à temps partiel	16,2 %	16,8 %	17,4 %
Taux d'absentéisme	5,8 %	5,9 %	6,1 %
Formation	2005	2006	2007
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale ⁽¹⁾	3,99 %	4,09 %	4,15 %
Taux de l'effectif n'ayant bénéficié d'aucune formation	18,4 %	14 %	13 %
Nombre moyen de jours de formation par agent formé	5,68	5,0	4,4

Relations du travail	2005	2006	2007
Nombre de représentants du personnel titulaires	27	55 ⁽²⁾	55 ⁽²⁾
Nombre de délégués syndicaux titulaires	14	15	16
Nombre d'accords signés	6	7	3

Hygiène et sécurité	2005	2006	2007
Montant des dépenses de sécurité	2 855 020€	2 502 246€	3 155 455€
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	55	65	64
Nombre d'actes des services médicaux	15 585	16 896	16 546

Égalité H/F	2005	2006	2007
Proportion de femmes dans l'effectif	61,8 %	62,6 %	62,7 %
Proportion de cadres dans l'effectif	34 %	34,1 %	36 %
Proportion de femmes cadres dans l'effectif cadres/cat A	47 %	48,3 %	49 %
Revenu moyen des cadres femmes par rapport à celui des cadres hommes ⁽³⁾	79,9 %	82,5 %	83,4 %
Proportion de femmes parmi les cadres dirigeants	21,21 %	24,53 %	22,9 %
Proportion de femmes parmi les cadres à haut potentiel	47,54 %	40,91 %	44,1 %
Proportion de femmes dans le Comité de direction	12,5 %	12,5 %	11,1 %

Emploi et insertion des personnes handicapées ⁽⁴⁾	2005	2006	2007
Nombre de travailleurs handicapés (personnes physiques)	117	132	136
Taux d'emploi	3,1 %	2,5 %	2,6 %
Dépenses pour l'insertion professionnelle	450 596€	552 248€	1 046 072€
Montant des marchés passés avec le secteur protégé	77 492€	140 523€	118 096€

Effectifs gérés au 31/12/2007

	2007	dont filiales étrangères
Établissement public (EP)	6 598	
Entités rattachées à l'EP	827	
Informatique CDC	1 305	
CNP Assurances	4 491	1 385
Société nationale immobilière	4 618	
Transdev	27 810	20 590
Egis	6 300	3 340
Icade	3 618	214
Compagnie des Alpes	5 149	2 879
TOTAL	60 716	28 408

■ 1 (Coût total de la formation) ÷ (Masse salariale annuelle totale non chargée) x 100 ■ 2 Délégués du personnel inclus ■ 3 (Rémunération moyenne annuelle nette des femmes cadres/cat. A) ÷ (rémunération moyenne annuelle nette des hommes cadres/cat. A) x 100 ■ 4 Les données 2006 et 2007 sont toutes basées sur des règles édictées pour la déclaration au FIPHP. Pas de comparaison à faire avec 2005.

Anticipation et maîtrise des risques

La Caisse des Dépôts a défini son dispositif de contrôle des risques et de contrôle interne en référence aux normes applicables aux établissements bancaires et financiers de la Place.

Le contrôle permanent

L'organisation du contrôle interne de la Caisse des Dépôts s'articule autour du principe de séparation des fonctions opérationnelles et des fonctions de contrôle. Largement décentralisée au sein des métiers et filiales de l'Établissement public, elle se structure autour d'un responsable des risques, hiérarchiquement indépendant des opérationnels, et du comité des risques qu'il anime. Les outils d'identification des risques (base incidents, cartographies des risques, etc.) sont intégrés au dispositif de prévention du risque de non-conformité. La mise en place de plans de contrôle de conformité contractualise les différents contrôles à exercer au titre de la déontologie, de la lutte contre le blanchiment, de la sécurité des systèmes d'information ou encore de la gestion des risques physiques et environnementaux, améliorant ainsi de manière continue le dispositif de contrôle de l'Établissement public.

Dans les métiers et filiales de la Caisse des Dépôts, les principales évolutions du dispositif en 2007 ont été les suivantes :

- la Direction bancaire a créé une « cellule antifraude » et mené une campagne de formation relative à la fraude externe ;
- la Direction des retraites a intégré le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) au sein de son dispositif. L'élaboration d'un cadre de référence pour le plan des contrôles communs aux 3 établissements – Paris, Angers et Bordeaux – s'est également poursuivie ;
- à la Direction des fonds d'épargne, une mission d'assistance au métier prêteur a été lancée pour le rendre conforme aux meilleures pratiques ;
- Informatique CDC a mis en œuvre différents plans d'actions dans le prolongement de la première cartographie des risques réalisée en 2006 ;
- Icade a réorganisé sa fonction risque ;
- CNP Assurances a mis en service une base de données des incidents opérationnels. Une cinquantaine de personnes ont été formées sur ce nouvel outil.

focus

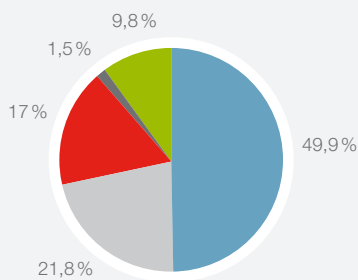
Mise en œuvre des normes Bâle II

■ La Caisse des Dépôts, non soumise de droit à la réglementation Bâle II a décidé de s'y référer au titre de sa méthodologie prudentielle interne. Le projet Bâle II, conduit par la Direction des risques et du contrôle interne en liaison avec les directions financières et les métiers, permet à l'Établissement

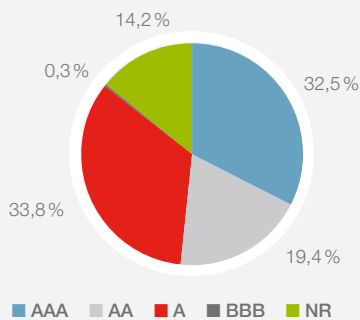
public d'affiner son dispositif de pilotage des risques et d'allocation de fonds propres. L'Établissement, qui a retenu la méthode standard à fin 2006, s'est doté d'un nouveau système centralisé de suivi des risques. Parallèlement, pour tenir compte de la spécificité des risques, et

des contreparties de l'Établissement public, des études d'impact sont en cours sur les risques liés au pilier 2 (risque global de taux, inflation, concentration...) et les adaptations nécessaires sont engagées pour progresser vers l'utilisation de méthodes internes.

■ Répartition des émissions à long terme détenues par la Section générale (par notation Standard&Poors)



■ Répartition des émissions à long terme détenues par les fonds d'épargne (par notation Standard&Poors)



■ AAA ■ AA ■ A ■ BBB ■ NR

En matière de sécurité du système d'information, la Caisse des Dépôts, dans le cadre de l'évolution de la réglementation CNIL en 2007, a procédé à un réexamen de son dispositif.

Les risques financiers

La Direction des risques et du contrôle interne intervient en amont des engagements pris au niveau des différents métiers, ainsi que sur le suivi des risques crédit et de marché des portefeuilles financiers. Elle exerce un deuxième regard indépendant sur les risques financiers sous une forme adaptée à la nature de l'investissement. Dans le cadre du plan Elan 2020, ces avis risques intégreront progressivement, en 2008, un avis de conformité aux doctrines d'investissement en cours d'élaboration par les métiers.

■ Investissements d'intérêt général

L'émission d'un avis risques de la Direction des risques et du contrôle interne contribue à la prise de décisions sur les engagements présentés dans les comités constituant la plus haute instance de décision au sein d'un métier ou de la Caisse des Dépôts. Cet avis s'assure de la juste identification des risques, de leur bonne couverture et de leur correcte rémunération au sens de cette classe d'actifs.

■ Portefeuilles financiers

Leurs risques sont examinés dans un comité mensuel dédié réunissant la Direction des risques et du contrôle interne et les directions financières du compte propre Caisse des Dépôts et des fonds d'épargne.

Ce comité fixe des limites par contrepartie à partir des résultats d'approches méthodologiques formalisées et validées qui assurent une homogénéité de traitement entre les différentes contreparties. Cette méthodologie repose sur la prise en compte de règles d'emprise, de mesure de « grands risques », de règles de diversification, analyses et limites sectorielles, et des objectifs de gestion des directions financières. Le contrôle du respect de ces limites qui s'applique également aux instruments hors bilan est effectué quotidiennement par la Direction des risques et du contrôle interne. Les équipes en charge de l'analyse et du contrôle s'appuient sur des outils informatiques dédiés, les informations d'agences de notation et d'informations financières et leurs analyses propres. En 2008, seront progressivement intégrés dans l'appréciation des risques de contrepartie les problématiques ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance), en recourant à l'expertise d'une ou de plusieurs agences de notation extra-financières.

Le risque de crédit des portefeuilles financiers de la Caisse des Dépôts reste très modéré car ils sont principalement composés de : titres d'État français, portefeuille obligataire noté « *investment grade* » ou équivalent, de titrisations de haut rating.

Back-offices

Placée sous l'autorité du caissier général, la Direction des back-offices assure l'exécution et la sécurité des opérations financières de l'Établissement public :

- exécution des flux numéraires et titres pour compte propre et compte des clients ;
- conservation de l'ensemble des valeurs détenues par l'Établissement ;
- tenue des positions et valorisation des portefeuilles ;
- comptabilité de 1^{er} niveau des métiers ;
- exécution des recettes et dépenses de fonctionnement de l'Établissement et leur comptabilité.

En 2007, la croissance et la diversification des encours ont fortement impacté ses opérations :

- remise en route de la fonction dépositaire de fonds dédiés pour la Direction des retraites et ses fonds gérés
- ouvertures de nouveaux mandats du Fonds de réserve pour les retraites ;
- émissions d'Euro Commercial Paper (Section générale), et de Bons à moyen terme négociables (BMTN) pour l'ACOSS
- participation aux appels d'offres Banque de France.

La Direction des back-offices mise sur la clarté de ses processus pour progresser de façon continue et in fine offrir des prestations en visant une diminution des coûts unitaires des opérations.

Outre le risque de crédit, la Direction des risques et du contrôle interne exerce une surveillance et donne un avis au sein de comités *ad hoc* à vocation généraliste ou spécialisée sur l'ensemble des risques de marché des portefeuilles. Cette surveillance s'exerce notamment à travers une approche quantitative des risques (VaR, volatilité, « *tracking error* »...) sur les portefeuilles d'actions cotées, part très significative des portefeuilles financiers.

La déontologie

Le service de la déontologie couvre principalement trois domaines : la déontologie personnelle et professionnelle des collaborateurs du groupe, la conformité au règlement général de l'AMF pour les activités de prestataire de service d'investissements, la lutte antiblanchiment.

En 2007, 2 projets d'importance ont été engagés.

Le projet associé à la directive MIF a concerné la Direction des services bancaires, la Direction des finances et de la stratégie et la Direction des back-offices. La clientèle a tout d'abord été classée selon les catégories fixées par la directive puis elle a été informée de cette classification.

Le projet de lutte antiblanchiment, qui concerne l'ensemble des entités, vise à adapter et à améliorer le dispositif existant. Le dispositif sera définitivement arrêté à la fin du 1^{er} semestre 2008.

Performance économique

Dans la lignée des précédents exercices, la Caisse des Dépôts a renforcé le pilotage stratégique et financier du groupe, accentué les actions engagées pour combiner performance économique et maîtrise des coûts, afin de conforter sa solidité financière et son développement au service du pays.

Pilotage stratégique et financier

Le pilotage stratégique et financier du groupe s'appuie sur la Direction des finances et de la stratégie. Il assure 4 missions principales :

- coordination et impulsion stratégique sur les grands dossiers de développement du groupe ;
- gestion du portefeuille d'actifs pour compte propre et gestion actif-passif de l'Établissement public ;
- pilotage stratégique et financier des directions et des filiales ;
- établissement des comptes de la Caisse des Dépôts et suivi de la réalisation des objectifs et des prévisions de résultats financiers du groupe.

Dans ce cadre, la Direction des finances et de la stratégie conduit le processus de planification stratégique et financière au niveau de chaque filiale du groupe et de chaque métier de l'Établissement public.

Ce processus se traduit par la fixation d'objectifs par entité définissant les orientations stratégiques de l'année et précisant les objectifs chiffrés en fonction des indicateurs les plus pertinents comme le chiffre d'affaires, la rentabilité et la solvabilité et les objectifs environnementaux et sociaux. Ces objectifs sont établis à la suite de la discussion du plan à moyen terme de la filiale à un horizon de 3 à 5 ans.

La supervision des filiales repose sur un reporting mensuel ou trimestriel d'activités, ainsi que sur des échanges semestriels plus approfondis, devant permettre de mesurer le niveau de réalisation des objectifs. Ces rendez-vous s'ajoutent aux instances de gouvernance des filiales. En appui de ce reporting est élaboré un tableau de bord mensuel, qui intègre les orientations du plan stratégique Elan 2020.

focus

Informatique CDC

■ La Caisse des Dépôts est membre, avec CNP Assurances, la CNCE et Natixis, du GIE Informatique CDC dédié au management des systèmes d'information. Informatique CDC s'engage à leurs côtés autour de 4 valeurs qui guident son action.

L'expertise : 1 150 spécialistes mettent en œuvre leur savoir-faire et bâtissent des solutions performantes dans des univers technologiques en évolution.

La sécurité : capitale pour les membres du GIE, la sécurité

des systèmes d'information répond aux exigences d'intégrité, de confidentialité et de continuité de service.

Pérennité : Informatique CDC assure des taux élevés de disponibilité des applications grâce à la gestion, l'optimisation et la fiabilisation des systèmes existants tout en anticipant les évolutions de demain.

Performance : Informatique CDC offre à ses membres des prix de revient maîtrisés et le bénéfice

de multiples synergies en matière de propriété intellectuelle, d'achats, de ressources humaines et d'infrastructures.

Informatique CDC contribue au développement durable en privilégiant la visio-conférence, qui limite les déplacements, et par une politique responsable en matière de choix d'équipement.



Plus d'infos :

www.icdc.caissedesdepots.fr

« Le pilotage de la qualité doit devenir un atout stratégique mesurable. »

Pilotage économique de l'Établissement public

L'Établissement public, dans un contexte de progression de son activité, a poursuivi, en 2007, les actions engagées depuis 2003 d'amélioration de sa performance économique et de maîtrise de ses frais généraux; pour la 5^e année consécutive, la progression des charges brutes a été contenue à moins de 1 % par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat a été rendu possible par le maintien d'un pilotage budgétaire rigoureux, au travers des actions suivantes :

- le pilotage des effectifs et la mise en œuvre d'une politique active de mobilité et de redéploiements afin d'accompagner l'évolution des métiers de l'Établissement ;
- l'optimisation des systèmes d'information visant à réduire les dépenses de fonctionnement informatique (diminution annuelle de 2 %) ;
- l'amélioration de la politique achats pour la rendre plus performante.

La progression des charges nettes s'établit à 3,4 % dans le respect des objectifs que s'est fixés la Caisse des Dépôts lors de sa réforme budgétaire en 2004.

L'Établissement public conforte ainsi l'action engagée depuis 2003 pour améliorer sa performance afin d'assurer les conditions de son développement futur et de conforter sa structure financière.

Par ailleurs, la Caisse des Dépôts intègre désormais la performance environnementale comme élément à part entière de sa performance globale, en particulier en ce qui concerne sa politique immobilière et logistique :

- renégociation des contrats d'électricité et choix d'une énergie « verte » ;
- mise en œuvre dans le cadre du chantier de rénovation technique du site d'Arcueil (94) d'un programme inspiré de la démarche Haute qualité environnementale (HQE).



Victoire Aubry

Directrice de la planification et de la performance – CNP Assurances

Rapporteur groupe de travail
« Performance et compétitivité »

« Trois domaines de performance autour desquels le groupe Caisse des Dépôts devra articuler sa stratégie ont été identifiés : être rentable et veiller à la performance financière, prioriser l'utilité socio-économique des actions et se donner les moyens d'en mesurer les impacts, objectiver la valeur ajoutée des prestations et mettre en avant la compétitivité de l'offre.

Ainsi, quatre propositions ont été formulées par le groupe de travail :

- la réalisation d'un cadrage financier pluriannuel, décliné par entité pour concilier pilotage opérationnel au quotidien et perspectives financières à moyen terme du groupe ;
- la définition d'objectifs à horizon 2010 et d'indicateurs socio-économiques afin de matérialiser la contribution effective aux enjeux de la société (logements créés...) ;
- la mise en place d'outils de mesure de la qualité et de la spécificité des offres du groupe (enquêtes satisfaction, démarches de certification, indicateurs d'excellence opérationnelle...). Le pilotage de la qualité doit devenir un atout stratégique mesurable ;
- la mise en place d'un système de facturation plus lisible des prestations de l'Établissement public, reposant sur des principes permettant de s'engager sur devis et d'exprimer de façon comparable les coûts du groupe. »

Performance environnementale

Acteur de premier plan de la finance carbone, la Caisse des Dépôts a engagé dès 2005 une démarche d'évaluation, réduction, puis compensation de ses émissions de gaz à effet de serre (GES). Elle est le premier établissement public français à avoir réalisé sa neutralité carbone, dès 2006. En 2007, l'amélioration de ses performances environnementales s'est focalisée sur l'objectif de réduction des émissions de GES de 3 % en moyenne annuelle.

focus

Compensation carbone de l'Établissement public

■ En complément des efforts de réduction des émissions de CO₂, la Caisse des Dépôts est engagée dans une démarche de compensation des émissions qui ne peuvent pas être évitées, par achat et annulation d'un montant équivalent de crédit carbone. La neutralité carbone 2007 a été réalisée par le recours à des actifs carbone permettant de financer des projets de réduction d'émission en Asie et en Amérique du Sud.

Énergie

Les consommations énergétiques ont été maintenues à un niveau à peu près stable en 2007 malgré de forts développements informatiques liés à de nouvelles activités. Cette maîtrise des consommations est le fruit d'actions dans 3 domaines principaux : le chauffage et la climatisation, l'éclairage, la bureautique. Les usages informatiques feront l'objet d'une attention particulière en 2008.

Déplacements – Principales réalisations dans le réseau des directions régionales

Les principales réalisations ont concerné l'équipement en appareils de visioconférence et le remplacement de véhicules par des modèles moins émetteurs de CO₂. Sur 2006-2007, les émissions de CO₂ des véhicules ont ainsi été réduites de 30 %.

Eau - Déchets

■ Eau : plusieurs actions ont été entreprises en fonction des caractéristiques de chaque site (création d'une terrasse végétale, plantation de végétaux consommant moins d'eau...).

■ Déchets : le tri est mis en place sur la plupart des sites.

Papier

Les actions entreprises en 2007 ont permis de réduire les consommations de papier reprographié. Par ailleurs, l'achat de papier écologique est particulièrement recherché, et la part du papier recyclé croît de 8,1 % à 13,6%. Cette baisse des consommations ne compense cependant pas la hausse du prix du papier. L'ensemble des marchés de papier (papier reprographié, imprimerie et enveloppes), atteint 827 K€ contre 794 K€ en 2006.

	2007	Évolution 2007 / 2006 à périmètre équivalent (%)	Périmètre : (1) en % des effectifs (2) en % des surfaces occupées
Consommation énergétique			
Consommation totale d'électricité (MWh)	46422	+ 1,4	(1) 85,0
Consommation d'électricité par salarié (MWh)	10,5		
Consommation de gaz (MWh)	12811	- 12,1	(2) 81,1
Consommation de fioul (chauffage et groupes électrogènes) (litres)	234840	+ 6,4	(2) 69,8
Consommation de chaleur (MWh)	10021	- 9,0	(2) 81,1
Autres consommations			
Consommation de papier reprographié (tonnes)	281	- 7,1	(1) 100
Consommation d'eau (m ³)	140592	- 4,6	(1) 70,8
Indicateurs déchets			
Production totale de déchets (tonnes)	1 124	- 14,3	(1) 86,5
Consommables bureautiques* (unités)	5522	+ 14,0	(1) 88,3
Achats			
Montant total des achats hors informatique (M€)	115,2	- 1,1	(1) 100

* Consommables bureautiques collectés, pour recyclage ou valorisation, par Emmaüs et les Ateliers du Bocage (entreprise d'insertion).

Communication

La Caisse des Dépôts a déployé en 2007 un effort important de communication pour assurer l'annonce de son plan stratégique Elan 2020, et créer les conditions de son appropriation par tous ses collaborateurs, par ses partenaires et le grand public, bénéficiaire final de ses interventions.

Déployer le plan Elan 2020 et promouvoir l'esprit de groupe

Déploiement du plan stratégique Elan 2020 et valorisation de l'esprit de groupe, tels ont été les principaux enjeux de communication interne en 2007. Outre le séminaire de lancement du projet stratégique des 13 et 14 décembre 2007, plusieurs actions ont œuvré dans ce sens parmi lesquelles, notamment, réunions du vivier des 160 cadres « génération 2020 » représentant l'ensemble des métiers du groupe, petits déjeuners de cadres en compagnie du directeur général, stages d'accueil ouverts aux collaborateurs de l'ensemble du groupe ou petits déjeuners thématiques réunissant collaborateurs et experts. Début avril 2007, un nouvel intranet, CDMédia, a été ouvert, accessible à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Dotée d'une identité clairement définie, la Caisse des Dépôts développe la culture de groupe et le sentiment d'appartenance, autour de 3 valeurs partagées :

- **servir**, pour être utile à la collectivité ;
- **savoir-faire**, utiliser nos expertises pour innover ;
- **construire**, pour agir dans la durée.

Se faire mieux connaître, un enjeu stratégique pour le groupe

Vers les publics externes, le groupe Caisse des Dépôts se fixe comme objectif de développer sa notoriété et son image, pour mieux faire connaître ses savoir-faire, ses champs d'actions et ses priorités, pour que soient mieux identifiées ses capacités d'adaptation aux besoins évolutifs de la société. « Dans un monde où l'utilité se nourrit de la visibilité, où l'absence de communication nourrit la suspicion, il est essentiel de valoriser nos actions et nos talents » (A. de Romanet).

De nombreuses initiatives y ont contribué, parmi lesquelles des relations presse soutenues et de fréquentes rencontres avec les parlementaires et leurs collaborateurs.

Une campagne de communication institutionnelle dans la presse nationale et régionale et sur Internet a été lancée à l'occasion de la publication des résultats.



focus

Une campagne de communication grand public

■ Pour accroître la lisibilité du groupe, une campagne de communication, basée sur 4 annonces thématiques qui illustrent les 4 priorités d'Elan 2020, est déployée dans la presse quotidienne nationale et régionale comme sur Internet. Signature : La Caisse des Dépôts : créateur de solutions durables. Un site Internet dédié présente les solutions proposées par le groupe au niveau local et national : www.solutionscaissedesdepots.com

« Affirmer l'identité d'institution financière de la Caisse des Dépôts et valoriser son rôle d'apporteur de solutions durables. »

Mécénat

Le mécénat de la Caisse des Dépôts est engagé dans 3 domaines d'action qui concourent à faire partager la culture par le plus grand nombre :

■ **la solidarité urbaine** : la Caisse des Dépôts soutient des ateliers de pratique culturelle comme moyen d'insertion et d'intégration des jeunes de quartiers d'habitat social ;

■ **la musique classique** : propriétaire du théâtre des Champs-Élysées, la Caisse des Dépôts soutient sa programmation et fonde, sur cet engagement, une politique visant au rayonnement de la musique classique et de l'opéra en France – soutien à des structures de diffusion, à des démarches de sensibilisation des nouveaux publics et à la pratique musicale amateur ;

■ **la jeune création** : la Caisse des Dépôts aide à la création artistique contemporaine dans les domaines des danses urbaines issues du mouvement hip-hop et de la musique contemporaine.

Par ailleurs, le mécénat apporte son soutien à de grandes manifestations culturelles organisées par les collectivités locales pour renforcer l'attractivité de leur territoire auprès des milieux économiques et de leurs habitants.

Enfin, un nouveau programme a été mis en place en 2007 qui contribue à la prévention de l'échec scolaire précoce et, en soutenant l'apprentissage de la lecture, à donner le goût de lire aux publics jeunes.

Pour l'avenir, le mécénat sera réorienté pour être en pleine cohérence avec les priorités stratégiques du groupe.



Christine Lagrée

Responsable ressources humaines et moyens généraux – Direction du développement territorial et du réseau – Caisse des Dépôts

Rapporteur groupe de travail «Communication»



« Le groupe de travail Communication Elan 2020 a défini comme enjeux majeurs la lisibilité et l'attractivité du groupe Caisse des Dépôts.

Afin d'y répondre, nous avons identifié 2 priorités essentielles : l'affirmation de l'identité d'institution financière de la Caisse des Dépôts et la valorisation de son rôle d'apporteur de solutions durables, y compris auprès du grand public, bénéficiaire final de ses interventions.

Nous avons également proposé 2 leviers principaux. Le premier consiste à donner à l'ensemble des collaborateurs un véritable relais de communication de cette identité et de cette mission. Le second consiste à permettre une double ouverture vers la communication régionale et vers une communication à l'international.

Enfin, les actions principales préconisées pour démultiplier la communication conduiraient à construire le discours institutionnel en s'appuyant sur un nombre limité de messages simples et structurants, à impliquer et à former le management à la communication, à développer les actions de communication en région et à prévoir dès 2008 une campagne de publicité nationale et régionale. »