

Nous agissons chaque jour...

Rapport d'activité
et de développement durable 2007



sommaire

- 01 Profil
- 02 Message du président de la Commission de surveillance
- 04 Interview du directeur général
- 06 Gouvernance
- 10 Stratégie : Elan 2020
- 16 Résultat et bilan consolidés

- 22 NOS MÉTIERS**
- 24 Notre modèle économique
- 26 Investissement de long terme
- 32 Accompagnement des politiques de développement des territoires
- 38 Économie carbone et environnement
- 42 Accompagnement et soutien des PME :
CDC Entreprises – CDC Capital Investissement
- 48 Immobilier et logement :
Société nationale immobilière – Icade
- 54 Assurance : CNP Assurances
- 57 Services : Transdev – Egis – Compagnie des Alpes – Belambra vvf
- 64 Transformation de l'épargne populaire au service du logement social
- 71 Gestion de fonds privés protégés par la loi
- 76 Gestion sous mandat de caisses de retraite publiques

- 82 NOTRE FONCTIONNEMENT**
- 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

- 105 EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS 2007**

...pour l'intérêt général et le développement économique

Quatre priorités

La Caisse des Dépôts s'engage avec détermination pour contribuer au développement durable du pays. Elle concentre pour cela ses moyens humains et financiers. Dans le cadre du plan stratégique Elan 2020, le groupe s'est fixé quatre priorités d'action : le logement, les universités et l'économie de la connaissance, le financement des PME et l'environnement.

La preuve en images.





Qui financera
plus de la moitié
des **nouveaux**
logements
sociaux en France
d'ici 2010 ?

Parce qu'il manque 1 million de logements en France...

Le groupe Caisse des Dépôts a pour ambition d'améliorer les conditions de logement en France. Il s'engage à financer et construire 90 000 logements chaque année dès 2010, soit 50 % de plus qu'aujourd'hui. Il rénovera, d'ici 3 ans, 18 000 logements de son parc, en intégrant des objectifs de qualité environnementale.



La Caisse des Dépôts, 1^{er} financeur du logement social

Depuis près d'un siècle, grâce aux ressources d'épargne qu'elle centralise et gère, la Caisse des Dépôts est le principal financeur du logement social en France. Elle accorde ses prêts sans marge et pour des durées très longues. Plus d'un Français sur six est aujourd'hui logé dans le parc locatif social, composé de 4,5 millions de logements.



Qui financera
une partie
de **la rénovation**
des universités
françaises
d'ici 2010 ?

Parce que le monde de l'éducation évolue...

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne la modernisation des universités. Il met à leur service son expertise financière et immobilière pour accompagner leur autonomie. Dès cette année, la Caisse des Dépôts a débloqué une enveloppe de 500 M€ pour 3 ans afin d'améliorer les infrastructures d'enseignement et de recherche.



La Caisse des Dépôts, acteur de la modernisation du pays

À partir de 1878, en se voyant confier la gestion de la Caisse des écoles, la Caisse des Dépôts a participé au financement de la construction de milliers d'écoles, de collèges et de lycées en France, sous l'impulsion des lois Jules Ferry instaurant l'enseignement public gratuit et obligatoire pour tous.



Qui investira plus de
2 milliards d'euros
dans **les petites
et moyennes
entreprises**
d'ici 2012 ?

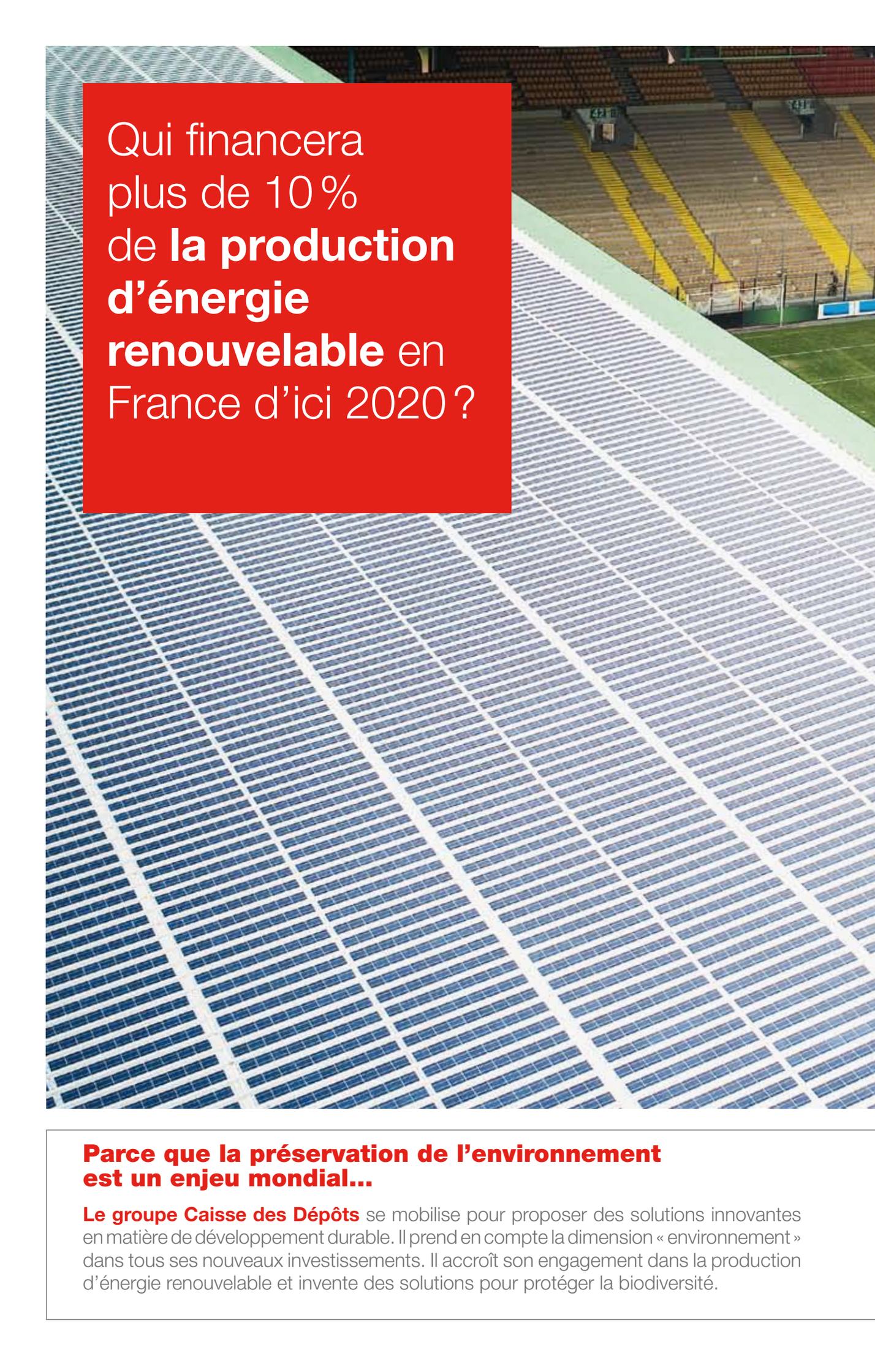
Parce que les PME sont créatrices de valeur et d'emplois...

La Caisse des Dépôts veut aider les PME à se développer et à exporter pour favoriser la croissance économique. Avec sa filiale CDC Entreprises, et au travers du dispositif France Investissement conçu avec les pouvoirs publics, elle prévoit d'investir plus de 2 Md€ d'ici 2012 pour renforcer les fonds propres des PME françaises.



La Caisse des Dépôts, partenaire des entreprises

L'investissement constitue le cœur de l'intervention de la Caisse des Dépôts. Depuis 1994, elle investit dans les PME pour renforcer leurs fonds propres, favoriser l'innovation et soutenir le marché du capital investissement. À travers sa filiale CDC Entreprises, elle a financé 2 500 entreprises qui représentent environ 200 000 emplois.



Qui financera
plus de 10 %
de **la production
d'énergie
renouvelable** en
France d'ici 2020 ?

Parce que la préservation de l'environnement est un enjeu mondial...

Le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour proposer des solutions innovantes en matière de développement durable. Il prend en compte la dimension « environnement » dans tous ses nouveaux investissements. Il accroît son engagement dans la production d'énergie renouvelable et invente des solutions pour protéger la biodiversité.



La Caisse des Dépôts, pionnière de la lutte contre le réchauffement climatique

La Caisse des Dépôts est engagée depuis plusieurs années dans la lutte contre le changement climatique. Elle assure la tenue du registre français des quotas de CO₂. Elle a créé, avec d'autres investisseurs, le Fonds carbone européen et a participé au lancement de BlueNext, la bourse internationale du carbone et de l'environnement, dont elle est actionnaire.

forum des solutions

Le plan stratégique Elan 2020 a été l'occasion pour la Caisse des Dépôts de créer un forum d'échange des pratiques exemplaires en matière de service rendu au public et aux collectivités. Ce forum a fait émerger des projets pour lesquels le groupe mobilise plus particulièrement ses efforts, en termes d'investissements comme d'innovations. Des projets de ce «forum des solutions» viennent illustrer les pages de ce rapport annuel.



Plus d'infos :

www.solutionscaissedesdepots.com

Investisseur de long terme au service du développement économique, **la Caisse des Dépôts** est en charge de missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales.

■ Institution financière publique, la Caisse des Dépôts joue un rôle essentiel dans la vie des Français. Elle gère en toute sécurité une partie de leur épargne, dont le livret A, ainsi que les fonds qu'ils confient aux professions juridiques, en particulier aux notaires. Elle finance la construction et la rénovation des logements sociaux, et elle accompagne la politique de la ville et le renouvellement urbain. Elle verse la retraite d'un Français sur cinq.

■ Avec ses filiales, elle constitue un groupe unique au service du développement des territoires et de la croissance des entreprises : assurance (CNP Assurances), capital investissement (CDC Entreprises et CDC Capital Investissement), immobilier (SNI et Icade), transport de voyageurs (Transdev), infrastructures (Egis), loisirs (Compagnie des Alpes et Belambra vvf).

■ En 2008, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour faire des urgences du pays, ses priorités : le logement et la ville, les universités, les PME, l'environnement et le développement durable.

Message de Michel Bouvard

Président de la Commission de surveillance

Une originalité confirmée

La première originalité de la Caisse des Dépôts tient à sa gouvernance. Elle a démontré sa pertinence, dans une période exceptionnelle durant laquelle trois présidents se sont succédé à la tête de la Commission de surveillance, en même temps que le poste de directeur général est resté vacant pendant plusieurs mois. Il convient de saluer l'équipe de direction qui a su faire face à cette situation exceptionnelle.

En septembre, les pouvoirs publics ont manifesté leur volonté de faire évoluer la gouvernance de la Caisse des Dépôts. J'ai alors affirmé que cette évolution nécessaire ne devait remettre en cause ni l'originalité de la gouvernance, ni le périmètre du groupe.

De son côté, le Premier ministre a fixé le cadre de cette réforme, en confirmant que l'évolution de la gouvernance ne doit en rien banaliser la Caisse des Dépôts qui demeure « *un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays* ». Les discussions engagées ont permis d'aboutir à un socle consensuel confortant les prérogatives de la Commission de surveillance tout en maintenant la place et le rôle de décision du directeur général, gages d'efficacité et d'identification des responsabilités.

Une vocation d'intérêt général réaffirmée au travers de l'élaboration d'un plan stratégique, Elan 2020, initié par le directeur général

Elan 2020 constitue la réponse de la Caisse des Dépôts aux urgences de notre pays : le logement, les universités, les PME et le développement durable. Elan 2020 clarifie les doctrines d'actions du groupe pour anticiper les évolutions d'une mondialisation et d'une construction européenne, dont nous devons saisir les opportunités. Elan 2020 traduit la volonté d'optimiser la performance et de développer la culture du groupe en capitalisant sur la richesse et les savoir-faire de ses 60 000 collaborateurs. La Commission de surveillance, associée en amont aux travaux conduits par le directeur général, a souhaité marquer son accord avec les orientations du plan stratégique et veillera à la mise en œuvre des objectifs fixés.

« **L'année 2007** est une année de transition marquant une nouvelle étape dans la vie de la Caisse des Dépôts, dont l'originalité du modèle est confirmée et la vocation de service de l'intérêt général réaffirmée. »



La vocation d'intérêt général de la Caisse des Dépôts s'incarne aussi, depuis l'origine, par la centralisation de l'épargne réglementée de nos concitoyens, utilisée pour le financement d'actions d'intérêt général, au premier rang desquelles le logement social

Le livret A constitue le support principal de cette épargne. Son mode de distribution est remis en cause par la Commission européenne, en même temps que la Commission de surveillance souligne, depuis plusieurs années, le décalage entre le coût de la ressource et la nature des emplois qui exigent des prêts attractifs. Le président de la République a décidé d'engager la réforme du livret A, tout en posant des conditions. Elle devra garantir l'abondance de la ressource, permettre la baisse du coût de celle-ci et préserver l'équilibre des réseaux distributeurs actuels. Elle devra également assurer l'accessibilité bancaire aux publics défavorisés. Sous l'autorité du directeur général, la Direction des fonds d'épargne a formulé des propositions permettant d'atteindre les objectifs visés. Le directeur général et moi-même avons rappelé devant les Commissions de l'Assemblée nationale et du Sénat, les moyens à mettre en œuvre pour réussir cette réforme qui conforte la mission de la Caisse des Dépôts dans la gestion des fonds d'épargne.

L'année 2007 aura enfin confirmé la solidité financière du groupe, traduite dans ses résultats

Le résultat net part du groupe en normes IFRS s'élève à 2 488 M€, contre 1 694 M€ en 2006, hors la plus-value de cession de titres de la CNCE. Une gestion dynamique des actifs financiers a permis de dégager 1 483 M€ de plus-values. Aucun défaut n'a été constaté sur le portefeuille de la Section générale, comme sur celui des fonds d'épargne, depuis le début de la crise financière et aucune exposition directe n'a été identifiée sur le marché hypothécaire américain. Le dividende versé à l'État au titre de 2007 s'élèvera à un tiers du résultat net consolidé, soit 829 M€, un autre tiers sera consacré aux investissements d'intérêt général et le dernier tiers sera affecté aux fonds propres. Au titre de l'exercice 2007, la Caisse des Dépôts apportera à l'État une contribution globale de 2,179 Md€. Ces résultats, comme les succès obtenus par les filiales, traduisent l'énergie et les savoir-faire de la Caisse des Dépôts, mobilisés au service du pays, aux niveaux régional et national.

Michel Bouvard

COMMISSION DE SURVEILLANCE (AVRIL 2008)

**Président de la Commission de surveillance
Michel Bouvard**

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

Membres

■ **Jean-Pierre Balligand**

Député

■ **Daniel Garrigue**

Député, président des comités spécialisés

■ **Philippe Marini**

Sénateur, rapporteur général de la Commission des finances du Sénat

■ **François Lavondès**

Conseiller d'État honoraire

■ **Jacques Bonnot**

Conseiller d'État honoraire

■ **Jean Recoules**

Conseiller maître honoraire à la Cour des comptes

■ **Daniel Malingre**

Conseiller maître 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

■ **Pierre Simon**

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

■ **Xavier Musca**

Directeur du Trésor au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, représenté par Hervé de Villeroché

■ **Yves Hubert**

Président du Conseil de surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne

Interview d'Augustin de Romanet

Directeur général



En 2007, le groupe Caisse des Dépôts a poursuivi son développement à un rythme supérieur à ses objectifs. Cette réussite conforte son rôle d'investisseur de long terme au service de l'intérêt général. Augustin de Romanet revient sur les temps forts de l'année.

Comment qualifieriez-vous les résultats 2007 du groupe Caisse des Dépôts ?

En 2007, le groupe a enregistré une forte croissance et annoncé 2,5 Md€ de résultat. Cela illustre la solidité du modèle économique de la Caisse des Dépôts. Notre capacité d'intervention s'en trouve renforcée puisque les résultats de la Caisse des Dépôts sont chaque année consacrés pour un tiers au dividende versé à l'État, pour un tiers au financement d'investissements d'intérêt général en faveur de l'aménagement et du développement des territoires et pour un tiers à l'accroissement de ses fonds propres.

Cette performance est-elle liée à des éléments conjoncturels ou repose-t-elle sur des fondements durables ?

Les résultats de 2007 témoignent de la solidité des fondamentaux. La bonne tenue de l'ensemble des métiers et des filiales du groupe, qui sont toutes bénéficiaires, montre que cette performance n'est pas le fruit d'une situation exceptionnelle. Elle reflète notamment l'implication et la qualité du travail de l'ensemble des collaborateurs. Cela étant, il est vrai que nous avons su tirer profit des opportunités de marché. Il faut souligner aussi que nous n'avons pas été affectés par la crise dite des *subprimes*.

Vous avez annoncé votre projet stratégique Elan 2020 : quelles en sont les orientations ?

Un intense travail collectif nous a permis de redéfinir notre identité, notre projet et nos priorités d'action, de sorte que nous agissons désormais dans un cadre clair, partagé avec la Commission de surveillance que préside Michel Bouvard, le Parlement et les pouvoirs publics. Investisseur institutionnel de long terme, nous nous sommes fixés 4 priorités d'action : soutenir la construction et la réhabilitation du logement social ainsi que la politique de la ville, accompagner la modernisation des universités, aider les petites et moyennes entreprises à se développer en renforçant leurs fonds propres, proposer des solutions innovantes dans le domaine de l'environnement. À ces priorités opérationnelles s'ajoutent nos priorités fonctionnelles : l'amélioration de notre performance, en particulier dans la gestion de nos mandats et des ressources humaines.

Le rôle de la Caisse des Dépôts fait partie des débats sur la loi de modernisation de l'économie. Comment réagissez-vous aux orientations soumises au Parlement ?

Le projet de loi reconnaît et conforte la Caisse des Dépôts dans son rôle majeur d'investisseur institutionnel, qui doit, pour

« **Les résultats 2007** illustrent la solidité du modèle économique de la Caisse des Dépôts. Notre capacité d'intervention s'en trouve renforcée. »



optimiser l'exercice de ses missions, conserver tout à la fois son indépendance et son mode de gouvernance, sous l'égide de son directeur général. J'avais moi-même suggéré que la gouvernance de la Caisse des Dépôts puisse évoluer et je suis donc favorable à la création d'un comité des investissements. Que la Commission de surveillance puisse désormais demander des rapports à la Commission bancaire, l'organe de tutelle des banques, me paraît aussi être une disposition utile.

Et la Caisse des Dépôts, fonds souverain ?

J'ai souhaité créer un club mondial des investisseurs de long terme, avec la perspective de faire de la Caisse des Dépôts, et de Paris, un lieu où tous les investisseurs puissent partager des réflexions sur les investissements de long terme. La Caisse des Dépôts ne peut cependant pas être assimilée à un fonds souverain : elle n'en a pas les caractéristiques, et elle a des missions spécifiques d'intérêt général pour lesquelles elle doit se mobiliser car c'est ainsi qu'elle accompagne au mieux, depuis plus de 190 ans, le développement économique du pays.

Et le dernier volet de la loi qui concerne la distribution généralisée du livret A à toutes les banques ?

La Caisse des Dépôts est pleinement confortée dans son rôle central de financeur du logement social. Je pense que cette réforme peut s'avérer positive pour le financement du logement social dès lors qu'elle permettra de disposer de ressources suffisantes pour faire face aux besoins des organismes HLM dans les années à venir. La loi déterminera en particulier un dispositif de garantie du niveau des ressources collectées et centralisées aux fonds d'épargne.

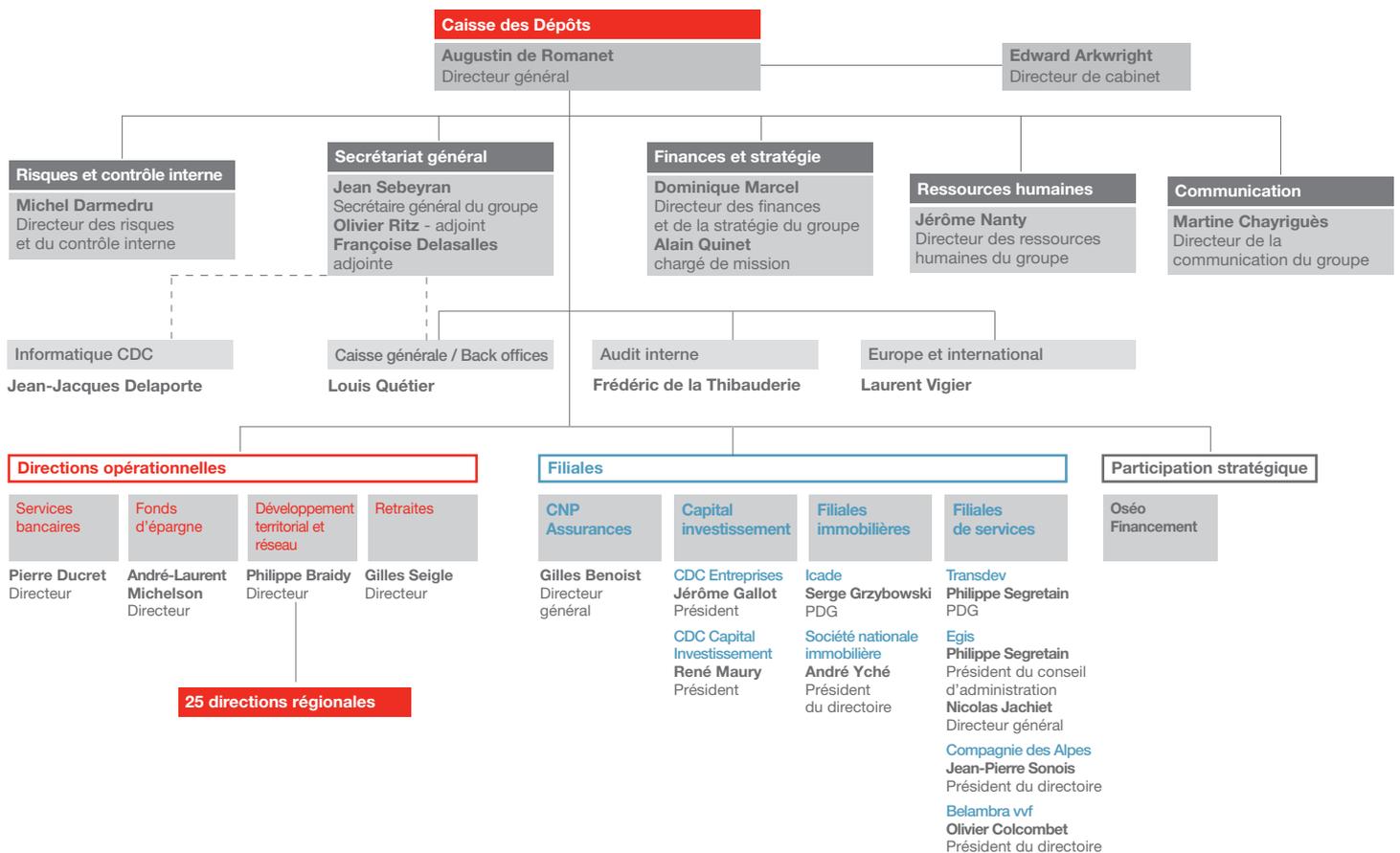
La Caisse des Dépôts a lancé une campagne de communication : en quoi était-ce utile à une institution publique ?

L'argent de la Caisse des Dépôts, c'est l'argent de tous les Français. Cela me semble donc être de la responsabilité d'une grande institution publique comme la nôtre que de se faire connaître à chacun et de rendre compte de son utilité au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Je souhaite que les Français sachent en quoi la Caisse des Dépôts peut leur être utile au quotidien.

Un mode de gouvernance unique

La Caisse des Dépôts, institution financière publique, est placée par la loi du 28 avril 1816, reprise par le code monétaire et financier, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative. Elle est dotée d'un mode de gouvernance unique adapté à la spécificité de son statut et aux exigences de ses missions en termes d'indépendance, de transparence et de conformité aux normes de la Place. Elle est régie par les articles L 518-1 à L 518-24 du code monétaire et financier.

Organigramme du groupe (Avril 2008)





1



19



15



6



18



7



13

8

17

3



14



5



10



16



4

2

12



20



9



11

Comité de direction groupe Caisse des Dépôts (Mars 2008)

Membres

1. **Augustin de Romanet (*)**

Directeur général

2. **Jean Sebeyran (*)**

Secrétaire général du groupe

3. **Dominique Marcel (*)**

Directeur des finances
et de la stratégie du groupe

4. **Pierre Ducret (*)**

Directeur des services bancaires

5. **André-Laurent Michelson (*)**

Directeur des fonds d'épargne

6. **Gilles Seigle (*)**

Directeur des retraites

7. **Philippe Braidy (*)**

Directeur du développement
territorial et du réseau

8. **Martine Chayriguès (*)**

Directeur de la communication

9. **Jérôme Nanty (*)**

Directeur des ressources humaines
du groupe

10. **Michel Darnedru**

Directeur des risques
et du contrôle interne

11. **Olivier Ritz**

Responsable de la Direction juridique
et fiscale - Adjoint au secrétaire général
du groupe

12. **Gilles Benoist**

Directeur général - CNP Assurances

13. **Serge Grzybowski**

Président directeur général - Icade

14. **André Yché**

Président du directoire - SNI

15. **Jérôme Gallot**

Président - CDC Entreprises

16. **René Maury**

Président - CDC Capital Investissement

17. **Philippe Segretain**

Président directeur général - Transdev ;
Président du Conseil
d'administration - Egis

18. **Nicolas Jachiet**

Directeur général - Egis

19. **Jean-Pierre Sonois**

Président du directoire -
Compagnie des Alpes

20. **Olivier Colcombet**

Président du directoire - Belambra wif

(*) Membre du Comité de direction Caisse des Dépôts.

Gouvernance institutionnelle

Le directeur général de la Caisse des Dépôts, nommé pour 5 ans par décret du Président de la République pris en Conseil des ministres, prête serment devant la Commission de surveillance. Responsable de la gestion des fonds et des valeurs de l'Établissement, il est assisté d'un comité de direction qu'il préside et qu'il réunit chaque semaine dans une configuration Établissement public et tous les 15 jours dans une configuration groupe.

La Commission de surveillance

La Commission de surveillance est composée de parlementaires, de membres du Conseil d'État et de la Cour des comptes, du gouverneur de la Banque de France, du président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et du directeur de la Direction générale du Trésor et de la politique économique. Elle exerce en particulier sa surveillance sur les orientations stratégiques, la gestion des fonds d'épargne et les comptes (certifiés par des commissaires aux comptes). Elle comporte 2 comités spécialisés : le Comité des fonds d'épargne et le Comité d'examen des comptes et des risques. Elle fixe l'encours annuel maximal des émissions de titres de créance auxquelles la Caisse des Dépôts est autorisée à procéder. Chaque année, son président présente au Parlement un rapport sur la situation de la Caisse des Dépôts.

La Caisse des dépôts relève également du contrôle de la Cour des comptes.

Instances de décision et de gouvernance

En matière d'investissements et de suivi des enjeux économiques et financiers, la gouvernance de la Caisse des Dépôts fait

intervenir différentes instances qui ont vocation à éclairer les débats relatifs à la réalisation d'investissements et à garantir la meilleure maîtrise de ses intérêts économiques et patrimoniaux.

Deux comités spécialisés ont été créés au sein de la Commission de surveillance pour renforcer sa capacité d'analyse et de surveillance. Ils sont ouverts à tous les membres de la Commission mais fonctionnent avec trois membres permanents sous la présidence de Daniel Garrigue, député. Chaque séance se tient en présence des directeurs de l'Audit, de la Direction juridique et fiscale et de la Direction des risques et du contrôle interne. Elle fait l'objet d'un procès verbal et d'un rapport effectué en Commission de surveillance par le rapporteur désigné.

Le Comité d'examen des comptes et des risques a notamment pour mission d'examiner les comptes sociaux et consolidés en présence des commissaires aux comptes, la gestion du bilan, le périmètre d'activité du groupe, le suivi du contrôle interne et des risques, le programme annuel de l'Audit et le suivi des recommandations de la Cour des comptes.

Le Comité des fonds d'épargne, en présence des représentants de la Direction des fonds d'épargne, examine les comptes et les rapports de gestion semestriels des fonds d'épargne et l'ensemble des dossiers concernant l'activité des fonds d'épargne (emplois, conditions de collecte, rémunération de la garantie de l'Etat...).

Pour l'avenir, un renforcement de ces dispositifs est envisagé avec notamment la mise en place d'un **Comité d'investissement**, chargé d'examiner *a priori* les projets d'investissement à caractère stratégique.

Par ailleurs, soucieuse de faire valoir ses intérêts d'actionnaire dans un cadre de gouvernance et de transparence irréprochables, la Caisse des Dépôts a créé en

2004 un **Comité consultatif** ouvert à des personnalités indépendantes. Ce comité, présidé par René Barbier de la Serre, a établi 3 documents :

- les principes généraux sur le gouvernement d'entreprise ;
- la Charte de l'administrateur représentant la Caisse des Dépôts ;
- le Guide de vote en assemblée générale.

Il se réunit désormais sur une base annuelle pour faire le point sur la politique de vote en assemblées générales et discuter des ajustements et compléments à apporter aux 3 documents de doctrine en matière de gouvernement d'entreprise de la Caisse des Dépôts.

Ces directives et orientations sont destinées à garantir l'homogénéité et la pertinence des interventions des représentants de la Caisse des Dépôts dans les instances de gouvernance des sociétés dont elle est actionnaire. La Caisse des Dépôts veille en effet à ce que ses filiales disposent d'une

gouvernance conforme aux standards de la Place. Les administrateurs représentant la Caisse des Dépôts participent ainsi à leurs comités spécialisés – audit, investissement, nominations – de manière active et vigilante.

En outre, toutes les décisions d'investissements prises par la Caisse des Dépôts font l'objet d'un examen approfondi dans des comités d'engagements. Ces comités d'engagements peuvent être présidés par les directeurs des directions opérationnelles ou des responsables des filiales du groupe. Au-delà de certains seuils, les décisions sont validées par le directeur des finances et de la stratégie, voire, au-delà de 30 M€ d'engagement, par le directeur général. Ces comités d'engagements sont bien entendu complétés par les instances de gouvernance propres à chaque filiale (comités spécialisés, émanation des conseils d'administration et de surveillance).

focus

Le Caissier général de la Caisse des Dépôts au cœur des contrôles internes

■ Selon l'article L518-13 du code monétaire et financier, « *le Caissier général est responsable du maniement des fonds. Il est chargé de la recette, du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des valeurs... Il prête serment devant la Cour des comptes après justification de son cautionnement au Trésor. Il est responsable des erreurs et déficits autres que ceux provenant de la force majeure.* » Directeur des back-offices, il réalise la synthèse

des besoins de la séparation des fonctions de décision et d'exécution exprimés par les règles de fonctionnement des institutions financières et des établissements publics.

En assurant l'exécution des flux d'opérations sur titre et numéraire, en valorisant les portefeuilles puis en assurant de façon séparée la comptabilité des opérations, le Caissier général se situe au cœur de la gestion des risques opérationnels de l'Établissement

dans ses missions d'investisseur et de mandataire. Ces risques sont gérés grâce aux dispositifs de contrôles internes. Depuis 2007 (arrêté du 31 octobre), le compte de gestion retraçant les opérations du Caissier général présente de nouveaux états qui distinguent les périmètres de sa gestion. Cette évolution facilite sa lecture à partir de la comptabilité de la Section générale de l'Établissement public et son exploitation par la Cour des comptes.



Un nom pour une ambition partagée

« Il s'agit de construire ensemble un projet fondamental pour nous tous, et qui doit donner un nouveau souffle à la Caisse des Dépôts, auquel nous avons donné un nom, une image afin que chacun puisse y faire référence et se mobiliser. Ce nom va devenir, vous le comprendrez, de plus en plus important dans les mois à venir. Il traduit les ambitions que nous avons pour le groupe : **Elan** signifie le dynamisme, la mise en mouvement ; **2020**, l'ambition, le long terme et la confiance », expliquait Augustin de Romanet, directeur général, lors du lancement du projet.

Onze chantiers stratégiques ont été identifiés au service de 3 enjeux majeurs pour la Caisse des Dépôts : se projeter dans l'avenir, se positionner, optimiser son fonctionnement. Le développement durable, dimension transversale à chaque chantier a été pris en compte dans l'identification des enjeux et la proposition de solutions, en s'appuyant sur les compétences et l'expérience du groupe en la matière.

Chaque groupe de travail, piloté par un « sponsor », membre du Comité de direction, et un rapporteur, comprenait une douzaine de collaborateurs issus du groupe Caisse des Dépôts. La réflexion de chaque groupe a été structurée autour de 6 questions.

- **Enjeux** : quels sont les enjeux qualitatifs et quantitatifs du thème dont vous êtes saisis ?
- **Risques** : quels sont les risques internes et externes associés à votre thème ?
- **Objectifs** : quels sont les objectifs à atteindre dans les 3 ans à venir ?
- **Priorités** : quel est l'ordre de priorité ?

- **Plan d'action** : quel plan d'action proposer à court, moyen et long termes ?
- **Plan de charge** : quel serait le plan de charge correspondant ?

Participative, cette démarche a mobilisé près de 150 collaborateurs du groupe ; elle a été accompagnée d'une forte action de communication interne.

Les 11 groupes se sont réunis sur un rythme hebdomadaire entre septembre et novembre. Deux comités ont été constitués :

- **le Comité de pilotage**, présidé par Augustin de Romanet, composé des 11 sponsors, du chef de projet et d'un responsable de la Direction des finances et de la stratégie. Il s'est réuni 2 fois par mois sur la période ;
- **le Comité de suivi et de coordination**, piloté par Françoise Delasalles, qui rassemblait le rapporteur de chaque groupe de travail, un membre du cabinet du directeur général, un responsable de la Direction des finances et de la stratégie et un représentant du département développement durable. Il s'est réuni chaque semaine sur la même période.

Les 11 groupes de travail

■ Groupe, partenariats

Rapporteur Agnès Pannier-Runacher (page 25)
Sponsor Dominique Marcel

■ Cadre des relations avec les collectivités locales

Rapporteur Jean-Jacques Delaporte (page 37)
Sponsor Jean Sebeyran

■ International

Rapporteur Laurent Vigier (page 85)
Sponsor Philippe Segretain

■ Avenir des métiers historiques de l'Établissement public

Rapporteur André Pinchon (page 69)
Sponsor André-Laurent Michelson

■ Fonction investisseur

Rapporteur Nathalie Gilly (page 31)
Sponsor Philippe Braidy

■ Innovation, nouveaux métiers, veille

Rapporteur Virginie Gourmelon (page 39)
Sponsor Pierre Ducret

■ Développement des PME

Rapporteur Brigitte Gotti (page 44)
Sponsor Jérôme Gallot

■ Ressources humaines

Rapporteur Jacqueline Poincelet (page 95)
Sponsor Jérôme Nanty

■ Performance et compétitivité

Rapporteur Victoire Aubry (page 101)
Sponsor Franck Silvent

■ Cohérence de l'offre et rôle du réseau

Rapporteur Marianne Louradour-Félix (page 92)
Sponsor Gilles Seigle

■ Communication

Rapporteur Christine Lagrée (page 104)
Sponsor Martine Chayriguès

« Nous avons tenu le pari initial de faire émerger les vraies questions et de proposer de vraies solutions. »



Les groupes de travail ont remis leurs propositions mi-novembre.

Sur cette base a été établi le nouveau plan stratégique. Après l'avoir présenté à la Commission de surveillance, Augustin de Romanet l'a dévoilé lors de la convention des cadres du groupe, les 13 et 14 décembre derniers. « *Ce travail sur des orientations stratégiques a mis en évidence plusieurs atouts sur lesquels nous allons nous appuyer et notamment la capacité du groupe à se mobiliser et à travailler ensemble quand c'est possible : peu d'organisations de notre taille peuvent se flatter d'avoir réalisé en aussi peu de temps un travail aussi lourd sur sa stratégie. Ce succès vous est dû. Soyez-en fiers* », a-t-il souligné.

Le plan Elan 2020

Depuis près de 2 siècles, la Caisse des Dépôts a constamment adapté ses interventions au service des besoins du pays. Son statut particulier, qui la place sous la surveillance du Parlement, la confiance que les épargnants lui accordent, la stabilité de ses ressources, sa solidité financière, la fiabilité de ses interventions en ont fait un grand investisseur de long terme, sans équivalent dans le paysage économique et financier.

Entretien avec

■ Françoise Delasalles

Directrice du budget et du contrôle de gestion, adjoint au Secrétaire général – groupe Caisse des Dépôts

Chef de projet Elan 2020

En résumé, qu'est-ce que le projet Elan 2020 ?

F.D. : Elan 2020, c'est le nom donné à la démarche participative de réflexion qui a inspiré le plan stratégique du même nom. C'est aussi l'histoire d'une aventure collective, lancée le 12 septembre 2007, qui a mobilisé 150 collaborateurs du groupe pour une durée de 3 mois ; 3 mois de très grande effervescence constructive.

Comment s'est organisée la réflexion ?

F.D. : Elle s'est ouverte en juillet 2007 avec les premières orientations données par le directeur général, puis un séminaire du Comité de direction a précisé les contours du projet à venir. Ce projet a été ensuite lancé avec 2 mots d'ordre : créativité et absence de tabou.

À la base des travaux, 11 groupes de travail correspondant chacun à un des 11 thèmes identifiés, avec le développement durable en facteur commun. À chaque groupe, un sponsor, membre du Comité de direction et un rapporteur, le plus souvent non-spécialiste du domaine couvert, pour animer et rendre compte. Un comité hebdomadaire de suivi et de coordination a permis d'assurer l'indispensable transversalité de l'ensemble, sous la houlette du Comité de pilotage présidé par le directeur général. Au total, une grande énergie et une grande créativité se sont déployées tout au long du processus, exprimées à travers plus d'une centaine de réunions.

Pour finir, que retenir-vous notamment de ce processus ?

F.D. : Un acquis essentiel : nous avons tenu le pari initial de faire émerger les vraies questions et de proposer de vraies solutions, qui ont ensuite inspiré le plan stratégique. Au-delà, nous avons satisfait un besoin collectif d'échanger pour réfléchir à notre rôle et notre utilité. Nous sortons de cette aventure avec un sentiment de très solide confiance dans le rôle du groupe Caisse des Dépôts et ses capacités d'adaptation aux besoins sans cesse renouvelés du pays.

Quatre priorités

au service du
développement
durable du pays



1. Le logement et la ville

On estime aujourd'hui à près d'un million le nombre de logements manquants en France. À travers la centralisation de la collecte du livret A et de la distribution de prêts aux organismes du logement social, l'intervention de la Caisse des Dépôts assure l'égal accès de tous au financement du logement. L'investissement en fonds propres de l'Établissement public dans le foncier et le logement, le contrôle du premier opérateur français du logement social et intermédiaire, le groupe SNI, et sa participation majoritaire dans Icade, grand opérateur des marchés immobiliers, confortent cette position.

Forte de ces moyens, la Caisse des Dépôts entend jouer un rôle d'exemplarité et d'entraînement dans le secteur du logement social et intermédiaire, en intervenant dans la mise en œuvre du droit au logement, l'accession sociale à la propriété, la performance énergétique des immeubles, le maintien à domicile des personnes âgées et l'accueil des étudiants et jeunes actifs. Le groupe a notamment pour ambition de faire croître de 40 % en 3 ans les logements financés, c'est-à-dire passer de 54 000 logements en 2007 à 90 000 logements par an à compter de 2010, et de rénover, en intégrant des objectifs de qualité environnementale, 18 000 logements de son parc.

2. L'université et l'économie de la connaissance

Le groupe donnera la priorité aux besoins d'équipements structurants du territoire dans le domaine des universités, de l'économie de la connaissance, de l'équipement en réseaux numériques, et des équipements en faveur de la recherche. Dès 2008, une enveloppe de 10 M€ sera affectée aux études sur l'autonomie et la modernisation des universités. Les équipes d'ingénierie financière et immobilière du groupe seront également mobilisées. En rythme de croisière, 20 % des dépenses d'intérêt général de l'Établissement public, soit 500 M€ sur 3 ans, seront investis pour les universités afin de créer un effet de levier en leur faveur.

L'identité d'investisseur de long terme de la Caisse des Dépôts, qui agit au service de l'intérêt général et du développement du pays, est au cœur de son plan stratégique Elan 2020 et de l'ambition exigeante que celui-ci trace pour l'ensemble de ses activités, de la gestion de mandats à celle de filiales, de son rôle d'investisseur à ceux de prêteur ou d'opérateur.

La Caisse des Dépôts a vocation, à ce titre, à poursuivre et amplifier son rôle de stabilisation de l'actionnariat des sociétés cotées, de maintien des centres de décision en France, ainsi que d'accompagnement et de soutien au développement de ces entreprises.



3. Les PME au service de la croissance

La dynamisation d'un tissu de PME innovantes capables de se projeter sur les marchés étrangers est un élément essentiel pour la croissance. La création de France Investissement a donné un nouvel élan à l'apport de capitaux aux PME. Ce dispositif sera mobilisé afin de contribuer dans les 3 prochaines années au financement de 1 000 PME. L'action de la Caisse des Dépôts s'articulera autour de 3 objectifs : accompagner les TPE et les PME dans toutes les phases de leur vie, apporter un soutien spécifique aux entreprises innovantes et renforcer son partenariat avec Oséo.



4. L'environnement et le développement durable

Partenaire des pouvoirs publics, la Caisse des Dépôts a vocation à contribuer à l'émergence de nouveaux segments d'activité. Le groupe a notamment pour ambition d'être à l'avant-garde dans le secteur de l'environnement. En premier lieu, les investissements dans les énergies renouvelables seront amplifiés de façon à accompagner le développement du marché avec l'objectif de détenir 5 % de la production française d'ici 2010, et 10 % d'ici 2020. L'offre de services et les efforts de recherche en matière de finance carbone seront développés. Plus généralement, les projets permettant d'intégrer dans les marchés le prix des atteintes à l'environnement seront favorisés. Une filiale dédiée à la compensation dans le domaine de la biodiversité a été créée, dotée d'un capital de 15 M€ dès 2008. Le groupe s'attachera enfin à être exemplaire en matière environnementale dans toutes ses activités et à mettre en œuvre de manière systématique une approche d'investisseur responsable.

Elle renforcera son rôle d'investisseur dans les infrastructures. Elle confortera, enfin, sa qualité d'opérateur au travers de ses filiales, qui lui apportent une expertise et des compétences ancrées dans le monde économique (assurance et métiers financiers, immobilier, financement des PME, ingénierie et infrastructures, gestion de services collectifs...).

Le plan Elan 2020 fixe une stratégie clairement définie, au service de la collectivité, dans les activités et les métiers où la Caisse des Dépôts dispose d'un savoir-faire et d'une expertise reconnue. Cette stratégie a vocation à s'exercer selon des principes d'actions précis et connus de tous, avec un souci permanent de performance, d'innovation et d'ouverture.

Au cœur de la cohésion nationale, une gestion performante de ses mandats

La Caisse des Dépôts garantit les dépôts réglementés, assure la gestion de 51 régimes de retraite, et finance le logement social grâce au livret A. Sur ce dernier mandat, elle est le seul établissement qui puisse, avec un très haut niveau de sécurité, assurer la transformation d'une épargne à vue en prêts à très long terme consentis à tous les organismes de logement social, à des conditions attractives et transparentes. Ces fonds lui permettent également de jouer son rôle d'investisseur de long terme, en particulier en actions. Ces dispositifs originaux contribuent ainsi à la solidarité nationale. La Caisse des Dépôts développera la valeur ajoutée de ses prestations, valorisera la performance de sa gestion, renforcera la qualité de ses services et la compétitivité de ses offres.

Des doctrines transparentes et une gouvernance renforcée

Transparence, neutralité, indépendance sont au cœur de la crédibilité de la Caisse des Dépôts. Elle formalisera des doctrines précisant ses critères d'intervention dans chacun de ses domaines d'actions : doctrine de l'investisseur d'une part, qu'il soit financier, d'intérêt général ou stratégique *via* des participations dans des sociétés de taille significative ou ses filiales ; principes d'actions du mandataire, d'autre part.

La gouvernance de l'institution sera renforcée dès 2008. La création d'un comité d'investissement est envisagée afin d'examiner *a priori* les projets d'investissement à caractère stratégique. Des initiatives seront prises pour associer pleinement les parties prenantes de la Caisse des Dépôts (experts, ONG, entreprises, organisations syndicales) à ses orientations et à l'évaluation de ses activités.

Un défi : mobiliser ses collaborateurs au service des urgences du pays

Le groupe Caisse des Dépôts s'emploie à renforcer la mobilité et la formation, la culture de la mesure et de l'efficacité, le pilotage de l'innovation, sa capacité à se projeter en Europe et dans le monde. Dès fin 2008, un comité de l'offre sera chargé d'élaborer des propositions globales et transversales aux métiers de la Caisse des Dépôts, déclinées au niveau local à travers le réseau de ses 25 implantations régionales. La lisibilité de l'action du groupe Caisse des Dépôts sera la priorité de sa communication.

Elan 2020 fixe un cadre qui permet à la Caisse des Dépôts d'agir utilement, dans la clarté, la transparence, et en étant mieux comprise de son environnement.

La fierté des collaborateurs du groupe sera de contribuer à ce que, d'ici 2020, le déficit de logements soit résorbé, les universités françaises rénovées, les PME françaises plus nombreuses, dynamiques et exportatrices, et à ce que leurs actions contribuent à ancrer les principes du développement durable au cœur du modèle de développement du pays. Leur fierté sera également de porter chaque direction et filiale aux plus hauts niveaux de performance sociale, économique et environnementale et de les intégrer dans une forte culture de groupe.

En comprenant mieux l'action de la Caisse des Dépôts, ses partenaires et ses utilisateurs sauront ce qu'ils peuvent en attendre et comment bénéficier de son soutien. Confortée par ce cadre, avec le souci permanent de ses valeurs et du long terme, la Caisse des Dépôts œuvrera ainsi à augmenter le potentiel de croissance du pays au service de ses concitoyens.

Indicateurs de suivi des 4 priorités du plan stratégique

PRIORITÉ	ENJEUX	OBJECTIFS ET INDICATEURS	MOYENS MOBILISÉS
Logement et ville	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assurer un développement urbain respectueux de l'homme et de son environnement en répondant aux besoins : <ul style="list-style-type: none"> ■ de droit au logement : 1 million de logements manquent en France aujourd'hui ■ de rénovation des bâtiments existants afin : <ul style="list-style-type: none"> - d'améliorer l'efficacité énergétique - de lutter contre le changement climatique - d'améliorer la qualité sanitaire des logements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître les financements de logements sociaux de 54 000 (2007) à 90 000 (2010) en incitant à la performance énergétique ■ Assurer un soutien spécifique au logement étudiant ■ Réhabiliter, en intégrant des objectifs de performance environnementale, une partie des logements du parc du groupe Caisse des Dépôts ■ Traiter les 10 % du parc de logement social le plus énergivore d'ici à 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintien du financement du logement social grâce à la collecte du livret A et amélioration de l'efficacité du dispositif ■ Investissement foncier sur fonds propres ■ Activité d'Icade, grand opérateur des marchés immobiliers ■ Activité de la SNI, premier opérateur de logement social et intermédiaire en France
Université et économie de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagner la réforme des universités en rénovant les infrastructures ■ Créer un environnement favorable à l'économie de la connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réaliser d'ici 2009, sur l'immobilier de toute université demandeuse, un audit stratégique intégrant les enjeux environnementaux ■ Accompagner les projets de rénovation par des études d'ingénierie ■ Accompagner, dès 2009, 10 grands projets de rénovation de campus universitaires ■ Contribuer à équiper les premières villes françaises en très haut débit dans les 5 ans à venir 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enveloppe de 10 M€ consacrée aux études en 2008 ■ Enveloppe de 500 M€ d'investissements mobilisables sur la période 2009-2011 au titre de l'investissement d'intérêt général ■ Développement d'outils d'ingénierie financière et investissement en fonds propres dans les infrastructures numériques
PME	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dynamiser un tissu de PME innovantes capables de se projeter sur les marchés étrangers et stimulant la croissance de l'économie française 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Émergence de 1 000 PME d'ici à 2010 grâce à une contribution de la Caisse des Dépôts, et en priorité : <ul style="list-style-type: none"> - filières innovantes - filières exportatrices ■ Accompagner les TPE à toutes les étapes de leur vie, en particulier en phase d'amorçage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 330 M€ par an en moyenne consacrés au dispositif France Investissement ■ Renforcement du partenariat avec Oséo
Environnement et développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les capacités de production d'énergie renouvelable française, facteur d'autonomie et de lutte contre le changement climatique ■ Lutter contre le changement climatique ■ Préserver la biodiversité ■ Prendre en compte les préoccupations environnementales dans l'ensemble des activités de la Caisse des Dépôts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objectif de 5 % de la production française d'énergie renouvelable d'ici à 2010 et 10 % d'ici à 2020 ■ Contribuer au développement de la finance carbone, en termes de : recherche, investissements, structures de marché ■ État de développement du marché de la compensation dans le domaine de la biodiversité ■ Application des principes d'investissement socialement responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investissement de 150 M€ d'ici à 2010 ■ Doublement des montants investis dans le carbone d'ici à 3 ans ■ Développement des projets de recherche, de plate-forme de marché, «trading» ■ Lancement d'une filiale «CDC biodiversité» dotée d'un capital de 15 M€ ■ Formalisation de la doctrine d'investisseur socialement responsable de la Caisse des Dépôts et suivi de sa mise en œuvre

Des résultats 2007 solides

« Les solides résultats réalisés en 2007 par le groupe Caisse des Dépôts s'expliquent par les bonnes performances de ses filiales et par une gestion dynamique de ses portefeuilles actions, notamment lors du pic boursier du premier semestre. Grâce à ces résultats, le groupe conforte son rôle d'investisseur de long terme au service de l'intérêt général avec près de 1,2 Md€ d'engagements en faveur du développement local des territoires, du financement en fonds propres des PME et du développement durable (finance carbone, biodiversité).»
Augustin de Romanet,
directeur général
de la Caisse des Dépôts.

Le résultat net part du groupe Caisse des Dépôts, en normes IFRS, s'élève à 2 488 M€ en 2007, contre 1 694 M€ en 2006, hors la plus-value de cession des titres CNCE.

Outre la bonne tenue de l'ensemble des métiers et filiales du groupe, la forte progression du résultat 2007, hors plus-value CNCE, provient notamment :

- d'une politique opportune d'externalisation de plus-values sur les portefeuilles actions, 1 Md€ en 2007 contre 0,7 Md€ en 2006, soit une progression de 0,3 Md€ ;
- d'une plus-value exceptionnelle dégagée lors de la sortie partielle du capital de TDF avec un impact de 0,3 Md€ ;
- de reprises de provisions à caractère durable à hauteur de 0,4 Md€, suite à des cessions de titres.

Le groupe Caisse des Dépôts présente ses comptes consolidés en appliquant pour la première fois les normes IFRS.

Conformément à la norme IAS1, les comptes 2006 ont donc été retraités afin de permettre la comparaison des exercices. Ainsi, en normes IFRS, le résultat net consolidé du groupe s'établit en 2006 à 1 694 M€, hors la plus-value de cession des titres CNCE (1 959 M€), contre 2 228 M€ en normes françaises ⁽¹⁾.

Le produit net bancaire s'inscrit en progression de 43 % à 7,1 Md€ en 2007 contre 4,9 Md€ en 2006. Cette croissance est le fruit d'une activité soutenue de l'ensemble des pôles d'activité du groupe Caisse des Dépôts à laquelle s'ajoutent la progression des plus-values, les reprises de provisions à caractère durable et les effets de périmètre liés aux acquisitions des filiales.

L'évolution des charges d'exploitation du groupe (+20 %) est liée pour l'essentiel aux croissances externes intervenues dans le courant de l'année 2007, avec notamment l'acquisition par Transdev de la majorité du capital de Connexion NV auprès de l'État néerlandais.

Les fonds propres consolidés part du groupe, après distribution, demeurent stables à 28,2 Md€ au 31 décembre 2007. Cette stabilité est la résultante de la réduction des plus-values latentes sur titres disponibles à la vente, compensée par le résultat 2007 après distribution.

La Caisse des Dépôts

La contribution du pôle Caisse des Dépôts (établissement public) au résultat net consolidé part du groupe s'établit à 1,6 Md€ en 2007 contre 0,5 Md€ en 2006, sous l'effet d'une externalisation accrue de plus-values sur les portefeuilles actions, des reprises de provisions à caractère durable et de la plus-value dégagée lors de la sortie partielle du capital de TDF (143 M€).

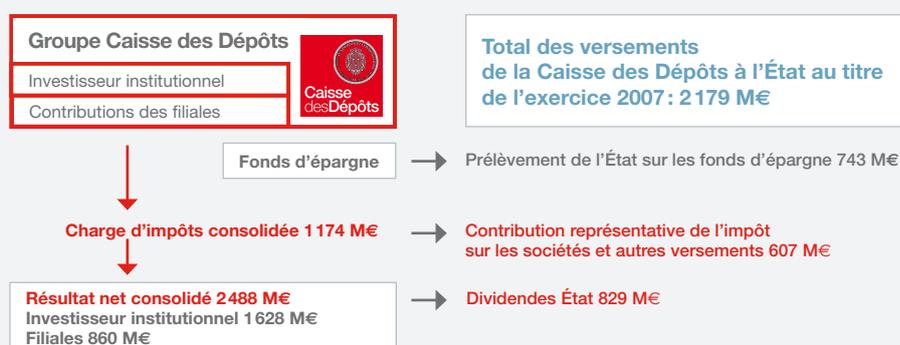
Les variations de provisions et charges à payer sur les passifs sociaux induisent de manière mécanique une progression des frais généraux de 19 % à 381 M€ (pour mémoire, les frais généraux étaient en diminution de 26 % en 2006 par rapport à 2005). Corrigés de ces éléments, les frais généraux de l'Établissement public progressent de 0,9 % par rapport à 2006. Le plan de maîtrise des charges de l'Établissement public, initié en 2003, permet ainsi de contenir leur évolution à

(1) Le passage du résultat 2006 en normes françaises, soit 2 228 M€ hors plus-value CNCE, au résultat 2006 en normes IFRS, soit 1 694 M€ hors plus-value CNCE, s'explique par les retraitements suivants :

- le profit de dilution constaté lors de l'introduction en Bourse de l'cade et la cession à l'automne 2006 de 7 % de son capital, pour un montant global de 443 M€, ont été enregistrés en capitaux propres dans le traitement en IFRS et non plus comptabilisés en résultat (application de la norme IAS 27 qui prévoit la faculté de comptabiliser les variations de pourcentage d'intérêt en capitaux propres dès lors que le contrôle exclusif est maintenu) ;
- la non-prise en compte de la reprise sur le fonds pour risques bancaires généraux constatée en 2006 pour 135 M€, le FRBG n'étant pas reconnu en normes IFRS ;
- divers retraitements normatifs pour un montant global de 44 M€.

Les flux financiers

Résultats de l'exercice 2007



La contribution de la Caisse des Dépôts au budget de l'État revêt trois formes :

- l'impôt sur les bénéfices,
- un dividende représentant le tiers de son résultat net,
- le résultat annuel des fonds d'épargne gérés en contrepartie de la garantie apportée par l'État aux dépôts centralisés.

Les enveloppes consacrées aux missions d'intérêt général en 2007

Principe d'affectation des 3 tiers du résultat annuel

Le résultat de la Caisse des Dépôts est affecté de la façon suivante :

- un tiers aux missions d'intérêt général
- un tiers en dividende à l'État
- un dernier tiers au renforcement des fonds propres

149 M€ Investissements immobiliers	43 M€ Développement numérique	29 M€ Énergie environnement
450 M€ CDC entreprises, capital risque PME et France Investissement	115 M€ Bonifications de prêts au logement social	17 M€ TPE et économie sociale
100 M€ Financement exceptionnel ANRU	72 M€ Infrastructures d'intérêt général	77 M€ Participations
90 M€ Études et ingénierie	11 M€ Politique de la ville	87 M€ Économie carbone et biodiversité

moins de 1 % pour la cinquième année consécutive.

Le pôle CNP

Le résultat net part du groupe CNP s'élève à 1,22 Md€ en 2007. Le résultat net courant part du groupe hors plus-values réalisées sur actions et immobilier, s'élève à 1,1 Md€, en hausse de 34,8 % par rapport à 2006 et de 20 % à périmètre et change constants.

Au 31 décembre 2007, la valeur intrinsèque européenne (*European Embedded Value*) s'élève à 77,8 € par action (avant dividende et après coût de la marge de solvabilité et des risques non financiers), soit une création de valeur sur l'année de 14 % par rapport à l'EEV au 31 décembre 2006, calculée après dividende, augmentation de capital et acquisition de 50 % d'Ecureuil Vie.

Le pôle filiales immobilières

Ce pôle, qui regroupe les filiales immobilières Icade et Société Nationale Immobilière, a enregistré une baisse de sa contribution à 114 M€ en 2007 contre 278 M€ en 2006. Cette variation est liée à 2 éléments exceptionnels :

- pour Icade, la comptabilisation dans les comptes 2007 d'une « exit tax » inhérente au passage au régime SIIC à compter du 1^{er} janvier de cette année;

- pour la SNI, l'impact positif constaté en 2006 d'une modification de la fiscalité sur les logements sociaux.

Hors ces 2 éléments, le pôle enregistre une hausse de sa contribution de 12 %.

■ Icade

Le résultat net du groupe Icade s'établit à 37 M€ contre 211 M€ en 2006. Hors « exit tax » comptabilisée en 2007 (229 M€) liée au passage au régime SIIC, il progresse de 26 % à 266 M€.

La contribution au PNB du groupe progresse de 15 % à 794 M€ sous l'effet de la bonne performance du métier de promotion (+ 23 % par rapport à 2006) et du métier de foncière pour lequel, à périmètre constant, la variation des loyers atteint + 4,1 % en 2007.

■ La Société Nationale Immobilière (SNI)

Hors l'impact du changement de fiscalité sur les logements sociaux constaté en 2006, la contribution de la SNI au résultat du groupe Caisse des Dépôts progresse de 6 % à 91 M€. La contribution au PNB du groupe augmente de 6 % à 268 M€, sous l'effet notamment de l'intégration de la SAGI.

Le pôle filiales de services

La contribution du pôle filiales de services (Transdev, Egis, Compagnie des Alpes [CDA] et Belambra wvf) au résultat net part du groupe s'établit à 46 M€ en 2007 contre 53 M€ en 2006. Cette diminution est notamment liée à :

- la non-récurrence de plus-values dégagées par Egis en 2006 ;

- pour CDA, les résultats 2006 avaient bénéficié d'un effet de saisonnalité exceptionnel, avec l'acquisition des parcs Star Parks au 1^{er} juin. À périmètre constant, le résultat net part du groupe progresse de 7,3 %, dans un contexte climatique pourtant défavorable pour les 2 métiers du groupe.

Le pôle Capital investissement

La contribution de ce pôle au résultat net part du groupe s'établit à 229 M€, contre 68 M€ en 2006, sous l'effet notamment de la cession des titres TDF pour 155 M€.

Répartition du résultat net part du groupe par pôle

En M€	2007 IFRS	2006 IFRS	2006 Normes françaises	Variations 2007/2006 IFRS	
				M€	%
Caisse des Dépôts	1628	525	1226	1103	x 3,1
Filiales et participation	860	1169	1002	-309	- 26
Pôle CNP	438	419	353	19	5
Participation CNCE		351	211	-351	na
Pôle filiales Immobilières	114	278	237	-164	- 59
Pôle filiales Services	46	53	44	-7	- 12
Pôle Capital Investissement	229	68	157	161	x 3,4
Pôle Infrastructures	33			33	na
Résultat net part du groupe	2488	1694	2228	794	47
Plus-value CNCE		1959	2245	-1959	na
Résultat net part du groupe	2488	3653	4473	-1165	- 32

Soldes intermédiaires de gestion consolidés

En M€	2007 IFRS	2006 IFRS	Variations 2007/2006 IFRS	
			M€	%
Produit net bancaire	7054	4931	2123	43
Charges d'exploitation	- 3226	- 2693	- 533	20
Résultat d'exploitation	3800	2204	1596	72
Résultat net (hors plus-value CNCE)	2488	1694	794	47

Bilan consolidé simplifié

Actif (en M€)	2007	2006	Passif (en M€)	2007	2006
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	34594	30657	Passifs financiers à la juste valeur par résultat	1537	841
Actifs financiers disponibles à la vente	123771	126392	Dettes envers les établissements de crédit	22594	25244
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	17398	15325	Dettes envers la clientèle	43711	43298
Prêts et créances	25173	19865	Dettes représentées par un titre	7824	10313
Immeuble de placement	7296	6042	Provisions techniques des sociétés d'assurance	97973	84008
Immobilisations corporelles et incorporelles	2989	2065	Capitaux propres	31771	32716
Autres actifs	9950	9298	Autres passifs	15761	13224
TOTAL ACTIF	221171	209644	TOTAL PASSIF	221171	209644

Le pôle infrastructure

Ce pôle, constitué en 2007, contribue à hauteur de 33 M€ au résultat net part du groupe. Il est constitué des participations suivantes :

- 25,8 % d'Eutelsat Communications,
- 20 % de Séché Environnement,
- 47 % de HIME, holding détenant la SAUR,
- 24 % de Tyrol Acquisition (TDF),
- 49 % de Verdun Participations 1 (Viaduc de Millau).

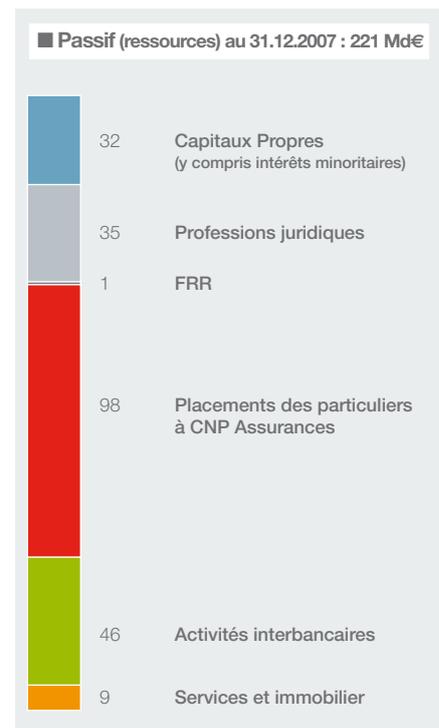
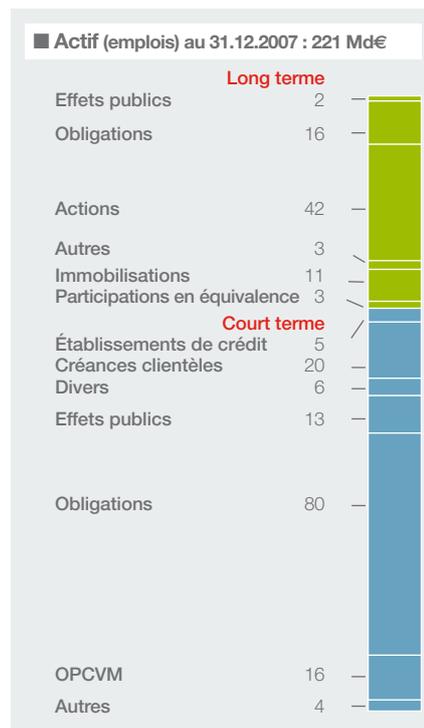
Crise des subprimes

Dans le contexte de crise financière intervenue au cours du second semestre 2007, la Caisse des Dépôts a renforcé son suivi des risques financiers : l'ensemble des

contreparties des portefeuilles de taux de la Section générale fait l'objet d'un suivi de leur risque de crédit, suivi renforcé depuis cet été sur les contreparties jugées les plus sensibles à la crise.

À ce jour, aucun défaut n'a été constaté sur les titres détenus dans les portefeuilles financiers depuis le début de la crise et la **Caisse des Dépôts n'a recensé aucune exposition directe au marché hypothécaire américain et donc, par conséquent, au marché des subprimes américains.**

Concernant les titres détenus dans le portefeuille de placement, le calcul des provisions a été effectué pour l'ensemble des lignes sur la base de cotations sur des marchés actifs ou de prix de contributeurs externes. Aucune ligne n'a nécessité de recourir à un modèle de valorisation interne.



Indicateurs clés de performance développement durable

	Indicateurs 2006	Indicateurs 2007
Consolider une gouvernance efficace au service du pays		
Nombre de réunions :		
- Commission de Surveillance	22	20
- Comité des risques	10	6
- Comité des fonds d'épargne	6	5
Être un investisseur financier de long terme responsable		
Périmètre d'exercice des droits de vote en Assemblée générale d'entreprises	100 %	100 %
Capital investissement d'intérêt général :		
- montant sous gestion	1,2 Md€	2,5 Md€
- PME financées en direct ou via des fonds	2500	2550
Nombre de régimes de retraite adossés développant une démarche d'investisseur socialement responsable	2 (FFR et RAFP)	2 (FFR et RAFP)
Accompagner le développement de la finance carbone		
Transactions de quotas effectuées via Bluenext	31 MteqCO ₂	23,7 Mteq CO ₂
Intégrer les exigences du développement durable aux interventions dans l'habitat et les territoires		
Prêts au logement social (signatures):		
- très sociaux	902 M€	1 133 M€
- sociaux	3844 M€	4907 M€
- intermédiaires	21 M€	23 M€
Montants prêtés à des projets :		
- d'infrastructures ferroviaires	239 M€	525 M€
- de transports en commun en site propre	220 M€	317 M€
Montants investis dans les infrastructures numériques	34,6 M€	38,7 M€
Montants investis dans des projets d'énergies renouvelables	9 M€	29 M€
Crédits d'ingénierie engagés en coopération avec l'ANRU	18,7 M€	24,2 M€
Interventions en dotation des réseaux d'aide à la création d'entreprises et à l'économie sociale et solidaire	10,1 M€	16,7 M€