

**2020**

# Rapport au Parlement

Commission de surveillance





# Sommaire

Message de la Présidente	05
Thèmes	06
Ordres du jour	09
Avis de la Commission de surveillance	13

## Séances plénières 2020

- Séance 1 – 05 février	89
- Séance 2 – 02 avril	126
- Séance 3 – 29 avril	143
- Séance 4 – 13 mai	173
- Séance 5 – 10 juin	203
- Séance 6 – 17 juin	235
- Séance 7 – 22 juillet	273
- Séance 8 – 16 septembre	296
- Séance 9 – 10 octobre	323
- Séance 10 – 18 novembre	351
- Séance 11 – 25 novembre	367
- Séance 12 – 16 décembre	389

## Annexes

- Règlement intérieur adopté le 25 novembre 2020	425
- Tableau des ressources et des emplois du Fonds d'épargne	446
- Tableau des ressources et des emplois de la Section générale	447
- Tableau des indemnités versées aux Commissaires surveillants en 2020	448
- Tableau de présence des commissaires surveillants en 2020	449



Sophie Errante  
Présidente de la Commission  
de surveillance  
Députée de Loire-Atlantique

## Le message de la présidente

*« L'année 2020 n'a ressemblé à aucune autre. Nous avons tous été mis face à notre humanité. Elle fut un défi pour nous tous, relevé avec succès par la Commission de surveillance et la Caisse des Dépôts ».*

**Le début de l'année, avant la pandémie, a vu le renouvellement presque complet de la Commission de surveillance**, telle qu'issue de la loi PACTE. Ainsi, au lieu des 13 membres précédents, ce sont désormais 16 membres qui la composent : trois députés, dont au moins un de l'opposition, avec deux membres de la commission des Finances et un membre de la commission des Affaires économiques ; deux sénateurs, dont un de l'opposition, avec un membre de la commission des Finances et un de la commission des Affaires économiques ; un représentant de l'État, avec le Directeur général du Trésor ou son représentant ; trois membres désignés en raison de leurs compétences par le Président de l'Assemblée nationale ; deux membres désignés en raison de leurs compétences par le Président du Sénat ; trois membres désignés en raison de leurs compétences par le ministre chargé de l'économie ; deux membres représentant les salariés de la CDC.

**La parité est dorénavant la règle qui s'applique à la Commission de surveillance et je me réjouis que nous soyons 8 femmes et 8 hommes autour de la table. La présence de représentants des salariés était aussi un combat que j'ai mené, comme plusieurs de mes prédécesseurs et que j'ai le plaisir de voir se réaliser.**

**L'année 2020 a aussi vu la mise en œuvre du rapprochement avec le groupe La Poste**, avec la prise de participation majoritaire de la Caisse des Dépôts, qui détient désormais 66% du capital de La Poste, les 34% restants étant la part de l'État. Cette opération conforte le rôle essentiel de la Caisse des Dépôts dans les territoires et permettra à La Poste de détenir les avoirs nécessaires pour opérer le retournement stratégique de son modèle économique tout en préservant, et c'est essentiel, ses missions de services publics pour les citoyens. **Avec l'entrée de La Poste dans le giron de la Caisse des Dépôts, se constitue un pôle public financier de première importance, avec un bilan de près de 1 250 milliards d'euros, constitué par la Banque des Territoires, la Banque publique d'investissement (Bpifrance), CNP Assurances et La Banque Postale.**

Dès le début du mois de mars 2020, dès qu'il est devenu évident que la France serait également affectée par la pandémie de coronavirus, j'ai souhaité que nous mettions en œuvre un plan de continuité de l'activité de la Commission de surveillance. **Ainsi, le travail qui avait été mené pour moderniser les modalités de fonctionnement de l'instance** (dématérialisation des documents de travail, équipement de tous les commissaires-

surveillants de tablettes électroniques, équipement visioconférence de nos salles de réunion) **nous a permis d'être extrêmement réactifs et, comme toute la Caisse des Dépôts, nous avons pu poursuivre notre activité, essentielle dans cette période.** En matière de réforme de l'instance, j'ai également souhaité, *via* une réforme du règlement intérieur de l'instance, mettre l'accent sur le travail mené par les rapporteurs ; ce qui a été fait tout en réduisant largement l'enveloppe dédiée aux jetons de présence en 2020 par rapport à l'année 2019.

**Depuis le début de la pandémie, le groupe CDC a agi de manière déterminante,** à la fois en interne avec la protection de ses collaborateurs et la mise en œuvre du plan de continuité de l'activité qui a permis d'assurer une large poursuite de l'activité. D'un point de vue externe, Bpifrance a immédiatement mis en œuvre les aides et accompagnements pour les entreprises qui subissaient un arrêt d'activité. La Commission de surveillance a autorisé, dès le 2 avril 2020, le Directeur général à procéder au relèvement du plafond d'engagement de la CDC vis-à-vis de l'ACOSS.

Nous avons ensuite examiné et analysé le plan général de soutien à l'activité économique et aux territoires, ainsi que ses développements thématiques, notamment sur le logement.

À chaque fois que cela a été possible, avant la pandémie et depuis, j'ai souhaité me déplacer dans les territoires à la rencontre des équipes et des porteurs de projets. Ces visites m'ont conduite à rencontrer les équipes de la R&D de Michelin à Clermont-Ferrand, à inaugurer un champ photovoltaïque en Gironde ou à poser la première pierre d'un EHPAD dans le Jura. Autant de rencontres et d'échanges sur l'action de la Caisse des Dépôts au plus près des citoyens de notre pays qui illustrent l'utilité et la pertinence du groupe.

**Après cette année exceptionnelle, particulièrement axée sur l'accompagnement**

**direct des entreprises et des collectivités, l'année 2021 sera celle du rebond et de la prospection, pour que la Caisse des Dépôts soit une fois de plus au rendez-vous des besoins essentiels de notre pays pour envisager sereinement l'avenir.**

\*\*\*

# Thèmes 2020

Thèmes	Pages	Dates de séances
Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)	179	13 mai
	282	225 juillet
Banque des Territoires (BDT) : bilan à 2 ans	242	17 juin
Budget 2021	352	18 novembre
	367	25 novembre
Budget rectificatif 2020	236	17 juin
Cadre et déclaration d'appétit aux risques	248	17 juin
Comité des nominations et des rémunérations (CNR)	157	29 avril
Commissaires aux Comptes (services annexes)	166	29 avril
Compagnie des Alpes (CDA)	102	5 février
Comptes et rapport de gestion au 30 juin 2020 du Fonds d'épargne	324	10 octobre
Contrôle interne et externe de la CDC (Projet de décret)	294	22 juillet
Contrôle interne et suivi LBFT (lutte contre le blanchiment-financement du terrorisme) et décision relative aux services annexes des commissaires aux comptes (SAAC)	166	29 avril
Contrôle permanent et de la conformité : activité et résultats	375	25 novembre
CPF Mesures d'urgence et abondements (projet de décret)	202	13 mai
Dispositif et contrôle interne en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux	349	14 octobre
Egalité hommes/femmes	157	29 avril
Emplois des ressources collectées par les établissements distribuant le Livret A ou le Livret de développement durable et solidaire et non centralisées à la CDC (Projet de décret)	268	17 juin
Feuille de route du Grand Pôle Public financier	399	16 décembre
Fonctionnement et rôle de la CDC dans la crise sanitaire actuelle et impacts sur l'activité du Groupe et impact sur l'activité du Groupe	129	2 avril
Fonds d'épargne : prêt FE sur ressources BEI et CEB dans le cadre du plan de relance	318	16 septembre
Indemnités versées aux Commissaires surveillants - Budget 2020	121	5 février
Infrastructures : bilan et stratégie de la CDC	164	29 avril
La Poste	156	29 avril
	282	22 juillet
	349	14 octobre

Missions d'intérêt général de la CDC	107	5 février
Nomination du président du Comité du Fonds d'épargne	294	22 juillet
Organisation générale et orientations du contrôle interne	121	5 février
Prévision des résultats annuels 2020 du Groupe et les perspectives 2021	402	16 décembre
PIA (Programme d'investissement d'Avenir)	124	5 février
	294	22 juillet
	422	16 décembre
Plan d'Audit des Commissaires aux comptes	423	16 décembre
Plan de relance global de la Caisse des Dépôts	264	10 juin
Plan Tourisme	220	10 juin
Prestation de serment d'Olivier Sichel	297	16 septembre
Profil de risques	342	14 octobre
	360	18 novembre
Programmation financière pluriannuelle 2021-2025 et comptes de résultats analytiques 2020-2025	408	16 décembre
Programmation financière pluriannuelle post plan de relance	257	17 juin
Programme d'émissions de la Section générale	305	16 septembre
Projets de décret	268	17 juin
Projets de décret	349	14 octobre
Rapport annuel 2019 de l'ACPR	282	22 juillet
Rapport annuel des conventions	188	13 mai
Rapport au Parlement	265	17 juin
Rapport d'exécution budgétaire au 30 juin 2020 et prévisions d'atterrissage budgétaire et d'activité	334	14 octobre
Recommandations de la Commission de surveillance	309	16 septembre
Recommandations de la Cour des comptes	315	16 septembre
Recommandations et programmes annuel et pluriannuel de l'Audit interne	372	25 novembre
Règlement intérieur de la Commission de surveillance	386	25 novembre
Ressources humaines	194	13 mai
Résultats du Groupe au 30 juin 2020	329	14 octobre
Résultats prévisionnels et les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne	415	16 décembre
Revue des mandats	157	29 avril
Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité de la Section générale	288	22 juillet

Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité du Fonds d'épargne	291	22 juillet
Revue globale des filiales et participations	298	16 septembre
Risques (cadre et déclaration d'appétit aux risques)	248	17 juin
Risques des systèmes d'information	380	25 novembre
SCET	92	5 février
Transition Ecologique et Energétique (TEE)	275	22 juillet
Versement annuel de la CDC à l'Etat (projet de décret)	267	17 juin
Vieillessement	183	13 mai

## Thèmes circularisés pendant le confinement

*(Absence de séance plénière)*

Avenant n° 1 à la Convention du 26/10/2019 entre l'Etat et la CDC - PIA - Actions "Grands défis" "Volet French Tech Souveraineté"	Avis - circularisé en période de confinement - Décembre 2020	Page 78
Avenant n°1 du X à la Convention du 14/7/2010 entre l'Etat et la CDC - PIA - Action "Financement de l'économie sociale et solidaire"	Avis - circularisé en période de confinement - Juillet 2020	Page 52
Avenant n°1 du X à la Convention du 29/12/2017 entre l'Etat et la CDC - PIA - Action "Territoires d'innovation pédagogique"	Avis - circularisé en période de confinement - Mars 2020	Page 26
Avenant n°2 du X à la Convention du 14/7/2010 entre l'Etat et la CDC - PIA - Action "Fonds national d'amorçage"	Avis - circularisé en période de confinement - Juillet 2020	Page 52
Comptes et résultats 2019 de la Section générale et du Fonds d'épargne :  Rapport de gestion et comptes certifiés 2019 du Fonds d'épargne  Niveau de fonds propres du Fonds d'épargne et prélèvement au profit de l'Etat  Résultats sociaux et consolidé 2019 du groupe  Niveau de fonds propres de la Section générale  CRIS et versement à l'Etat	Décisions - circularisées en période de confinement - Mars 2020	Page 22
Désignation d'un membre de la CS pour siéger au Comité des nominations et des rémunérations (CNR)	Circularisée en période de confinement - Mars 2020	Page 18



Exécution budgétaire de 2019	Avis - circularisé en période de confinement - Mars 2020	Page 25
Organisation générale et des orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe	Approbation - circularisée en période de confinement - Mars 2020	Page 21
Orientations stratégiques et financières, stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales (PSMT 2020-2024)	Délibération circularisée en période de confinement - Mars 2020	Page 17
Politique d'investissement des portefeuilles d'actifs (bilan 2019 et perspectives 2020) de la Section générale et du Fonds d'épargne	Délibérations circularisées en période de confinement - Mars 2020	Page 18

# Ordre du jour des séances plénières de la Commission de surveillance

## 1<sup>ère</sup> séance – 05 février 2020 page 89

1. Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 18 décembre 2019
2. SCET (avis)
3. Compagnie des Alpes (avis)
4. Délibération sur la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la CDC
5. Délibération relative au budget 2020 des indemnités allouées aux Commissaires surveillants
6. Approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne
7. Convention portant avenant n° 1 à la convention du 19 août 2019 entre l'État et l'Agence nationale de recherche (ANR) relative au programme d'investissements d'avenir (PIA) – Action « Valorisation – Fonds national de valorisation », volet « Plan innovation outre-mer » (*circularisation*) (avis)

## 2<sup>ème</sup> séance – 02 avril 2020 page 126

1. Fonctionnement et rôle de la CDC dans la crise sanitaire actuelle et impacts sur l'activité du Groupe

## 3<sup>ème</sup> séance – 29 avril 2020 page 143

1. Approbation PV CS du 2 avril et point général d'actualité
2. Point sur les travaux du Comité de suivi La Poste
3. Rapport du comité des nominations et des rémunérations (CNR) + délibération sur l'égalité H/F + avis sur la revue des mandats
4. Infrastructures : bilan et stratégie de la CDC
5. Rapport annuel relatif au contrôle interne et suivi LCB-FT (lutte contre le blanchiment-financement du terrorisme) et décision relative aux services annexes des commissaires aux comptes (SACC)

## 4<sup>ème</sup> séance – 13 mai 2020 page 173

1. Ordre du jour et point d'actualité
2. Avis sur l'ACPR : défraiement
3. Avis relatif au vieillissement
4. Avis relatif au rapport annuel concernant les conventions
5. Avis relatif aux ressources humaines
6. Avis relatif au projet de décret CPF (mesures d'urgence et abondements)

## 5<sup>ème</sup> séance – 10 juin 2020

page 203

1. Présentation du plan de relance global de la Caisse des Dépôts
2. Approbation du plan tourisme

## 6<sup>ème</sup> séance – 17 juin 2020

page 235

1. Approbation des procès-verbaux du 29 avril et 13 mai 2020
2. Budget rectificatif 2020 (avis)
3. Banque des territoires : Bilan à deux ans (avis)
4. Délibération sur le cadre et la déclaration d'appétit aux risques
5. Actualisation de la programmation financière pluriannuelle post-plan de relance (impact SG et FE)
6. Rapport au Parlement (circularisation)
7. Avis sur le projet de décret relatif au versement annuel de la CDC à l'État
8. Projet de décret relatif aux emplois des ressources collectées par les établissements distribuant le livret A ou le livret de développement durable et solidaire et non centralisées à la Caisse des dépôts et consignations (circularisation)

## 7<sup>ème</sup> séance – 22 juillet 2020

page 273

1. Approbation des procès-verbaux des Commissions de surveillance du 10 et 17 juin
2. Transition Ecologique et Energétique (avis)
3. Point sur le Comité La Poste du 8 juillet 2020
4. Rapport annuel 2019 de l'ACPR (avis)
5. Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité de la section générale (délibération)
6. Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité du fonds d'épargne (délibération)
7. Proposition de nomination de M. Jean-Yves Perrot à la présidence du comité du fonds d'épargne (succession J. Savatier)
8. Projet d'arrêté d'application du décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC (avis)
9. Avenants de prolongation des actions PIA 1 - circularisation (avis)

## 8<sup>ème</sup> séance – 16 septembre 2020

page 296

1. Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 22 juillet
2. Prestation de serment d'Olivier Sichel devant la Commission de surveillance en qualité de directeur général délégué
3. Revue globale des filiales et participations
4. Approbation du programme d'émissions de la Section générale
5. Suivi des recommandations de la Commission de surveillance
6. Avis sur le suivi des recommandations de la Cour des comptes.
7. Prêt fonds d'épargne sur ressources BEI et CEB dans le cadre du plan de relance (circularisation)

## 9<sup>ème</sup> séance – 10 octobre 2020

page 323

1. Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 16 septembre
2. Avis relatif aux comptes et au rapport de gestion au 30 juin 2020 du Fonds d'épargne
3. Avis sur les résultats du Groupe au 30 juin 2020
4. Avis sur le rapport d'exécution budgétaire au 30 juin 2020 et prévisions d'atterrissage budgétaire et d'activité
5. Point sur les travaux du Comité de suivi La Poste n° 3
6. Profil de risque à fin mars 2020 et modification du risque de concentration géographique
7. Avis relatif au projet d'arrêté relatif au dispositif et au contrôle interne en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (circularisation)
8. Avis concernant les projets de décrets relatifs à l'aide à la réinsertion familiale et sociale des anciens migrants dans leur pays d'origine (circularisation)
9. Avis concernant le projet de décret modifiant les dispositions réglementaires du Code de l'énergie relatives à l'accès régulé à l'énergie nucléaire historique (ARENH) (circularisation)

## 10<sup>ème</sup> séance – 18 novembre 2020

page 351

1. Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 14 octobre
2. Projet de budget pour 2021
3. Profil de risques au 30 juin 2020

## 11<sup>ème</sup> séance – 25 novembre 2020

page 367

1. Soumission pour adoption du projet de budget pour 2021
2. Avis sur le suivi des recommandations et les programmes annuel et pluriannuel de l'audit interne
3. Avis sur l'activité et les résultats du contrôle permanent et de la conformité
4. Point sur les risques des systèmes d'information
5. Adoption de la révision du règlement intérieur de la Commission de surveillance

## 12<sup>ème</sup> séance – 16 décembre 2020

page 389

1. Approbation des procès-verbaux de la Commission de surveillance des 18 et 25 novembre
2. Avis sur la feuille de route du Pôle public financier
3. Avis sur les prévisions de résultats annuels 2020 du Groupe et les perspectives 2021
4. Délibération sur la programmation financière pluriannuelle 2021-2025 et les comptes de résultats analytiques 2020-2025
5. Avis sur les résultats prévisionnels et les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne
6. Avenant à la convention PIA 3 « Adaptation et qualification de la main d'œuvre »
7. Plan d'Audit des Commissaires aux comptes

# Avis et délibérations de la Commission de surveillance

### Avis relatif à la SCET

La Commission de surveillance a examiné le 5 février 2020 l'activité et les enjeux stratégiques de la SCET, à la suite des travaux du Comité stratégique du 23 janvier 2020.

La dernière revue de la filiale, détenue à 100% par la CDC, est intervenue le 12 septembre 2018. La Commission de surveillance a rappelé les trois principaux points que comportait son avis :

1. Les mesures du PMT 2015-2019 n'ont permis ni à l'entreprise de renouer avec des profits à court terme, ni à l'actionnaire CDC qui a consenti deux apports en capital successifs de 10 et 15 M€ au cours des 4 dernières années de rémunérer ces apports ;
2. La Commission de surveillance s'était interrogée sur la pertinence des leviers permettant d'accélérer la restructuration et sur les perspectives d'avenir de la SCET, si le retour à l'équilibre ne se produisait pas ;
3. La Commission de surveillance s'était étonnée que l'actionnaire n'ait pas suivi la Cour des Comptes qui recommandait, dès 2016, la désignation d'un administrateur indépendant.

La Commission de surveillance constate en dépit de la poursuite d'importants efforts de rationalisation des coûts de structure, que le rééquilibrage du compte de résultat n'est projeté qu'en 2024, demeure incertain et qu'il repose essentiellement sur de nouvelles réductions de dépenses salariales.

Elle relève que l'actionnaire CDC a procédé fin 2019 à un nouvel apport en capital à sa filiale à hauteur de 16 M€ destinés à financer des acquisitions, des déficits de trésorerie et des

plans de départs, ce qui porte au total à 41 M€ les apports réalisés par la CDC à la SCET au cours des cinq dernières années. Elle considère que le risque d'exécution du plan d'affaire est élevé, particulièrement dans l'environnement fragmenté du marché de conseil et d'expertise, de surcroît très concurrentiel. La Commission de surveillance regrette de n'avoir pu disposer des données lui permettant d'identifier où se situent les centres de profits et les foyers de pertes de la SCET.

La Commission de surveillance considère la situation comme très préoccupante. Elle a relevé la volonté de la direction générale de maintenir la SCET au sein de la Banque des Territoires pour préserver une activité de conseil, venant compléter son offre. Cependant, elle s'interroge sur l'opportunité de conserver au sein de l'Etablissement public une société de conseil qui intervient dans le champ purement concurrentiel, sans toutefois parvenir à s'y faire une place. Elle alerte également sur le fait que si l'action de la CDC en matière de conseil, à travers la Banque des Territoires, a en partie un caractère subventionnel, l'offre d'une filiale concurrentielle telle que la SCET ne peut s'inscrire dans ce cadre.

Elle appelle la direction générale de la CDC à lui présenter à la fin du troisième trimestre 2020, à l'occasion de la séance du 16 septembre 2020, des scénarii d'évolution de la SCET intégrant un volet effectif, et un éclairage sur le détail des marges opérationnelles des différentes activités de la SCET, sur la contribution des filiales de la SCET à la performance globale, et sur la valorisation des missions d'intérêt général de la SCET.

### Délibération de la CS sur les orientations stratégiques de la Compagnie des Alpes (CDA)

La commission de surveillance a examiné le 5 février 2020 l'activité et les enjeux stratégiques de la Compagnie des Alpes (CDA).

La dernière revue de la filiale, détenue à 100% par la CDC, est intervenue le 25 avril 2018. La Commission de surveillance avait rappelé le rôle

que devait jouer la CDA en matière de développement des territoires et du tourisme en France. Concernant spécifiquement l'activité Domaines skiables, elle appelait la CDA à poursuivre ses actions de développement vers des marchés internationaux, notamment asiatiques.

La Commission de surveillance souligne le modèle économique et le positionnement atypiques de la CDA, sans véritable équivalent sur le marché. En effet, le particularisme économique de la CDA est double : i) son rôle d'acteur global dans plusieurs stations de montagne sans concurrent en France ni acteur comparable dans le reste du monde ; ii) sa double activité, à la fois dans l'économie de la montagne et dans le divertissement. Selon la Commission de surveillance, ce modèle singulier est un atout, notamment d'un point de vue opérationnel compte-tenu du jeu contracyclique des deux activités, avec des synergies opérationnelles pertinentes.

Sur le plan financier, la Commission de surveillance salue les bons résultats de la CDA au titre de l'exercice clos au 30 septembre 2019, qui sont le fruit d'une stratégie payante. Celle-ci repose sur trois leviers : la satisfaction et l'expérience clients, la rénovation et le développement de l'offre d'hébergement, enfin

la digitalisation de l'offre. Si la CDA contribue de façon marginale au résultat consolidé du groupe CDC, la Commission de surveillance considère que la filiale de la CDC joue un rôle essentiel dans la professionnalisation et la modernisation de l'offre touristique en France et s'inscrit donc pleinement dans les missions du Groupe.

En termes de perspectives stratégiques, la CDA est confrontée à plusieurs enjeux relevés par la Commission de surveillance. Sur le plan national en premier lieu, dans le cadre du renouvellement des délégations de services publics sur l'activité Domaines skiables.

Sur le plan international ensuite, où la filiale a identifié des relais de croissance importants, sans que les réflexions avec son actionnaire CDC n'aient à ce jour vraiment abouti.

Elle prend acte de la volonté de la direction générale de la CDC de soutenir, le moment opportun, la stratégie de développement à l'international de la CDA, notamment par des partenariats industriels ou des évolutions capitalistiques de cette filiale de premier rang.

Enfin la Commission de surveillance attire l'attention de la CDC sur l'appréhension du risque climatique et ses conséquences sur le modèle de la CDA. Elle y sera particulièrement vigilante.

## Délibération relative à la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations

La Commission de surveillance a délibéré le 5 février 2020 sur la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations, conformément aux nouvelles dispositions législatives introduites par la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) du 22 mai 2019 à l'article L518-7 du code monétaire et financier. Pour cet exercice inédit, la Commission de surveillance a concentré son examen sur la mise en œuvre des missions de la Direction des retraites et de la solidarité (DRS) d'une part et de la Banque des territoires (BDT) d'autre part.

Concernant les missions d'intérêt général de la Direction des retraites et de la solidarité, la Commission de surveillance relève comme

principales réalisations la réussite du lancement de Mon compte formation le 21 novembre 2019 pour le compte du ministère du travail, le développement d'activités en lien avec les missions d'intérêt général pilotées par la Banque des territoires dont le *back-office* du Projet d'Investissements d'Avenir (PIA) ou la gestion technique du dispositif Ciclade concernant les avoirs en déshérence.

La Commission de surveillance, après en avoir délibéré, souligne l'importance de maintenir une attention toute particulière aux leviers de performance en matière, notamment, de gestion des ressources humaines et de gestion financière, ainsi que de transformation numérique. Elle constate que la remise à plat du

modèle de coût de la direction des retraites et de la solidarité a permis une baisse de 10 à 15% des coûts faciaux selon les postes de dépenses.

La Commission note les économies réalisées sur le périmètre constant en termes d'effectifs et la poursuite de cette tendance en 2020 avec une baisse prévisionnelle de 30 ETP au global, en dépit des extensions de périmètre.

La Commission de surveillance prend acte des actions engagées dans le cadre du projet de réforme des retraites pour conforter et même renforcer la Caisse des dépôts et consignations dans son rôle de gestionnaire des régimes de retraites du secteur public et sera vigilante à l'évolution du projet de loi et des ordonnances à prendre ainsi que de leurs impacts pour la Caisse des dépôts et consignations.

Concernant la Banque des territoires, au-delà des missions de prêteur sur fonds d'épargne et de banquier du service public de la justice, la Commission de surveillance relève les nouvelles missions de financement et d'investissement mises en œuvre en 2019, en lien étroit avec les collectivités territoriales et l'Etat, telles que les

programmes Action Cœur de Ville ou Territoires d'industrie. La Commission de surveillance suivra la mise en œuvre des Maisons France Services, dont la Caisse des dépôts et consignations et le Groupe La Poste sont co-opérateurs.

La Commission de surveillance souhaite néanmoins que soient approfondis les axes de redéploiements d'effectifs pour faire face aux nouvelles demandes de l'Etat, afin de progresser significativement sur la performance opérationnelle dans l'exercice de ses missions d'intérêt général.

La vigilance de la Commission de surveillance portera particulièrement sur la priorisation et le financement des demandes nouvelles d'extension de périmètre au titre des missions d'intérêt général.

La Commission de surveillance prend acte de la tenue du débat relatif à la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations, formalisé par la présente délibération.

## **Délibération relative au budget des indemnités allouées aux membres de la Commission de surveillance**

En application de l'article 17 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance du 5 février 2020 approuve le budget de l'enveloppe prévisionnelle des indemnités allouées aux commissaires surveillants pour

l'année 2020 à hauteur de 200.000 € bruts. Ce budget a été établi sur la base des réunions prévues à ce jour en incluant une marge pour les imprévus.

## **Avis relatif à l'avenant n° 1 à la Convention du 19 août 2019 entre l'État et l'Agence nationale de la recherche (ANR), relative au programme d'investissement d'avenir (PIA) - Action « Valorisation – Fonds national de valorisation » volet « Plan innovation Outre-mer »**

En application de l'article 8-1 2<sup>ème</sup> alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'avenant n° 1 à la Convention du 19 août 2019 entre l'État et l'Agence nationale de la recherche (ANR), relative au programme

d'investissement d'avenir (PIA) - Action « Valorisation – Fonds national de valorisation » volet « Plan innovation Outre-mer ». Lors de sa séance du 5 février 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable à cet avenant.



#### Délibération relative aux orientations stratégiques et financières, et à la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales (Perspectives Stratégiques à Moyen Terme 2020-2024 – PSMT)

La Commission de surveillance a délibéré sur orientations stratégiques et financières, et à la stratégie d'investissement de l'Etablissement public et de ses filiales (Perspectives Stratégiques à Moyen Terme 2020-2024–PSMT).

Cette délibération s'appuie sur les travaux du COSTRAT du 27 février 2020. Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir en séance plénière. Après la diffusion à tous les membres du rapport du rapporteur et des réponses apportées par les services à l'issue du COSTRAT, cette délibération a été approuvée par les commissaires à l'issue d'un dialogue mené par messagerie assurant le caractère collégial de la délibération, sur la base d'un projet diffusé par la présidente de la Commission.

La Commission de surveillance considère l'exercice comme pertinent *a fortiori* dans un contexte d'importantes réorganisations de la CDC (5 métiers : Banque des Territoires, Gestion des actifs, Retraites et Solidarités, Gestion des participations stratégiques, Bpifrance). Elle souligne l'effort de clarification des missions et des métiers qui doit permettre aux équipes de bien définir leur contribution aux finalités d'ensemble du Groupe et l'intérêt d'identifier le rôle de la CDC dans l'atteinte des objectifs de développement durable.

Cependant, l'articulation entre les missions et les métiers aurait mérité d'être précisée au moyen d'indicateurs plus homogènes en matière d'allocation des ressources financières et d'impact des actions conduites, en réponse aux missions d'intérêt général de la CDC. Ainsi, la Commission de surveillance invite la direction générale, dans le cadre du prochain exercice, à mieux détailler cette articulation en indiquant des critères précis pour apprécier la contribution de la CDC aux objectifs de politique

publique. Elle considère en effet que l'action de la CDC doit s'apprécier à l'aune d'indicateurs d'impact pour le pays, et salue cependant le travail en cours pour leur production. Elle note également, de manière positive, l'engagement de la direction générale d'intégrer ces indicateurs au prochain PSMT, sur lesquels la Commission de surveillance portera particulièrement son attention.

S'agissant de l'opération de grande ampleur d'intégration de La Poste, la Commission de surveillance regrette que son intégration stratégique n'ait pas été davantage développée dans le document soumis au COSTRAT (contribution aux missions du Groupe, synergies avec les métiers de la CDC, opportunités et risques qui en résultent). Pour autant, elle relève l'engagement de la direction générale d'intégrer pleinement les orientations stratégiques retenues sur La Poste dans le prochain PSMT.

La Commission de surveillance a par ailleurs noté avec intérêt la mise en place d'un cadre formel de dialogue stratégique entre les deux groupes via (i) un Comité bimensuel de pilotage en présence du directeur général du Groupe CDC et du président-directeur général du groupe La Poste, s'assurant du bon avancement de l'ancrage de La Poste au sein du Groupe CDC et réalisant le suivi des partenariats CDC-La Poste (ii) un comité de coordination stratégique opérationnel des établissements financiers réunissant trois fois par an la CDC (Banque des Territoires), La Poste, La Banque Postale, CNP Assurance, et la SFIL.

Les quatre missions de la CDC ont été enrichies cette année d'une cinquième mission au regard de l'urgence climatique : être la banque du climat. Si la Commission de surveillance apprécie l'importance de cette grande ambition, elle invite la direction générale à

préciser davantage les domaines dans lesquels la CDC entend apporter une contribution décisive à la transition écologique.

Elle souhaite qu'à l'occasion du prochain examen du PSMT, soient approfondis et détaillés les objectifs fixés et les moyens qu'elle entend y consacrer.

D'une manière plus générale, la juxtaposition de cette mission aux missions préexistantes ainsi que l'intégration de La Poste devrait conduire à réfléchir à une nouvelle définition des missions de la CDC, à distinguer de ses moyens d'actions (soutien aux entreprises, intervention dans le logement...), en appui aux objectifs de développement durable. S'agissant du contexte de taux durablement bas, la Commission de surveillance observe qu'il est pris en compte dans le PSMT et que la CDC dispose des moyens de s'y adapter efficacement en recourant à trois types de leviers : la réduction et l'adaptation du coût de la ressource, l'évolution de l'allocation d'actifs et l'évolution des offres de financement sur ressource Livret A.

En conclusion, la Commission de surveillance recommande en priorité, dans la perspective du prochain examen du PSMT :

- d'affiner la réflexion stratégique sur l'intégration de La Poste en vue d'une prise en compte dans le prochain PSMT ;
- de définir plus précisément la contribution de la CDC à la transition écologique et les instruments nécessaires à son ambition ;
- d'identifier et de bien préciser, quand la conjoncture l'impose, les leviers « défensifs » activables en cas de scénario stressé, permettant de préserver le modèle économique de la CDC ;
- d'enrichir le PSMT de tous les indicateurs financiers et extra-financiers assurant ainsi la Commission de surveillance de pouvoir en suivre la mise en œuvre.

### Désignation d'un membre de la Commission de surveillance pour siéger au Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

En application de l'article 62 du règlement intérieur de la Commission de surveillance, le Comité des nominations et des rémunérations (CNR) est composé de la Présidente de la Commission de surveillance ainsi que de trois autres membres dont le Président du Comité d'audit et des risques et la Direction générale du Trésor ou son représentant.

La Présidente de la Commission de surveillance a proposé à l'approbation de la Commission de

surveillance, la désignation de Madame Catherine BERGEAL, conseiller d'Etat, présidente adjointe de la section de l'administration, comme troisième membre permanent de ce comité.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie que nous connaissons, la Commission de surveillance a approuvé cette nomination par circularisation en date du 25 mars 2020.

### Délibérations relatives à la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs (bilan 2019 et perspectives 2020) de la Section générale et du Fonds d'épargne

La Commission de surveillance a délibéré sur la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs (bilan 2019 et perspectives 2020) de la Section générale et du Fonds d'épargne, sur la base des travaux d'un CAR et d'un CFE communs du 27 février 2020. Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu

se réunir en séance plénière, cette délibération ayant été approuvée par ses membres après diffusion écrite.

A titre liminaire, la Commission de surveillance confirme l'intérêt d'une présentation des résultats analytiques du métier de la gestion d'actifs, qui lui permettent d'appréhender son

efficience de manière globale ; toutefois, elle rappelle sa volonté d'évaluer la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs au sein des deux bilans de l'établissement public. A cet effet, il est nécessaire qu'elle puisse disposer d'informations adaptées, tant au niveau de l'actif que du passif de chaque bilan ainsi que sur l'allocation prévue pour l'année en cours. De ce point de vue, elle regrette que les documents soumis à son examen cette année soient moins riches que ceux des années précédentes, du fait du regroupement des deux sections dans une revue commune. Les renseignements complémentaires demandés pour se rapprocher des données des années précédentes, afin de permettre une comparaison, n'ont pas tous été fournis.

La Commission de surveillance constate que la gestion des placements financiers de la CDC, assurée par la Direction de la gestion d'actifs et trois filiales (CDC Croissance, CDC Immobilier et la Société forestière), a un rôle majeur au sein de l'établissement public. La taille du portefeuille atteint en effet 177 Md€ en valeur de marché à fin 2019 – en augmentation de 22,4 Md€ en un an –, soit environ un tiers du bilan du Fonds d'épargne et 40 % de celui de la Section générale. Les résultats analytiques de ce métier représentent 46,4 % du résultat agrégé en 2019 (38,2 % hors opération de rapprochement avec La Poste).

Elle s'interroge sur la capacité de la direction à concilier six objectifs, dont quatre sont financiers (générer des résultats réguliers, assurer l'adossement de l'actif et du passif des deux bilans, faire face aux enjeux de liquidité, optimiser le rendement et le risque) tandis que deux autres sont en lien avec les stratégies du groupe (contribuer au financement de l'économie, être un investisseur responsable).

Les résultats analytiques de l'année 2019 restent solides dans un contexte financier très particulier (les taux d'intérêt sont historiquement bas – avec l'OAT à 10 ans demeuré négatif pendant la moitié de l'année – tandis que les marchés boursiers ont enregistré une forte croissance – le CAC 40 ayant augmenté de 26 % sur l'année 2019).

Dans ce contexte, la Commission de surveillance constate que ces résultats analytiques sont

marqués par une baisse conséquente de la marge analytique (– 19%) à 1 085 M€, tandis que le produit net bancaire est en hausse de 15 % pour s'établir à 1 981 M€, grâce notamment à une très forte hausse des plus-values sur actifs financiers (+ 236 %).

Le résultat social est en baisse (– 6 %) à 1 391 M€ et le ROE (*return on equity*) est également en baisse de 9,7 % à 7,6 %, essentiellement en raison de la hausse des fonds propres alloués.

Toutefois, la Commission de surveillance relève aussi, pour s'en féliciter, que le rendement comptable est de 2,7 % (7,6 % pour les actions), encore très robuste et légèrement supérieur à celui du marché. Enfin, les plus-values latentes sont en très forte augmentation (+ 7,9 Md€), ce qui permet de conforter le rôle contracyclique potentiel de la gestion d'actif. Ce métier a donc rempli sa mission consistant à générer du résultat, dans ce contexte financier très particulier.

Au-delà de ces résultats, la Commission de surveillance salue les initiatives de GDA pour conforter son rôle d'investisseur socialement responsable et d'investisseur public de référence en appui des entreprises françaises.

Dans le premier domaine, elle relève en particulier sa participation à la nouvelle alliance mondiale des investisseurs en faveur du climat (« Net-zero owner alliance ») sous l'égide de l'ONU, ainsi que son rôle moteur dans le fonds de place « Ambition climat », dont elle demande un suivi précis (notamment du poids de la CDC dans la gouvernance du fonds). Elle appelle GDA à continuer à porter l'exemplarité de la CDC comme investisseur responsable.

S'agissant du second domaine, elle relève que GDA est un acteur essentiel de la place de Paris pour le financement des entreprises françaises, notamment les PME dans le secteur des nouvelles technologies. Elle souhaiterait que la communication sur ce rôle stratégique soit renforcée.

Elle demande par ailleurs des précisions sur la composition du portefeuille pour sa propre analyse, par exemple par grande classe d'actifs, par secteur (technologie, industrie, etc), à défaut de pouvoir obtenir les principales actions discrétionnaires de ce portefeuille.

*Sur la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs du fonds d'épargne :*

En 2019, le résultat analytique de la gestion des actifs pour le Fonds d'épargne est en baisse plus marquée que celui de l'ensemble du métier (marge analytique en baisse de 471 M€ contre 257 M€ pour l'ensemble du métier, PNB en baisse de 333 M€ alors que celui du métier augmente de 263 M€, résultats sociaux en baisse de 338 M€ contre 91 M€ pour l'ensemble du métier). Malgré ces résultats, la Commission de surveillance constate que les investissements sont restés soutenus (environ 13 Md€), essentiellement en produits de taux indexés sur l'inflation et en taux variable, comme prévu dans le programme validé l'année dernière.

Pour 2020, compte tenu des contraintes pesant sur le bilan du Fonds d'épargne (notamment avec la baisse du TLA à compter de février 2020), les orientations stratégiques d'investissement et de gestion présentées à la Commission de surveillance – nonobstant les circonstances nouvelles créées par la crise sanitaire – étaient très dynamiques, avec une allocation prévue de la manière suivante :

- Enveloppe de titres indexés sur l'inflation : 2 Md€ ;
- Swaps inflation de couverture du risque de taux : 700 M€ ;
- Investissement en taux variable : 7,5 Md€ ;
- Investissement en actions : 900 M€ ;
- Dégagement de plus-values : 230 M€.

*Sur la politique d'investissement des portefeuilles d'actifs de la Section générale :*

En 2019, les différents soldes du compte de résultat analytique de la gestion d'actifs pour la Section générale sont systématiquement supérieurs à celui de l'ensemble du métier : la marge analytique est en hausse de 215 M€ alors qu'elle baisse de 257 M€ pour l'ensemble du métier, le PNB est en hausse de 595 M€ alors que celui du métier augmente de 263 M€, les résultats sociaux sont en hausse de 247M€ contre une baisse de 91 M€ pour l'ensemble du métier.

Par rapport à l'allocation validée pour 2019, la Commission de surveillance constate des investissements en obligations réduits compte

tenu de la baisse très forte du niveau de taux, la Section générale étant un investisseur naturel en taux fixe.

Pour l'année 2020, les orientations stratégiques d'investissement et de gestion pour la Section générale présentées à la Commission de surveillance – avant impact de la crise sanitaire devaient être les suivantes :

- Taux fixe : 1,5 Md€ ;
- Investissement en actions : 925 M€ ;
- Dégagement de plus-values : 770 M€ ;
- Immobilier : 600 M€ dont 100 M€ dans le logement.

**Au total**, la Commission de surveillance a constaté que la gestion d'actifs a rempli ses missions en 2019, en contribuant de manière significative aux résultats de l'établissement public.

Elle demande à disposer pour le prochain examen de la présente politique des éléments de compréhension du contraste entre les résultats analytiques de la gestion d'actifs pour le compte du Fonds d'épargne et ceux de la Section générale.

Elle estime que les priorités stratégiques portées par le métier doivent gagner en lisibilité, alors que le suivi par la Commission de surveillance mériterait par ailleurs d'être amélioré, en particulier sur la décarbonation du portefeuille.

L'allocation 2020 présentée à la Commission de surveillance était ambitieuse et semblait adaptée aux perspectives économiques prévisibles à la date de cette présentation ; compte tenu de la crise économique actuelle, la Commission de surveillance demande à être informée pour le 30 avril 2020 des modifications intervenues dans cette allocation et leurs impacts. Le cas échéant, une nouvelle délibération sur une allocation amendée doit intervenir avant le 30 juin.

## Approbation de l'organisation générale et des orientations du dispositif de contrôle interne du groupe<sup>1</sup>

La Commission de surveillance a examiné l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du groupe CDC proposées par le directeur général, en application de la loi « PACTE » et sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 23 janvier 2020.

En raison des circonstances exceptionnelles que nous connaissons, elle n'a pu se réunir en séance pour valider cette délibération qui a été approuvée par ses membres après diffusion écrite.

### ***Sur l'articulation entre cette approbation et la publication du décret sur le contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations<sup>2</sup> :***

Lors de sa séance exceptionnelle du 26 novembre 2019, la Commission de surveillance a donné un avis favorable au projet de décret sur le contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations, sous plusieurs réserves explicitement formulées dans cet avis.

Dès le CAR du 23 janvier 2020, certains membres de la Commission de surveillance ont souligné les difficultés à approuver l'organisation générale du contrôle interne sans savoir si ces réserves avaient été prises en compte. Le décret n'ayant été définitivement publié qu'au Journal officiel du 7 février 2020, la Commission de surveillance a donc ajourné l'approbation de ce point initialement prévu lors de sa séance du 5 février 2020, après présentation du rapport des travaux du CAR.

Sur le fond, elle se félicite qu'il ait été tenu compte de l'essentiel de ses réserves. Elle regrette toutefois fortement la suppression de l'article 1-2 du projet de décret, selon lequel les spécificités du modèle économique devaient être prises en compte pour l'application du

décret, comme le prévoit la loi PACTE ; dans son avis, la Commission de surveillance avait au contraire demandé que la rédaction de ce projet d'article soit élargie aux missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts, à la surveillance du Parlement et à son rôle d'investisseur de long terme et contracyclique.

### ***Sur l'organisation générale du contrôle interne :***

La Commission de surveillance a déjà souligné les efforts importants visant à clarifier l'organisation des trois directions en charge du contrôle interne ; cette clarification doit permettre d'assurer l'efficacité respective de leurs interventions, ce qui suppose une bonne coopération mais aussi une indépendance fonctionnelle dont le principe est rappelé par le décret sur le contrôle interne et externe de la CDC.

Elle relève que, dans le domaine de la gestion des risques, la mise en place, au premier semestre 2020, d'un cadre et d'une déclaration d'appétit aux risques doit permettre à la Commission de surveillance d'avoir un rôle renforcé dans ce domaine ; aussi, elle souhaite être associée le plus en amont possible à la définition de ce cadre et de cette déclaration.

Elle constate que l'efficacité des trois piliers du contrôle interne (contrôles périodiques, contrôle permanent, fonction de gestion des risques) suppose désormais un renforcement des contrôles de premier niveau opérés directement par les métiers, qui constituent la première ligne de défense du contrôle interne.

Sous réserves de ces remarques, la Commission de surveillance approuve l'organisation générale du contrôle interne.

### ***Sur les orientations du dispositif de contrôle interne :***

<sup>1</sup> En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, dans sa rédaction issue de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019.

<sup>2</sup> Décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations.

S'agissant ensuite des orientations de ce contrôle interne pour 2020, elle relève les priorités suivantes :

- pour la fonction de gestion des risques, la Commission de surveillance portera une attention particulière à la mise en conformité avec le passage à la supervision directe de l'ACPR, notamment l'adéquation et le coût des moyens qui y seront consacrés ;
- pour la fonction de contrôle permanent et de conformité, elle portera une attention soutenue à son renforcement dans la perspective d'un

élargissement du périmètre du groupe et à la poursuite des efforts de structuration des contrôles de premier niveau ;

- pour la fonction de contrôle périodique, elle aura une attention particulière au déploiement du programme d'audit dans les nouvelles filiales, notamment le groupe La Poste.

Sous ces réserves, elle approuve les orientations du dispositif de contrôle interne pour l'année 2020.

## Décisions relatives aux comptes et aux résultats 2019 de la Section générale et du Fonds d'épargne

La Commission de surveillance a examiné les comptes et les résultats 2019 de la Section générale et du Fonds d'épargne, y compris les niveaux de fonds propres nécessaires aux deux bilans et les différentes contributions prévues au budget général de l'État (prélèvement sur le Fonds d'épargne, contribution représentative de l'impôt sur les sociétés et versement sur la Section générale).

Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir - ni en comité, ni en séance plénière -, cette délibération a donc été approuvée par ses membres après dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la présidente par messagerie.

### **(Avis) Rapport de gestion et comptes certifiés 2019 du Fonds d'épargne**

Durant toute l'année 2019, le Fonds d'épargne est resté alimenté par une collecte centralisée très dynamique, soutenue en particulier par un taux du livret A resté avantageux par rapport au rendement des autres produits d'épargne. Au total, la collecte nette s'établit en 2019 à + 8,1 Md€, soit + 10,2 Md€ pour le livret A et - 2,1 Md€ pour le LEP en raison de la revue d'éligibilité au dispositif.

Au total, le bilan du fonds a augmenté de 13,5 Md€ pour la seule année 2019, cette somme ayant été en très grande partie affectée à la gestion d'actifs, l'encours des prêts ayant peu évolué depuis un an. Cet afflux d'épargne pèse sur les résultats du fonds, dont les intérêts

versés aux déposants augmentent de 67 M€ (+ 3,4 %) entre 2018 et 2019, le coût des dépôts restant stable à 1,21 %.

Au titre des charges sur dépôts, la Commission de surveillance a constaté, à l'occasion de la présentation de ces comptes 2019, qu'une augmentation de la commission d'accessibilité bancaire de 50 M€ en 2019 et de 50 M€ en 2020 sera versée à La Banque Postale. Elle demande à l'Etat de veiller à ce que cette augmentation reste compatible avec le régime européen des aides d'Etat, notamment dans le cadre de la notification de l'ensemble du dispositif comme service d'intérêt économique général en 2020.

S'agissant des résultats 2019 du Fonds d'épargne, la Commission de surveillance se félicite que son résultat net ait été préservé (- 144 M€) malgré une baisse considérable de la marge d'intérêt (- 1 129 M€), en raison d'une baisse des revenus sur actifs financiers et sur prêts - ces derniers baissant en raison notamment du « plan logement 2 » (- 150 M€) et de provisions sur prêts déficitaires qui redeviennent importants (-247 M€).

L'impact sur le résultat net a été limité par des gains sur le portefeuille de placement nettement plus importants qu'en 2018 (+ 331 M€).

### *Rapport des commissaires aux comptes :*

La Commission de surveillance prend acte du rapport des commissaires aux comptes, certifiant sans réserve que les comptes annuels sont réguliers et sincères ; elle relève

notamment que la comptabilisation de l'augmentation de la commission d'accessibilité bancaire est conforme aux normes comptables.

La Commission de surveillance donne un avis favorable à la publication des comptes du Fonds d'épargne, compte tenu du rapport des commissaires aux comptes.

**(Adoption) Niveau de fonds propres du Fonds d'épargne et prélèvement au profit de l'Etat**

La Commission de surveillance relève que l'essentiel de l'augmentation du besoin de fonds propres (+ 317 M€) résulte du pilier II (+ 267 M€), notamment de l'augmentation du risque global de taux (+ 286 M€), contrebalancée par une baisse de 20 M€ du risque de concentration. Cette augmentation du besoin de fonds propres lié au risque global de taux résulte mécaniquement d'une collecte qui demeure très dynamique en 2019, et de versements de prêts qui ralentissent.

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance fixe le niveau de fonds propres du Fonds d'épargne à 11 754 M€.

L'excédent de fonds propres (différence entre les fonds propres disponibles et les besoins de fonds propres) atteint 363 M€ ; ce montant détermine en principe le montant du prélèvement au profit de l'Etat au titre de sa garantie au fonds d'épargne, en baisse conséquente par rapport à 2018 (543 M€).

La Commission de surveillance prend acte du fait que, compte tenu de la pandémie du début de l'année 2020 - qui devrait se traduire par une baisse des revenus et la comptabilisation de provisions importantes sur les portefeuilles du Fonds d'épargne - l'Etat étudie la possibilité de renoncer au prélèvement au titre de 2019 afin de renforcer les fonds propres du Fonds et sa capacité à jouer un rôle contracyclique. Elle reporte donc l'examen de ce point jusqu'à la détermination du montant de ce prélèvement.

**(Approbaton) Résultats sociaux et consolidés 2019 du groupe**

La Commission de surveillance constate que les résultats sociaux et consolidés pour l'année 2019 sont très solides quelles que soient les comparaisons retenues :

- si l'on compare le réel 2019 par rapport au réel 2018, le résultat consolidé augmente de 17 % ; hors impact de l'opération de rapprochement avec La Poste, cette augmentation aurait été de 52 %. Le résultat social, non impacté par cette opération en 2019, augmente pour sa part de 55,4 % ;

- on constate par ailleurs que le réel 2019 est meilleur que l'atterrissage prévisionnel 2019 présenté à la Commission de surveillance en décembre 2019, dans la mesure où le résultat consolidé était prévu en baisse de 8,8 % par rapport à 2018, avec une augmentation de 29,6 % hors impact de l'opération avec La Poste. Le résultat social était pour sa part prévu en hausse de 25,8 % ;

Ces résultats sont portés par une évolution alors favorable des marchés actions, la réalisation d'opérations exceptionnelles (voir ci-dessous) et la non-récurrence de dépréciations constatées en 2018.

La Commission de surveillance relève tout particulièrement la très forte progression de la contribution du pôle CDC provenant de la Section générale, qui passe de 654 M€ prévus en atterrissage 2019 à 994 M€ (+ 453 M€ par rapport à 2018), qui résulte de la progression des justes valeurs sur les participations de la BDT et de certaines cessions exceptionnelles (titres Valeco ou de la SARIHV).

Les participations dans le domaine des infrastructures (CTE, Egis, HIG GRT Gaz) tirent la contribution du pôle Gestion des participations stratégiques (+ 40 M€), la contribution de Transdev passant notamment de -79 M€ en 2018 à +22 M€ en 2019.

Les comptes sociaux s'établissent pour leur part à 1 975 M€ en réel 2019 contre 1 271 M€ en 2018 (+ 55,4 %), en lien avec un résultat courant avant impôt tiré par des cessions exceptionnelles (Valeco, Semmaris, CDC Arkhinéo).

*Rapport des commissaires aux comptes :*

La Commission de surveillance prend acte du rapport des commissaires aux comptes, selon lequel les options retenues pour établir les comptes consolidés ont été correctement

anticipées par la Caisse des Dépôts. Elle relève toutefois que, selon ce rapport, la production des comptes consolidés reste dépendante de la qualité et des délais de production des informations soumises par les filiales, notamment celles qui ne sont pas sous contrôle exclusif de la CDC.

La Commission de surveillance approuve les comptes sociaux et consolidés 2019, en soulignant le point de vigilance exprimé par les Commissaires aux comptes.

#### **(Adoption) Niveau de fonds propres de la Section générale**

La Commission de surveillance constate que le capital économique est passé de 37,6 Md€ à 43,8 Md€ entre fin 2018 et fin 2019 (+ 6,2 Md€), en raison notamment d'une forte progression des plus-values latentes en lien avec la progression du CAC 40 sur l'année (+ 26,4 %). En regard, le besoin de fonds propres, tel qu'il est calculé à partir du modèle prudentiel propre de la Section générale, augmente dans une moindre mesure, passant de 34,4 Md€ fin 2018 à 38,8 Md€ fin 2019 (+ 4,4 Md€).

Au total, l'écart à la cible, c'est-à-dire la différence entre le capital économique et le besoin de fonds propres, augmente fortement (+1,9 Md€) pour s'établir à 5,1 Md€. Cette situation de solvabilité est donc plus favorable que celle prévue dans le cadre de la programmation financière pluriannuelle validée fin novembre 2019.

Cette situation de solvabilité reste, à la date d'examen des comptes, confortable à horizon 2024, telle qu'appréhendée au travers du corridor de solvabilité, qui permet de la projeter en fonction des investissements réalisés.

La Commission de surveillance constate toutefois que les opérations d'acquisition de La Poste et de SFIL ne sont pas intégrées à cette projection ce qui en limite la crédibilité.

Ce corridor de solvabilité permet également d'apprécier la solvabilité de la Section générale dans un scénario de crise dite « en L », bâti

notamment sur l'hypothèse d'une chute du CAC 40 à 4 050 points en 2020. Si cette solvabilité reste confortable, la Commission de surveillance relève que le niveau actuel du CAC 40 est parfois inférieur à ces niveaux et pourrait le demeurer au cours de l'année 2020.

La Commission fixe donc le niveau de fonds propres à 38,8 Md€ au titre de 2019.

#### **(Avis) CRIS et versement à l'État**

La Commission de surveillance constate que la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS), calculée et recouvrée selon des modalités proches de l'impôt sur les sociétés (IS), progresse fortement, passant de 117 M€ en 2018 à 368 M€ en 2019.

En outre, le versement complémentaire, correspondant à 50 % du résultat consolidé dans la limite de 75 % du résultat social, atteindrait 1 069 M€.

Au total, sans prendre en compte le prélèvement sur le Fonds d'épargne, la contribution totale de la Section générale au budget de l'État au titre de 2019 s'élèvera en 2020 à 1 437 M€ contre 1 031 M€ au titre de 2018 (+ 39,4 %).

S'agissant du versement complémentaire, la Commission constate qu'un acompte de 404 M€ a déjà été opéré sur la base des comptes au 30 juin 2019 ; un montant de 665 M€ devrait donc être versé en juin 2020.

Elle rappelle toutefois qu'aux termes de l'article L. 518-16 du code monétaire et financier dans sa nouvelle rédaction résultant de la loi « PACTE », le montant du versement, fixé par décret pris après avis de la Commission de surveillance, ne saurait « *par son montant, être de nature à mettre en cause la solvabilité de la Caisse des dépôts ou le respect par celle-ci des règles prudentielles qui lui sont applicables* ».

Compte tenu de la crise économique actuelle, la Commission de surveillance se réserve donc la possibilité d'apprécier le montant du solde à verser en juin 2020 au regard de ces dispositions.



## Avis sur l'exécution budgétaire de 2019

La Commission de surveillance a examiné l'exécution budgétaire de l'année 2019, sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) du 12 mars 2020. Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir en séance plénière ; cette délibération a donc été approuvée par ses membres après un dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la présidente.

D'un point de vue méthodologique, la Commission de surveillance relève en premier lieu que les informations transmises par la Direction générale portent pour l'essentiel sur l'exécution des charges brutes (frais de personnel et frais de fonctionnement), le dossier ne portant que très marginalement sur les dotations aux amortissements et sur les investissements. Elle souhaite donc disposer d'un dossier plus complet sur ces deux aspects dès 2020, notamment pour expliciter les écarts en exécution.

En outre, si elle apprécie que le budget présenté annuellement se fonde désormais sur les charges brutes, ce qui en accroît la lisibilité, elle considère qu'en exécution, la Commission de surveillance doit également disposer d'éléments d'appréciation sur le niveau des remboursements. A cet égard, elle regrette l'absence d'explication sur l'évolution de ce montant – entre le budget constant (515 M€) et le réalisé constant (489,4 M€) ou entre le budget courant (544,7 M€) et le réalisé courant (525,7 M€) ainsi que leur ventilation par métier.

Sur le fond, la Commission de surveillance constate que les charges brutes ont été exécutées en 2019 à hauteur de 1 004,2 M€, alors qu'elles ont été budgétées à hauteur de 1 031,1 M€. L'augmentation prévue dans le budget 2019, à l'égard de laquelle la Commission de surveillance avait exprimé sa « vigilance » dans son avis du 18 décembre 2018, a donc été consommée à hauteur d'environ 60 %. La Commission de surveillance estime que ce résultat démontre un effort louable de pilotage du budget au stade de sa mise en œuvre.

Elle constate que cet effort a porté sur le

périmètre constant (passé de 996,3 M€ dans le budget à 966,9 M€ en exécution) alors que, dans le même temps, les charges liées aux extensions de périmètre ont augmenté (passant de 34,8 à 37,3 M€).

En outre, au sein du périmètre constant, l'effort a été proportionnellement plus important sur les dépenses de fonctionnement que sur les frais de personnel (les frais de fonctionnement représentant environ 55 % de l'effort alors qu'ils constituaient seulement 27 % du budget initial), ce qui est surprenant compte tenu des informations fournies à la Commission de surveillance sur la rigidité des dépenses salariales, lors du débat sur le budget 2020 et qui montre leur caractère pilotable.

Toutefois, la Commission de surveillance relève qu'un écart entre le budget initial et le budget exécuté est à la fois récurrent et substantiel (26,9 M€ en 2019, 38,8 M€ en 2018, 40,3 M€ en 2017) : elle appelle donc la Direction générale à faire de la construction du budget un exercice rigoureux en incitant les différents métiers à adopter une logique de maîtrise des coûts dès le début de l'année. De même les écarts importants constatés, sur de nombreuses rubriques, entre la réalisation budgétaire définitive et les prévisions d'exécution à mi-année présentées à la Commission de surveillance le 9 octobre 2019, conduisent à s'interroger sur les méthodes de suivi de l'exécution au cours de l'année.

La Commission de surveillance prend acte du fait que ce pilotage a permis d'absorber en exécution 14,2 M€ de dépenses non budgétées, dont 9,9 M€ de dépenses exceptionnelles – prime exceptionnelle dite « Macron » pour 3 M€ et dispositifs de rupture conventionnelle individuelle et collective – et 4,3 M€ d'augmentation des dépenses remboursées de la DRS (ressources humaines de courte durée pour faire face à des surcroits d'activité). Elle constate que l'impact budgétaire de la mise en œuvre de la loi PACTE est important (2,7 M€ en 2019) mais absorbé au sein du périmètre constant.

S'agissant des effectifs permanents en fonction à l'Etablissement public, elle constate à

nouveau le manque de clarté des évolutions relatives au périmètre constant, aux extensions en base 2019 et aux extensions antérieures à 2018 réintégrées. Elle demande à bénéficier à la fois de définitions précises de ces trois éléments, et de la totalité des projets regroupant concrètement les effectifs en « extensions base 2019 » et en « extensions antérieures à 2018 réintégrées ». Pour ces projets, elle souhaite que soit définie une date de réintégration dans le périmètre constant.

Elle constate la très forte progression des investissements (+ 18,8 % entre le réalisé 2018 et le réalisé 2019 incluant les extensions de périmètre), liée notamment aux investissements informatiques dont l'accroissement est très majoritairement traité en extension de périmètre (Mon Compte formation, projet Handicap).

L'examen de cette exécution budgétaire 2019 a également été l'occasion de prendre connaissance de certains indicateurs proposés par la direction générale.

Dans sa note d'observation jointe à l'adoption du budget 2020, la Commission de surveillance avait explicitement demandé des indicateurs de

performance à l'appui d'une démarche visant à apprécier l'ensemble du budget à l'aune d'une évaluation de la performance des différents métiers, et non exclusivement des indicateurs d'activité comme ceux présentés. En effet, elle constate d'ores et déjà que certains de ces indicateurs donnent, certes, une idée du volume d'activité de certains métiers, mais ne se prêtent pas à une analyse de performance opérationnelle, et ne permettent donc pas d'apprécier l'efficacité réelle des moyens déployés (par exemple, le nombre de visiteurs de la plateforme BDT est une indication qui, en tant que telle, ne permet pas d'apprécier l'utilité pour les clients de la BDT d'une telle plateforme).

Elle demande par ailleurs à recevoir, avant l'examen du budget rectificatif pour 2020, une fiche technique détaillant les modalités de calcul de chaque indicateur et critère de performance déjà mesuré.

Elle appelle par ailleurs la Direction générale à associer à chaque indicateur un objectif cible.

Elle recommande donc que ce chantier soit activement poursuivi dans la perspective de la présentation du budget rectificatif pour 2020.

### **Avis relatif à l'Avenant n° 1 du X à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Territoires d'innovation pédagogique »)**

En application du I de l'article 8 de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'avenant n° 1 modifié à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Territoires d'innovation pédagogique »).

Un précédent projet d'avenant a été validé par la CS lors de la séance du 18 décembre 2019 par circularisation, mais compte-tenu de la situation sanitaire et de ses conséquences en matière de confinement, l'État souhaite y intégrer deux nouvelles dispositions :

– la possibilité d'attribuer des financements de gré à gré au Centre national d'enseignement à distance (CNED) pour financer en urgence le

renforcement de ses outils de continuité pédagogique en cette période de confinement ;  
– la création d'un programme de recherche pour l'éducation de 20 M€ qui sera géré par l'Agence nationale pour la recherche (ANR). Un protocole de coopération entre la CDC et l'ANR est en cours de rédaction afin de formaliser les modalités de financement et de mise en œuvre pour ce volet.

Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir - ni en comité, ni en séance plénière – la présente délibération a donc été approuvée par ses membres à l'issue d'un dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial et sur la base des propositions établies par la présidente.

S'agissant de la modification du projet d'avenant prévoyant la possibilité d'attribuer des financements au CNED de gré à gré (1), la Commission de surveillance souhaite que sa rédaction soit revue afin de limiter dans le temps la possibilité ainsi offerte de déroger au principe selon lequel ces financements sont attribués après mise en compétition.

À cet effet, elle propose, sur le modèle de ce que prévoit déjà l'ordonnance n° 2020-319 du 25 mars 2020 relative aux contrats publics et aux contrats de la commande publique, que le deuxième alinéa de l'article 4 du projet d'avenant modifié soit ainsi rédigé : « *Jusqu'à la fin de l'état d'urgence sanitaire déclaré par l'article 4 de la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19, augmentée d'une durée de deux mois, le financement des actions définies aux articles 1.1.3 et 1.1.5 peut être attribué de gré à gré.* »

Par ailleurs, la pertinence de ces choix d'investissement public a été interrogé par la Commission de surveillance face à la rareté de la ressource et aux nouvelles urgences incontestables auxquelles le pays doit faire face.

Cependant, elle relève que l'objet de ces programmes était d'une importance jusque-là sous-estimée et souligne l'impérieuse nécessité, dans le contexte actuel, de prendre des mesures pour permettre l'intégration du numérique dans les processus éducatifs. Le soutien stratégique de la CDC au CNED lui paraît ainsi souhaitable dans le cadre du rôle national qu'il est amené aujourd'hui à jouer.

Enfin, elle aurait souhaité disposer de davantage de précisions sur les axes de recherches envisagés, le calendrier et les attributaires.

Aux termes des échanges, la Commission de surveillance a émis un avis favorable sur ce projet d'avenant modifié.

## Avis CS du 29 avril 2020

### Avis relatif aux travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations du 15 avril 2020

La Commission de surveillance a examiné le 29 avril 2020 les travaux du Comité des nominations et des rémunérations (CNR) qui a tenu sa réunion annuelle obligatoire le 15 avril 2020. Du fait de la crise sanitaire cette réunion n'a pu se tenir avant le 31 mars comme cela est prévu par les textes.

Conformément à l'article 61 du nouveau règlement intérieur de la Commission de surveillance, le CNR a examiné la politique en matière de rémunération, a été informé de nominations de dirigeants et de l'évolution des mandats sociaux et il a préparé la délibération de la Commission de surveillance sur la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes.

La Commission de surveillance salue la qualité de la documentation remise par la direction générale en matière de nominations et de politique de rémunération. Concernant la filiale EGIS, la Commission approuve la décision de séparation des fonctions de Président et de Directeur général dans le cadre du remplacement du Président-Directeur général actuel.

S'agissant des mandats sociaux, la Commission apprécie l'effort de centralisation et de suivi de ces mandats au sein de la direction juridique et fiscale ainsi que le respect des règles de cumul.

Elle prend note et suivra les progrès à venir au moyen du nouvel outil informatique qui devrait entrer en fonction en 2020. Elle réitère cependant ses demandes formulées en 2019 de disposer de commentaires plus détaillés quant aux mandats sociaux exercés au sein du Groupe ainsi que l'impérieuse nécessité pour le CNR de pouvoir disposer des dates de début et de fin prévisionnelle de ces mandats.

La Commission de surveillance regrette que le CNR ne bénéficie pas d'une information suffisamment anticipée sur les nominations et

départs prévus à court et moyen termes et en fait une recommandation à suivre pour l'avenir. Concernant la politique de rémunération de l'Etablissement public, la Commission de surveillance constate les efforts fournis en matière de convergence des règles de gestion et de modération des augmentations individuelles en tenant compte de la dualité des statuts et de la comparaison avec les standards du marché.

Elle s'étonne toutefois de la trop faible différenciation opérée dans la reconnaissance de l'engagement individuel et recommande qu'un réel effort soit porté à la modulation effective des parts variables de rémunération pour toutes les catégories de personnels.

S'agissant des filiales, la Commission de surveillance veillera aux conclusions des travaux d'expertise en cours s'agissant de l'interdiction, pour les dirigeants ayant la qualité de fonctionnaires, quelle que soit leur position statutaire, de percevoir une indemnité de licenciement.

Par ailleurs, la Commission de surveillance souligne l'importance de la revue des carrières et encourage la direction générale à poursuivre cette dynamique. Elle recommande, par ailleurs, qu'un plan de succession du comité exécutif puisse être présenté dans le cadre des travaux du CNR, au plus tard dans un an.

Dans le cadre de la crise sanitaire actuelle, la Commission de surveillance a relevé la conclusion d'un accord relatif aux règles de gestion des congés de l'année 2020 applicable uniformément à tous les statuts de personnels de l'Etablissement public.

S'agissant de la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes, la Commission de surveillance renvoie aux observations formulées dans le cadre de sa délibération formelle relative à ce volet.

## Délibération relative à la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes - CNR du 15 avril 2020

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier dans sa rédaction issue de la loi du 22 mai 2019, la Commission de surveillance délibère désormais chaque année sur « *la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés/agents et entre les hommes et les femmes* ».

La Commission de surveillance a délibéré sur ce point le 29 avril 2020, après que des travaux préparatoires ont été menés par le Comité des nominations et des rémunérations (CNR) réuni le 15 avril 2020.

La politique très volontariste de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle ainsi que les résultats déjà obtenus sont salués et encouragés alors qu'a été signé en 2019 le troisième avenant à l'accord général sur l'égalité professionnelle femmes hommes.

La direction générale est cependant appelée à ne pas relâcher ses efforts car, après un très bon score de 97/100 obtenu à l'index égalité publié en mars 2019, ce score a chuté de cinq points à 92/100 en mars 2020. Elle recommande que l'objectif à atteindre soit au minimum de 95/100 chaque année.

Par ailleurs, la Commission de surveillance salue la nomination d'une femme à la tête du

directoire de la filiale CDC-Habitat en fin d'année 2020.

Toutefois le constat demeure d'une stagnation de la part des femmes à la tête des directions de l'Etablissement public et de leur quasi-absence parmi les dirigeants de filiales ou participations stratégiques.

La Commission de surveillance souligne la nécessité de renforcer la présence des femmes dans les comités exécutifs et à la tête des filiales du groupe. A ce titre, elle recommande d'utiliser les départs à venir au cours des deux prochaines années pour améliorer significativement la parité à ce niveau de responsabilité.

La Commission de surveillance a relevé la politique corrective assumée de promotion des femmes (celle-ci existe depuis 8 ans dans la constitution des viviers) et souhaite son renforcement tant que les écarts historiques ne sont pas résorbés.

Enfin, la Commission de surveillance prend note de l'audit de la méthode de détection et de correction des écarts de salaires entre femmes et hommes et demande à ce que les résultats de cet audit lui soient communiqués dès qu'ils seront disponibles.

La présente délibération a été adoptée à l'unanimité des membres composant la Commission de surveillance.

## Avis relatif à la stratégie du groupe CDC dans les infrastructures

La Commission de surveillance a examiné le 29 avril 2020 la stratégie du Groupe CDC dans le champ des infrastructures, sur la base des travaux du Comité stratégique du 22 avril 2020.

Elle constate qu'il existe sur le financement des infrastructures une vision stratégique claire sur les objectifs et les modes d'actions, et une politique de mise en œuvre essentielle pour les territoires. La stratégie de la CDC est d'être présente à très long terme et d'apporter un appui financier et technique aux collectivités à

travers les offres de la Banque des territoires, avec un focus sur la réalisation de projets (dits *greenfield*), avec une part de risque et d'innovation, plutôt que sur l'acquisition d'actifs existants (dits *brownfield*).

La Commission de surveillance a pu constater également qu'était mise en place une instance de dialogue entre les trois directions concernées par le financement des infrastructures, que sont la gestion des actifs (GDA), la Banque des territoires (BDT) et la

gestion des participations stratégiques (GPS), impliquant un partage des interventions et une coopération renforcée.

Elle retient que l'objectif, dans le cadre de la programmation financière pluriannuelle (PFP), est de quasiment doubler l'exposition sur les infrastructures d'ici 2024. La Commission de surveillance regrette a fortiori dans cette perspective qu'il demeure difficile d'apprécier réellement l'impact de cette stratégie du fait de l'absence d'éléments :

- (i) relatifs à l'impact quantitatif de l'intervention de la CDC par rapport au volume global des investissements d'infrastructures réalisés en France chaque année
- (ii) pour disposer, au-delà de quelques données globales, une meilleure vision de la granularité des projets dans les territoires, en particulier par rapport à l'objectif de réaliser plus de petits projets dans les territoires difficiles
- (iii) pour évaluer *a posteriori* des impacts des investissements sur différentes dimensions d'un projet d'infrastructure.

S'agissant des conséquences de la pandémie du COVID-19, elles vont modifier la feuille de route des investissements prévus, en raison d'une part de la situation économique d'un certain

nombre de secteurs (tourisme, transport aérien) ; d'autre part en raison de l'évolution des ressources des collectivités territoriales qui vont être impactées par cette situation, enfin, en raison d'une évolution des priorités (la santé, le numérique et les bornes de recharge électrique pour la mobilité, par exemple).

Enfin, la Commission de surveillance formule deux recommandations :

- Disposer d'indicateurs d'évaluation et de suivi de des projets. Il existe une grille d'évaluation des projets utilisée par les services lors de l'instruction des dossiers. Il serait intéressant pour la Commission de surveillance d'avoir cette évaluation de manière plus générale sur les réalisations *ex post*,
- Faire évoluer la doctrine d'emploi du Fonds d'épargne afin d'en consacrer une partie aux investissements en faveur des infrastructures dont le pays a besoin (énergétiques, ouvrages d'art, ...). La Commission de surveillance soutient la Direction générale dans les discussions qu'elle aura avec la Direction générale du Trésor pour orienter une partie de la ressource des fonds d'épargne vers des investissements d'infrastructures avec des maturités très longues.

## Avis relatif au rapport annuel 2019 sur le contrôle interne et au rapport semestriel sur le contrôle permanent et la conformité

Le 29 avril 2020, la Commission de surveillance a examiné, sur la base des travaux du CAR du 22 avril 2020, le rapport annuel 2019 sur le contrôle interne, les deux rapports sur le contrôle en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (en social et en consolidé), ainsi que le rapport du second semestre 2019 sur le contrôle permanent et la conformité et leurs annexes<sup>3</sup>.

La Commission de surveillance constate que cet ordre du jour, consacré à la synthèse des résultats du contrôle interne de l'année 2019,

est l'occasion de soumettre à son examen un nombre important de rapports, désormais explicitement prescrits par le nouveau décret sur le contrôle interne et externe de la CDC<sup>4</sup>.

Sur la forme, si la Commission de surveillance souligne la qualité de ces rapports, elle estime que le volume des informations transmises ne lui permet pas, dans un délai resserré, d'identifier les principaux enjeux du contrôle interne en 2019, les chantiers poursuivis pour y répondre ainsi que leçons à tirer des résultats des contrôles opérés.

<sup>3</sup> Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir en séance plénière ; cette délibération a donc été approuvée par ses membres après un dialogue *mené* par

messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la présidente.

<sup>4</sup> Décret n° 2020-94 du 5 février 2020 sur le contrôle interne et externe de la CDC.

En particulier, le rapport annuel sur le contrôle interne, bien qu'il réponde au modèle prévu par l'ACPR et lui soit destiné, doit être accompagné d'une synthèse opérationnelle à destination de la gouvernance. Déjà demandée dans l'avis de la Commission de surveillance du 22 mai 2019, cette synthèse n'a été transmise aux commissaires surveillants qu'à l'issue du CAR du 22 avril 2020. A l'avenir, elle devrait permettre d'identifier les principaux enseignements du contrôle interne de l'année écoulée au sein des trois piliers du contrôle interne tels qu'approuvés par la Commission de surveillance le 20 mars 2020. L'ensemble de ces sujets mériterait en outre d'être préparés plus en amont avec les membres du CAR.

Sur le fonds, la Commission a relevé les points d'attention suivants :

– la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) au niveau du groupe reste un point d'attention majeur en 2019, dans la mesure où Bpifrance a reçu en août une mise en demeure de l'ACPR dans ce domaine. La Commission de surveillance relève qu'un plan de remédiation ambitieux a été préparé par la filiale, supposant notamment une reprise des KYC (*Know your customer*) sur une période de deux ans. La Commission de surveillance sera très attentive au suivi de la mise en œuvre de ce plan ;

– toujours dans le domaine de la LCB-FT, la Commission de surveillance relève une fragilité qui perdure dans le traitement des espèces par la Direction générale des finances publiques (DGFIP), et des alertes sur le profilage des clients par la DGFIP. Elle estime toutefois que le contrôle interne du groupe dispose d'une marge de manœuvre assez faible pour apporter des solutions dont la mise en œuvre repose sur la DGFIP ;

– elle se félicite que le coût total des incidents opérationnels soit revenu à un montant plus limité, après une année 2018 marquée par la fraude dite « Reverdy » pour un montant assez exceptionnel ;

– alors que l'année 2019 a été marquée par la crise des « gilets jaunes » et, au niveau de l'établissement public, par le lancement de « Mon compte formation », elle constate que le plan de continuité de l'entreprise et le dispositif de protection des données personnelles ont démontré une robustesse rassurante au regard de la crise sanitaire actuelle ;

– compte tenu des retours de l'année 2019, la Commission de surveillance rappelle l'importance de consacrer les moyens, notamment humains et informatiques, aux contrôles de niveau 1 opérés directement par les métiers.

## Approbation des services annexes des commissaires aux comptes

Le 29 avril 2020, la Commission de surveillance a examiné les modalités selon lesquelles certaines catégories de services peuvent être fournis par les commissaires aux comptes en annexe de leur mission principale de certification des comptes du groupe, sans porter atteinte à leur indépendance, leur objectivité et leur transparence<sup>5</sup>.

En application d'une réforme européenne de l'audit de 2014<sup>6</sup>, transposée en droit interne par une ordonnance de 2016<sup>7</sup>, les services annexes

autres que ceux interdits par le droit européen peuvent en effet être fournis par ces commissaires à condition d'avoir été explicitement approuvés par le comité en charge de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières.

### **Sur la procédure suivie :**

Le 22 avril 2020, le Comité d'audit et des risques (CAR) a donc examiné un dispositif proposé par la Direction générale visant à répondre à cette obligation légale selon des modalités détaillées

<sup>5</sup> Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir en séance plénière ; cette délibération a donc été approuvée par ses membres après un dialogue *mené* par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la présidente.

<sup>6</sup> Règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public.

<sup>7</sup> Ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

ci-dessous. Celui-ci a considéré que les dispositions du Règlement intérieur de la Commission de surveillance ne lui conféraient pas la possibilité d'approuver ce dispositif indépendamment de la Commission de surveillance, en particulier pour son approbation initiale. Il a donc décidé de renvoyer la décision à cette instance, en notant que le Règlement intérieur pourrait être amendé de manière à lui permettre, à l'avenir, d'approuver les modifications ultérieures de ce dispositif ou les services annexes dont elle devra être informée en application de ce même dispositif.

#### **Sur le dispositif proposé :**

Le dispositif proposé par la Direction générale repose sur les principes suivants :

– une liste de seize catégories de services<sup>8</sup> est considérée comme « pré-approuvée » par la présente décision, dans la mesure où elle ne porte pas atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, à condition de ne pas dépasser un seuil financier de 150 000 euros par mission ;

– en conséquence, la fourniture des services remplissant ces deux critères ne fera l'objet que d'une information annuelle de la Commission de surveillance, sous réserve d'une validation et d'une analyse des risques pesant sur l'indépendance des CAC par la direction des finances ou la direction du contrôle permanent et de la conformité ; à l'inverse, tous les services qui seront en dehors de cette liste ou dépassant le seuil financier feront l'objet d'une approbation par le CAR par le biais d'une procédure de « délégation horizontale » ;

– cette « délégation horizontale » consiste, pour le CAR, à déléguer l'approbation des services ne figurant pas dans cette liste ou dépassant le seuil financier à la direction des finances, sous le contrôle de la direction des risques du groupe et de la direction du contrôle permanent et de la conformité. Le CAR exercera sa compétence légale sur la base d'un *reporting* annuel ;

– en tout état de cause, le montant total annuel des honoraires correspondant à l'ensemble de

ces services annexes ne pourra pas dépasser 50 % de la moyenne des honoraires facturés au cours des trois derniers exercices pour le contrôle des comptes et des états financiers consolidés.

#### **Sur la liste « pré-approuvée » :**

La Commission de surveillance a relevé que la formulation de certaines catégories de services annexes figurant dans la liste proposée par la Direction générale semblaient se rapprocher de celles qui sont explicitement interdites par le règlement européen précité. En particulier, la liste proposée incluait les « consultations techniques sur un sujet fiscal » alors que le règlement européen exclut la « fourniture de conseils fiscaux ». En conséquence, la liste soumise à approbation a été amendée de manière à faire référence à des consultations techniques « à l'exclusion de tout conseil fiscal ». S'agissant par ailleurs de la possibilité de fournir des consultations techniques sur un sujet réglementaire et des consultations sur le contrôle interne, la Commission de surveillance rappelle qu'elles doivent s'inscrire dans le respect de l'interdiction, par le règlement européen précité, respectivement des services juridiques ayant trait à la fourniture de conseils généraux et la conception et la mise en œuvre de procédures de contrôle interne.

Elle relève enfin que les « procédures convenues » désignent des missions de vérification comptable contractuelles moins larges qu'un audit et réalisées selon un programme de travail et un périmètre convenus avec les commissaires.

Sous ces réserves et précisions, la Commission de surveillance approuve cette liste de services, telle que figurant en annexe I.

#### **Sur la procédure de « délégation horizontale » :**

La Commission de surveillance prend acte de la procédure de « délégation horizontale » prévue par le dispositif proposé, considérant qu'elle permettra de faciliter le fonctionnement du groupe et d'éviter que le CAR ne soit saisi au fil de l'eau de l'ensemble des demandes ; elle délègue également aux directions concernées,

---

<sup>8</sup> Voir infra en annexe I.



conformément à la dernière phrase de l'article L. 822-11-2 du code de commerce, le soin de se prononcer « après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci ».

Dans le cadre de cette délégation, la Commission de surveillance demande à recevoir annuellement – au moment de l'examen du rapport annuel sur le contrôle interne – une liste et les montants des services annexés autorisés dans le cadre de cette délégation horizontale.

Compte tenu de ces points d'attention, la Commission de surveillance approuve le dispositif d'encadrement des services annexes des commissaires aux comptes, en considérant qu'il permet de répondre aux exigences légales avec un certain pragmatisme.

### Avis sur le projet d'arrêté portant fixation des modalités et du montant du défraiement de l'ACPR à compter de 2020

Le 13 mai 2020, la Commission de surveillance a examiné le projet d'arrêté fixant le défraiement de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) à compter de 2020, sur la base des travaux du comité d'audit et des risques (CAR) et du comité du fonds d'épargne (CFE) réunis conjointement en audioconférence le 7 mai 2020<sup>9</sup>. Le montant envisagé étant quatre fois supérieur à celui de l'année dernière, la Commission de surveillance a jugé utile que soient rappelées les missions respectives de la Commission de surveillance et celles confiées par la loi à l'ACPR, dont ce défraiement constitue la contrepartie.

#### **Rappel des évolutions du cadre législatif de la CDC en matière prudentielle**

La soumission de la Caisse des Dépôts à des règles prudentielles limitativement énumérées remonte à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, dite loi « LME ». Cette loi précise également que la Commission de surveillance, compétente de manière générale pour surveiller l'entité, « confie à la Commission bancaire » le contrôle du respect de ces obligations prudentielles « pour les seules activités bancaires et financières »<sup>10</sup>. En application de cette loi, un décret du 27 avril 2010 a disposé que la Commission de surveillance détermine le modèle prudentiel et fixe le niveau de fonds propre approprié au regard de ce modèle. Sur la base de cette disposition, le modèle prudentiel initial a été définitivement adopté le 12 janvier 2012.

La loi « DDADUE » du 30 décembre 2014 a ensuite explicitement conféré à la Commission de surveillance le soin d'élaborer « un modèle prudentiel », selon des modalités fixées par décret. Elle élargit également le champ des obligations prudentielles à respecter (dispositif

de gouvernance solide, gestion des risques, contrôle interne prenant en compte les tâches essentielles externalisées). Les modalités de contrôle de l'ACPR sont également précisées par décret « sous réserve des adaptations nécessaires ».

La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019, dite loi « PACTE », a maintenu le principe selon lequel la Commission de surveillance détermine le modèle prudentiel de la CDC ; elle est plus largement en charge de la stratégie et de l'appétence aux risques. Dans le même temps, la supervision prudentielle est confiée à l'ACPR selon des modalités pratiques alignées sur le droit commun. Cependant le législateur précise que ceci s'exerce en tenant compte, dans la mise en œuvre réglementaire, des « spécificités du modèle économique de l'établissement », notamment son rôle contracyclique et d'investisseur de long terme. Le décret du 5 février 2020 sur le contrôle interne et externe de la CDC n'a pas véritablement décliné l'ensemble de ces spécificités, tandis que l'article de principe appelant l'ACPR à en tenir compte dans ses contrôles, auquel la Commission de Surveillance a exprimé son attachement, n'a pas été repris dans le décret définitivement publié. Elle prend note de la portée normative supérieure de la réaffirmation des spécificités de la CDC au sein de la partie législative du code monétaire et financier.

Le Commission de surveillance rappelle que l'équilibre de la loi PACTE en matière de supervision de la CDC, voté à l'unanimité au Parlement sur la base d'un compromis finement négocié et expliqué, suppose que les prérogatives de l'ACPR pour mener à bien ses missions ne conduisent pas à limiter le rôle

<sup>9</sup> Compte tenu de la crise sanitaire, la Commission de surveillance n'a pu se réunir en séance plénière présenteielle ; cet avis a donc été approuvé par ses membres après une séance en audioconférence, suivie d'un dialogue mené par messagerie assurant

son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la présidente.

<sup>10</sup> Cette compétence a ensuite été transférée de la Commission bancaire à l'Autorité de contrôle prudentiel en 2010 puis à l'ACPR à sa création en 2013.

spécifique de la CDC, en particulier dans le contexte actuel dans lequel elle doit pouvoir jouer pleinement son rôle contracyclique. Elle estime par ailleurs qu'elle ne pourra exercer pleinement sa compétence légale en la matière (stratégie et appétit aux risques, détermination du modèle prudentiel) qu'à la condition que les moyens de l'ACPR pour opérer cette supervision servent également indirectement à nourrir sa bonne appréhension des risques de la CDC.

### **Sur le montant du défraiement de l'ACPR**

Un défraiement a été, pour la première fois, prévu par convention entre la CDC et l'ACPR en septembre 2012, sur la base de taux dérogatoires au droit commun ménageant le rôle contracyclique de la CDC. A compter de 2016, une nouvelle convention a été signée prévoyant le versement d'un montant forfaitaire annuel et d'une part variable pour les avis complémentaires demandés par la Commission de surveillance. Les montants versés en application de cette convention ont été de 2,4 M€ en 2016 et 2017, de 2,6 M€ en 2018 et de 2,5 M€ en 2019.

La loi PACTE a prévu de substituer à ce défraiement par convention le principe d'une fixation du défraiement par arrêté ; le projet d'arrêté fixe le montant du défraiement à 10 M€, sans élément de calcul.

La Commission de surveillance prend acte du fait que ce montant est proche de celui qui résulterait du droit commun (sans application de taux dérogatoires permettant de ménager son rôle contracyclique comme en 2012).

Si la Commission de surveillance a entendu les arguments selon lesquels la fixation du défraiement à 10 M€ n'était pas lié au débat sur le budget 2020, il lui a fallu constater que le passage à la supervision directe de l'ACPR aura un impact budgétaire certain et nettement supérieur à celui de la seule hausse du montant du défraiement (80 à 90 recrutements prévus pour fin 2020 en lien avec cette mise en conformité ACPR). Elle regrette par ailleurs que la différence avec le montant de 2019 n'ait pas été provisionné dans le projet de budget 2020, et que le présent projet d'arrêté ne lui ait pas été soumis en même temps que le projet de budget rectificatif pour 2020, bien que celui-ci

ait prévu un montant de 10 M€ contre 3,4 M€ dans le projet de budget initial. Selon les informations données lors de la réunion du CAR-CFE, cette augmentation du défraiement devrait avoir comme contrepartie une multiplication par trois du nombre des entretiens de supervision, tandis que les missions vont être portées à 6 ou 8 par an (contre deux missions menées en 2019).

Si la Commission de surveillance a été satisfaite de constater que l'augmentation du défraiement devrait avoir des contreparties tangibles, elle s'est montrée préoccupée que cette multiplication des contrôles pèse sur la capacité d'action des équipes de la CDC, notamment dans le contexte actuel de crise économique majeure.

Elle rappelle que, dans le programme de travail de l'ACPR qu'elle a validé pour la dernière fois en 2019, une trentaine de rendez-vous étaient prévus, étant précisé par l'ACPR que ce volume était déjà très proche de celui mis en œuvre pour la supervision des grandes institutions financières de la place.

Elle a par ailleurs estimé que ce montant devait être évalué à l'aune :

- des autres montants versés aux régulateurs (ACPR et BCE) par les différentes entités du groupe (pour un montant total de 24,1 M€ en prenant en compte La Banque postale et la SFIL) ;

- de l'ensemble de l'impact financier de la loi PACTE sur le groupe, qui a été chiffré à la suite du CAR à 35,8 M€ en prenant en compte l'augmentation des redevances, le changement de périmètre du groupe et le renforcement des moyens internes de l'établissement public en vue de cette supervision directe de l'ACPR. Hors changement de périmètre, cet impact est de l'ordre de 25 M€.

L'effort demandé à la CDC dans ce domaine est donc très important. La Commission de surveillance souhaite par conséquent que le montant prévu dans l'arrêté soit maintenu constant sur une base au moins triennale, comme dans le cadre du dispositif en vigueur entre 2016 et 2019 et conformément à l'engagement pris par les représentants de la Direction générale du Trésor lors de la réunion

plénière de la Commission de surveillance du 13 mai 2020.

### **La mise en place d'un « dialogue de supervision »**

La Commission de surveillance a rappelé que le passage à la supervision directe de l'ACPR n'avait obtenu un vote unanime au Parlement qu'en contrepartie de la mise en œuvre d'un « dialogue de supervision » qui permette à la Commission de surveillance d'exercer pleinement les compétences prévues par la loi PACTE. A cette fin, il est fondamental que l'augmentation conséquente du défraiement de l'ACPR ait comme contrepartie une information approfondie et régulière de la CS sur ses travaux en cours et sur leurs résultats, dans le cadre d'une lecture rigoureuse des dispositions réglementaires prises pour l'application de la loi PACTE. La Commission de surveillance a d'ailleurs relevé que le projet d'arrêté faisait de

sa bonne et complète information l'un des éléments justifiant ce montant.

Elle a donc demandé que des modalités de reporting précises soient arrêtées dans les plus brefs délais, au plus tard pour l'examen du rapport annuel 2019 de l'ACPR.

Elle a donné un avis favorable au projet d'arrêté et notamment sur le montant du défraiement, à condition que la mise en œuvre du dialogue de supervision soit effective et que, comme le prévoit l'arrêté, le versement soit opéré « en considération des travaux mentionnés au II de l'article R. 518-30-2 du code monétaire et financier », c'est-à-dire que l'ACPR l'informe, au moins une fois par an, du résultat des travaux de contrôle réalisés et, régulièrement, des missions de contrôle diligentées. Elle y sera particulièrement vigilante dans les mois qui viennent.

## **Avis relatif à la stratégie du groupe Caisse des dépôts sur l'adaptation de la société au vieillissement**

La Commission de surveillance a examiné le 13 mai 2020 la stratégie du Groupe Caisse des dépôts (CDC) sur l'adaptation de la société au vieillissement sur la base des travaux du Comité stratégique du 7 mai 2020.

Elle relève que le groupe CDC souhaite renforcer sa légitimité sur trois axes qui regroupent des modalités d'intervention très diverses :

- L'accompagnement des collectivités locales et des territoires dans leurs politiques d'adaptation au vieillissement par une offre d'ingénierie utilisant les Data ;
- La restructuration des établissements médico-sociaux ;
- Le maintien à domicile des personnes âgées, considéré comme déterminant pour la prévention de la perte d'autonomie. Cela passe par l'adaptation des logements, le développement des services à la personne, et également par la solvabilisation des séniors (notamment en favorisant la mobilisation et la liquidité du patrimoine immobilier des séniors).

La Commission de surveillance apprécie l'ampleur, la diversité et l'intérêt des

nombreuses interventions de la CDC mais considère qu'elles sont difficiles à inscrire dans une stratégie financière et sociale claire. Cette difficulté peut s'expliquer par un secteur surdéterminé par des politiques publiques mouvantes, protéiformes, mises en œuvre par un nombre considérable d'intervenants ayant chacun leurs finalités ; un projet de loi sur la dépendance en instance d'examen par le Parlement, et la crise sanitaire du COVID 19 ne faisant qu'accroître l'incertitude.

La Commission de surveillance aurait souhaité, pour mieux apprécier la pertinence de ces interventions, disposer d'une présentation faisant mieux ressortir :

- Les priorités du Groupe au regard des besoins d'intervention publique identifiés par les politiques publiques sur le vieillissement, traduites en objectifs prévisionnels pour chaque modalité d'interventions et en indicateurs de résultats ;
- Les moyens financiers (outils, expertises, contribution aux innovations) que le Groupe peut mettre au service de ces politiques publiques et avec quelle valeur ajoutée

attendue, notamment sur l'adaptation du parc de l'hébergement collectif dont le modèle paraît à relancer : perspectives d'investissement sur 3 ans, prévisions d'évolution des crédits d'ingénierie, par exemple ;

- Les adaptations à prévoir, les options à privilégier, les innovations à promouvoir en termes de risques et inconvénients pour le Groupe notamment dans son rôle en faveur du maintien à domicile des personnes âgées (solvabilisation de la demande, avances ou autres formules de trésorerie pour le financement des travaux d'adaptation).

Tout en ayant bien conscience de la difficulté de l'exercice, la Commission de surveillance a regretté que les informations communiquées ne la mettent pas en situation d'apprécier à ce stade, dans la durée, la cohérence des actions menées vis-à-vis de la stratégie annoncée ainsi que les résultats attendus dans ce cadre.

Pour la gouvernance, la définition de quelques indicateurs très concrets permettant de suivre dans le temps la pertinence et l'efficacité des actions entreprises par la CDC est attendue.

La Commission de surveillance s'interroge en outre sur l'opportunité pour la CDC de rester au capital d'Arpavie, et donc en responsabilité directe d'une association qui gère des EHPAD alors que les premiers fondateurs l'ont quittée tout en restant partenaires, et plus

généralement de s'investir dans la gestion des EHPAD, métier éloigné des missions de la CDC.

La commission a pris note que la direction générale considère que la CDC n'a pas vocation à être gestionnaire d'EHPAD mais qu'à court terme la situation financière dégradée d'Arpavie depuis quelques années n'est pas propice au désengagement immédiat de la CDC. Elle note également le souhait de la direction à long terme de davantage orienter son action vers une plateforme d'innovation (ex : EHPAD hors les murs).

S'agissant de coordination entre La Poste, son réseau et la CDC en matière de silver economy, la Commission de surveillance rappelle que lors de l'opération Mandarine, cet axe de développement lui a été présentée comme une source de synergies importantes.

Elle sera particulièrement attentive à la déclinaison opérationnelle des complémentarités entre les deux groupes.

Enfin la Commission de surveillance souligne avec intérêt les initiatives de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) en Allemagne en matière de financement des travaux d'adaptation du parc de logements privés à la perte d'autonomie des occupants et de rénovation énergétique. Elle demande si l'initiative allemande pourrait trouver un écho favorable en France où les besoins sur le parc privé sont importants.

## **Avis relatif au rapport annuel 2020 recensant les conventions nationales conclues par la Caisse des dépôts et consignations**

Conformément à l'article 33 du nouveau règlement intérieur, la Commission de surveillance rend obligatoirement un avis concernant « le rapport annuel recensant les conventions nationales conclues par la Caisse des dépôts et consignations ». Ce rapport a été examiné lors de la séance de la Commission de surveillance du 13 mai 2020.

Il convient de rappeler qu'à la suite du rapport présenté en mai 2019, la Commission de surveillance avait commandé à un commissaire-surveillant un rapport sur ces conventions. Ces travaux complémentaires n'ont pu aboutir avant le renouvellement partiel de la

Commission, intervenu à compter du 1er janvier 2020. Néanmoins la Commission note que les observations formulées en séance en 2019 ont été prises en compte dans le rapport 2020.

Concernant le rapport 2020, la Commission de surveillance observe, en premier lieu, un changement méthodologique important consistant à décompter individuellement chaque convention d'application d'une convention-cadre. Cela conduit à un quadruplement du nombre de conventions recensées pour atteindre 1186 conventions au 31 décembre 2019 contre 239 au 31 décembre 2018.

Le budget alloué par la Caisse des dépôts et consignations aux conventions est maîtrisé à 64,5 millions d'euros (il était de 83,6 millions d'euros l'année précédente). La Commission de surveillance relève que la nette diminution observée en un an s'explique par le transfert d'une part des conventions relatives à l'économie sociale et solidaire à Bpifrance.

La doctrine établie en 2017 est globalement respectée concernant l'absence de renouvellement automatique des conventions, le plafonnement du subventionnement de la Caisse des dépôts à 50% du budget de l'organisme bénéficiaire et la limitation des financements conjoints par plusieurs directions. La Commission de surveillance note l'effort en cours visant à un réaligement de l'intégralité du portefeuille de subventionnement par rapport aux priorités stratégiques. L'essentiel des conventions, tant en nombre qu'en montant, est porté par la Banque des territoires, laquelle s'attache à la cohérence entre les subventions accordées et les interventions qu'elle effectue en prêts ou en investissement afin d'assurer une meilleure création de valeur et d'activité pour la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance souligne l'effort de clarification entre ce qui relève d'un subventionnement et ce qui est éligible au mécénat et observe le rattachement en 2019 de

l'Institut pour l'économie du climat à la catégorie du mécénat. Concernant l'appui aux différents think tanks et les partenariats institutionnels, la Commission de surveillance retient l'intérêt qu'a la Caisse des dépôts à bénéficier d'expertises variées notamment concernant la thématique du développement durable.

Elle note néanmoins les ajustements des budgets alloués avec certains partenaires dans le cadre du renouvellement de conventions pluriannuelles. S'agissant du mécénat, la Commission de surveillance observe le sérieux du mode de sélection des projets tant en matière d'architecture, de danse que de musique. Elle rappelle qu'elle souhaite voir centralisée la gestion des actions de mécénat, celles déployées sur les territoires présentant un risque plus élevé de sortir des axes précités et de ne pas bénéficier du régime fiscal qui s'y rapporte.

La Commission de surveillance a entendu les explications relatives à la construction du nouveau plan stratégique et aux difficultés financières rencontrées par le Théâtre des Champs Elysées (TCE) expliquant l'augmentation de 18% de la subvention allouée, sans application possible du régime fiscal du mécénat. Elle sera attentive dès l'année prochaine à l'amélioration de la situation du TCE.

## Avis relatif aux Ressources Humaines – Bilan 2019, Perspectives 2020

A la suite des travaux du comité stratégique du 3 mars 2020, la Commission de surveillance a examiné en séance le 13 mai 2020 la politique de ressources humaines du groupe Caisse des dépôts (bilan 2019 et perspectives 2020). La Commission de surveillance a relevé les différents niveaux d'intégration et d'intervention de la direction des ressources humaines dans sa dimension groupe et souligne la nécessité d'approfondir les synergies RH nouvelles avec le groupe La Poste. Par ailleurs, les mobilités effectives entre entités du périmètre social du groupe Caisse des dépôts sont encore à développer. Elle rappelle l'importance de construire et mener une politique RH groupe ambitieuse dans un ensemble où les filiales contribuent à plus de 80% du résultat social.

S'agissant de la question récurrente de la maîtrise de la masse salariale, premier poste de dépense dans le budget de fonctionnement de l'Établissement public, la Commission de surveillance souligne les causes exogènes telles que les extensions de périmètres dues aux nouvelles activités confiées à la Caisse des dépôts, mais aussi les causes endogènes sur lesquelles des évolutions sont attendues.

Elle salue l'effort engagé de responsabilisation des directions à travers les contrats d'engagement ainsi que le double plafond de masse salariale et d'emplois.

A ce titre, la Commission de surveillance portera une attention particulière aux effets attendus et réalisés de l'accord du 24 septembre 2019 relatif au renouvellement des compétences, en

particulier s'agissant des nouveaux dispositifs de rupture conventionnelle collective et de cessation anticipée d'activité. A ce stade, les objectifs initiaux chiffrés de la rupture conventionnelle collective sont revus à la baisse.

La Commission de surveillance note la volonté exprimée par la direction générale de réviser plusieurs pratiques RH et plus particulièrement mettre en œuvre le caractère modulable des rémunérations variables en fonction de l'atteinte des objectifs. Elle souligne également la pertinence de revoir certains dispositifs relatifs à la gestion du temps de travail où des dérives ont été observées au cours des deux dernières années.

Tout en relevant la richesse apportée par la dualité des statuts de droit public et de droit privé pour répondre aux nouveaux besoins et aux enjeux à venir au sein de l'Établissement public, la Commission de surveillance souligne les opportunités nouvelles offertes par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 en matière de contrats publics.

Concernant le dialogue social, la Commission de surveillance relève la conclusion de plusieurs accords avec les partenaires sociaux au sein de

l'Établissement public dans le contexte particulier de la crise sanitaire, notamment concernant l'octroi de primes de pouvoir d'achat.

Elle souligne néanmoins l'importance de la coordination au sein du groupe, a fortiori depuis l'entrée du groupe la Poste, et de prise en compte du contexte économique général.

S'agissant des transformations RH à venir, la Commission de surveillance relève le développement du télétravail depuis plusieurs années au sein de la Caisse des dépôts et son déploiement généralisé réussi dans le cadre de la crise sanitaire de 2020.

Elle portera une attention particulière aux nouvelles pratiques et méthodes de travail qui seront pérennisées ou mises en place par la direction générale à l'issue d'un dialogue avec les collaborateurs, les managers et les instances représentatives. Enfin, la Commission de surveillance insiste sur la nécessité de disposer d'indicateurs RH robustes reflétant l'ambition de transformation et les résultats obtenus au fil des ans et lui permettant un suivi dans la durée. Elle confirme sa volonté d'être tenue informée à échéances régulières de la politique de ressources humaines.

## **Avis sur le projet de décret relatif aux mesures d'urgence relatives à la formation professionnelle à l'extinction du congé individuel de formation**

Lors de la séance du 13 mai 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable sur le projet de décret relatif aux mesures d'urgence relatives à la formation professionnelle à l'extinction du congé individuel de formation.

## Avis CS du 10 juin 2020

### Avis relatif à la contribution du groupe Caisse des dépôts à la relance économique

Dans le cadre des efforts engagés par les pouvoirs publics en matière économique dans le contexte de la crise due au Covid-19 et à ses impacts, la Commission de surveillance a examiné, lors de la séance exceptionnelle du 10 juin 2020, les mesures qui constituent la contribution proposée par le groupe Caisse des dépôts au Plan de relance.

La Commission de surveillance relève que les objectifs de la relance (accompagner le parcours de vie des Français, financer les logements de demain pour tous, préserver l'économie en accompagnant les entreprises et agir pour le long terme en contribuant à la transition écologique et énergétique) s'inscrivent pleinement dans l'ambition déjà affirmée du grand pôle financier public d'agir sur tous les territoires pour la cohésion sociale et le développement durable, ainsi que dans sa vocation contractuelle.

Le Plan de relance présenté s'articulera autour de 4 axes : logement, soutien aux entreprises, cohésion sociale, transition écologique et énergétique. La Commission de surveillance relève qu'il s'agit davantage d'une amplification et d'une accélération des grandes orientations stratégiques qui lui ont été présentées en Comité stratégique le 27 février 2020 lors de l'examen des Perspectives Stratégiques à Moyen Terme (PSMT 2020-2024), que de nouvelles solutions élaborées face à la crise, hormis les mesures d'aide d'urgence aux entreprises. La Commission de surveillance note que ce plan s'inscrit dans le cadre plus global de la révision de la planification à cinq ans (2020-2024), laquelle concerne tant le fonds d'épargne que la section générale et impacte tous les métiers du groupe.

En termes de programmation financière pluriannuelle (horizon à 5 ans), le Plan de relance de la CDC se traduit par un surplus d'investissement en fonds propres de 3,3 Md€ sur la période 2020-2024, par rapport à l'enveloppe prévue dans le cadre de la programmation initiale (PSMT 2020-2024), soit

une augmentation de l'enveloppe de 14% (qui passe de 23 Md€ à 26,3 Md€ sur la même période). Le volume de prêts vers les thématiques du logement et de la transition écologique et énergétique augmente de 10,3 Md€.

S'agissant de l'axe relatif au logement, la Commission de surveillance note l'annonce rapide du développement de 40 000 logements qui seront acquis en vente en état futur d'achèvement (VEFA) par le groupe CDC Habitat et ses filiales, ainsi que de nouvelles enveloppes pour la restructuration du secteur du logement social et le soutien au secteur HLM ainsi que les investissements dans les quartiers.

Concernant le soutien aux entreprises, outre le plan détaillé en faveur du tourisme sur lequel la Commission de surveillance a délibéré au cours de cette même séance, la Commission note la volonté du groupe Caisse des dépôts, et en particulier de Bpifrance, d'accélérer la reprise des entreprises par l'octroi massif de financements et de garanties (hors prêts garantis par l'Etat).

La Commission de surveillance relève la répartition des rôles au sein du groupe entre Bpifrance et la Banque des territoires (BDT), cette dernière concentrant son rôle sur la relance territoriale, notamment par le soutien aux petits commerces dans le cadre du plan Action Cœur de Ville.

Enfin, la Commission de surveillance relève de manière positive l'initiative commune en cours CDC/Fédération Française de l'Assurance pour accompagner de manière intermédiée, via des fonds déjà existants ou à créer, des entreprises cibles d'avenir, de toutes tailles, en intervenant en fonds propres ou en dette.

S'agissant de la cohésion sociale, la Commission de surveillance relève l'amplification des dispositifs existants pour accompagner le parcours de vie des Français les plus vulnérables (Plateforme handicap, Mon Compte Formation) et le lancement de nouveaux dispositifs. La



Commission de surveillance sera particulièrement attentive au volet relatif au secteur de la santé et du médico-social, notamment par les financements octroyés aux hôpitaux publics par la SFIL et La Banque postale, ainsi que par l'accompagnement des réflexions sur le maintien à domicile des personnes dépendantes. La Commission de surveillance note la création d'une foncière médico-sociale par CDC Habitat, dont la capacité d'investissement dans des Ehpad serait de 400 M€.

Enfin, concernant la transition écologique et énergétique (TEE), la mobilisation du Groupe Caisse des dépôts concerne essentiellement des prêts pour financer et accélérer la transition écologique des territoires et des entreprises. La Commission de surveillance regrette que l'objectif de neutralité carbone des portefeuilles d'actifs de la Caisse des dépôts ne soit situé qu'à l'horizon 2050, soit à la même date que pour la neutralité carbone de l'ensemble de l'économie. Elle note, qu'au-delà des montants modestes affichés en investissements en fonds

propres spécifiques à la TEE, la dimension développement durable est une composante prise en compte dans l'ensemble des investissements de la Caisse des dépôts mais qu'il faudrait mieux faire apparaître, voire chiffrer.

Le nouveau contexte macro-économique et la révision de la trajectoire financière, tant de la section générale que du fonds d'épargne, conditionnent la soutenabilité financière du plan de relance présenté<sup>11</sup>.

Par ailleurs, la Commission de surveillance relève que chaque plan sectoriel et projet majeur d'investissement relatif à ce plan de relance fera l'objet d'une délibération propre sur la base d'un dossier détaillé au fur et à mesure de la préparation des opérations.

La Commission de surveillance demande enfin qu'une information et un suivi spécifique des réalisations du plan de relance, et de la consommation des enveloppes dédiés aux différents volets de ce plan soient prévus régulièrement.

## Délibération relative à la contribution du groupe Caisse des dépôts au Plan de relance du Tourisme

Dans le cadre des actions déployées par le Groupe Caisse des Dépôts pour accompagner la relance de l'économie à la suite de la crise COVID, la Banque des Territoires (BDT) et Bpifrance contribuent au plan de relance gouvernemental du secteur du Tourisme en mobilisant 3,6 Md€ qui intègrent deux enveloppes d'investissements en fonds propres portées par la BDT à hauteur de 800 millions et par Bpifrance à hauteur de 500 millions d'euros, et destinées à soutenir les entreprises du secteur et les projets de développement des territoires.

Ces deux enveloppes, ou programmes, d'investissements relèvent de la compétence du Comité des investissements de la Commission de surveillance (CDI).

En vertu de l'article 57 du règlement intérieur et sur proposition de la Présidente, la Commission de surveillance a décidé de retirer la délégation consentie au CDI en vue de procéder elle-même, en séance plénière du 10 juin 2020, à l'approbation du Plan de relance du tourisme. Ce plan de relance poursuit trois objectifs :

- A court terme : sauvegarder l'offre du secteur en répondant à ses besoins de trésorerie et renforcer la demande ;
- A moyen terme : contribuer à la constitution, à horizon mi-2023 et en vue de l'accueil des Jeux Olympiques 2024, d'une filière tourisme consolidée et compétitive avec des acteurs nationaux davantage intégrés, la constitution d'un socle de champions français à taille intermédiaire et rattrapant le

<sup>11</sup> Voir l'avis de la Commission de surveillance sur l'ajustement des trajectoires financières, pris sur la base de la séance du 17 juin 2020.

retard numérique et environnemental dont pâtit ce secteur ;

- A long terme : contribuer à faire de la France, la destination mondiale de référence en matière de tourisme durable (favoriser la rénovation et la construction respectueuse de l'environnement, améliorer les pratiques d'exploitation). Ce plan permettra, enfin, d'assurer un développement harmonieux et cohérent des territoires et de constituer une réponse forte aux besoins de revitalisation des territoires ruraux.

La Commission de surveillance a été informée de ce plan lors des séances du 29 avril et du 13 mai 2020, avant sa présentation lors du Comité interministériel du Tourisme (CIT) du 14 mai. Financièrement, la contribution du Groupe Caisse des Dépôts au plan gouvernemental serait de 3,6 Md€. Elle se traduira par la mobilisation des leviers classiques d'intervention de la Caisse des Dépôts en faveur des entreprises du secteur et des collectivités : prêts, fonds propres, quasi-fonds propres.

Si les offres de Bpifrance et de la BDT mobilisent les mêmes leviers, accompagnement, investissement et financement, elles n'en demeurent pas moins complémentaires en couvrant le large spectre des acteurs du tourisme. Bpifrance demeure le point d'entrée des entreprises (opérateurs, sociétés de services, exploitants) en mobilisant son offre de prêt (Prêt Tourisme), fonds propres, quasi-fonds propres. La BDT accompagne les collectivités territoriales et leurs structures satellites (foncières, sociétés d'économie mixte) en investissant en fonds propres et quasi-fonds propres dans les sociétés de projets qui portent les actifs touristiques (immobilier et infrastructures principalement).

Sur le fond, la Commission de surveillance salue le caractère massif de ce plan, à la fois en termes de volume et de part de fonds propres, la rapidité de sa mise en œuvre, ainsi que la diversité des leviers mobilisés permettant de répondre à un grand nombre de besoins différents de la part d'acteurs très divers.

S'agissant de l'articulation entre ce plan et les stratégies régionales, la Commission de surveillance comprend qu'elle repose avant

tout sur une démarche participative, en prenant en compte les besoins et attentes des citoyens. Elle accompagne également les collectivités territoriales, quel que soit l'échelon. Il s'agit de financer des projets viables, qui créent de la valeur financière et extra-financière pour les territoires. Les actions de la BDT seront majoritairement assorties de conditions visant à renforcer l'engagement vers un développement durable et une plus grande intégration du numérique afin de contribuer à renforcer la compétitivité de la filière.

La Commission de surveillance note que le Plan de relance s'effectuera en complémentarité (et non en substitution) du secteur privé. Elle relève avec attention que ce Plan s'accompagne d'une évolution de la doctrine usuelle d'investissement de la BDT dans le secteur du tourisme en autorisant, au cas par cas, des interventions dans des sociétés de projets en position d'actionnaire majoritaire (l'optimisation de l'effet de levier par une position minoritaire et pas de premier actionnaire restant privilégiée), et des prises de participations minoritaires dans des opérateurs exploitants dans l'objectif prioritaire de financer par cette voie l'infrastructure concernée (immobilier ou équipement).

En comparaison avec le Plan tourisme 2015-2020, dit « Plan Fabius », la direction générale de la Caisse des Dépôts indique qu'en début de plan le volume d'investissement en fonds propres était de 60 M€ par an. Puis il est passé à 140 M€ par an pour un effet de levier sur des tiers investisseurs d'environ 700 M€ (1 euro investi en fonds propres par la Caisse des Dépôts entraîne un investissement de 5 euros en fonds propres supplémentaires). Dans le cadre du nouveau Plan Tourisme, la BDT prévoit d'investir 200 M€ par an en fonds propres. Les cibles sont identiques, la doctrine d'investissement a été assouplie, mais la différence réside essentiellement dans le surcroît d'investissement annuel (+60 M€/an).

S'agissant du volet digital, la direction générale de la Caisse des Dépôts avait indiqué devant la Commission de surveillance du 13 mai 2020 qu'une mission de préfiguration pour la création d'une plateforme de valorisation des données relatives à l'offre touristique française avait été

confiée à la Caisse des Dépôts, en lien avec la Direction générale des entreprises, la Direction interministérielle du numérique et Atout France.

Ce point n'est pas soumis à l'approbation de la Commission de surveillance du 10 juin 2020, l'appréciation du montant que la Caisse des Dépôts investirait ainsi que le calendrier de validation et de réalisation demeurant, à ce stade, encore lointains.

La Commission de surveillance souhaite néanmoins être tenue informée par la direction générale de la Caisse des Dépôts de l'avancée des réflexions et discussions en cours sur le développement de cette plateforme.

En conclusion, la Commission de surveillance approuve à l'unanimité le Plan de relance du Tourisme du groupe Caisse des dépôts qui mobilise une capacité de financement et d'investissement de 3,6 Md€, dont 1,3 Md€ d'investissements en fonds propres (800 M€ portés par la BDT et 500 M€ portés par Bpifrance).

### Adoption du projet de budget rectificatif pour 2020

Lors de sa séance du 17 juin 2020, la Commission de surveillance a examiné le projet budget rectificatif pour 2020, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 8 juin 2020.

Par rapport au premier projet de budget rectificatif soumis au CAR en mars de cette année, le présent projet intègre le solde des impacts budgétaires importants de la pandémie et de la crise qui s'en est suivie (- 3,8 M€), conformément à la demande de la Commission de surveillance.

Il intègre également la revalorisation du défraiement versé à l'ACPR (+ 6,6 M€) prévue par l'arrêté soumis pour avis à la Commission de surveillance en avril.

Par rapport au budget initial pour 2020, ce budget rectificatif affiche une baisse globale proche de 16 M€ (-1,5%). Si la Commission de surveillance se félicite de cet effort plus conforme à ses attentes que le précédent projet de budget rectificatif, elle relève cependant qu'il demeure en augmentation de 5,8 % par rapport à l'exécution 2019. Elle note que les économies par rapport au budget initial sont principalement imputées sur la masse salariale (-2%), qui reste malgré tout en hausse de +4,5 % par rapport à l'exécution 2019. Elle déduit que des efforts devront encore être menés dans le futur pour que le budget reflète la rigueur attendue.

La Commission a par ailleurs souligné les points de vigilance suivants :

- elle demande à suivre l'évolution précise des refacturations liées à certaines charges brutes (+ 58,6 M€), en particulier pour la Banque des Territoires ;
- elle attire l'attention de la Direction générale sur la multiplication des extensions de périmètre de l'établissement public et la

montée en charge des extensions d'effectifs associés (+ 2 M€ par rapport au budget initial, + 61,9 M€ par rapport à l'exécution 2019 soit + 129 agents permanents) ;

- elle s'interroge sur le caractère pérenne de certaines économies affichées, en particulier en matière d'évolution des effectifs (report des recrutements), et souhaite une information suivie sur l'impact à plus long terme de la crise actuelle sur la structure des coûts supportés par la CDC ;
- elle salue la clarification de la doctrine en matière d'extensions de périmètre et l'effort portant sur le détail des activités classées dans cette catégorie ; pour autant, elle s'interroge sur l'absence de tout mouvement de sortie du périmètre (extinctions d'activités) et sur le rythme de réintégration des extensions (notamment en 2020).

La Commission de surveillance a relevé la mise en place de certains indicateurs de performance ; elle s'attachera non seulement à les suivre, mais à y consacrer un travail spécifique d'ici la fin de l'année afin, si nécessaire, de les enrichir.

Compte tenu de ces observations, la Commission de surveillance a adopté le budget rectificatif pour 2020.

## Avis relatif à la Banque des Territoires : bilan à deux ans

La Commission de surveillance a examiné le 17 juin 2020 la situation de la Banque des Territoires (BDT), deux ans après sa création (mai 2018) sur la base des travaux du Comité stratégique du 2 juin 2020.

Deux ans après sa création, la Commission de surveillance salue le haut niveau d'activité de la BDT et relève positivement :

- L'achèvement de la réorganisation des directions régionales et des « plaques territoriales » (62 en 2020), la montée en puissance de compétences nouvelles (développement commercial et territorial), une plus grande déconcentration des décisions pour les directrices et directeurs régionaux ;
- Le succès de la plateforme digitale [banquedesterritoires.fr](http://banquedesterritoires.fr) (700.000 visiteurs par mois) ;
- Un volume d'activités important : 26 milliards d'euros de prêts nouveaux (contribution à la restructuration des OLS), programme Action Cœur de Ville (450 millions d'euros d'engagements, 1500 projets d'ingénierie...) au profit des collectivités de toutes tailles (34 % des appuis à l'ingénierie territoriale au profit des communes de moins de 10 000 habitants) ;
- Une accélération de la rotation du portefeuille en 2019 : 114 cessions, 350 millions d'euros de produits de cession dégagant un résultat net de 255 millions d'euros. Sur ce dernier point, la Commission de surveillance salue le dynamisme des équipes de la BDT dans la gestion du portefeuille des participations.

Si en 2019 l'image de la BDT s'est développée auprès des organismes de logements sociaux et des entreprises et des notaires, la Commission de surveillance relève néanmoins qu'elle est en recul auprès des collectivités locales pour la seconde année consécutive et, en particulier, des petites communes. Celles-ci demeurent une cible importante dans la stratégie de la BDT et méritent une attention particulière.

La Commission de surveillance précise néanmoins ses attentes sur plusieurs points :

- Le degré de satisfaction des collectivités locales, en particulier les plus petites pour lesquelles elle avait déjà marqué sa préoccupation (avis du 27 mars 2019) ;
- La prise en compte des orientations de développement durable (ODD) à travers la grille de cotation extra financière *ex ante* des projets d'investissement pour laquelle la Commission a bénéficié, à sa demande, de la diffusion d'un document spécifique ;
- La place insuffisante faite dans le compte-rendu d'activités à deux ans aux actions « territoires d'industrie » alors même que la Commission de surveillance avait émis le souhait « de disposer d'une vision d'ensemble sur les leviers d'intervention de la Caisse des Dépôts et Consignations en matière d'industrialisation des territoires » (avis de mars 2019 relatif à la politique d'investissement de la Banque des Territoires).

Le dernier point constitue, compte tenu de la situation économique dans laquelle le pays se trouve, un point de vigilance pour la Commission de surveillance.

Enfin, la Commission de surveillance exprime le souhait de suivre avec attention l'évolution des relations à venir entre la Banque des territoires et la nouvelle Agence nationale de Cohésion des territoires.

## Approbation<sup>12</sup> de l'appétence en matière de risque

Lors de la séance du 17 juin 2020, la Commission de surveillance a examiné, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 8 juin 2020, le dispositif d'appétence en matière de risques, composé du cadre d'appétit aux risques, de la déclaration d'appétit aux risques ainsi que le profil de risques au 31 décembre 2019. La mise en place de ce triptyque, qui correspond à une pratique développée au sein des principaux établissements financiers à l'initiative des régulateurs<sup>13</sup>, vise à répondre, pour le groupe Caisse des dépôts (CDC), aux dispositions de la loi PACTE<sup>14</sup> et du décret sur le contrôle interne et externe de la CDC, notamment ses articles 58 et 136<sup>15</sup>.

Le cadre d'appétit aux risques, qui est mis à jour au moins annuellement, fixe les principes généraux de l'appétit aux risques de la CDC (notamment en tenant compte de sa vision de long terme, de son rôle contracyclique et de protection de l'épargne) et les décline au sein des métiers, du groupe et des deux bilans de la CDC (Section générale et Fonds d'épargne).

La Commission de surveillance relève que ce cadre intègre le groupe La Poste tandis que la SFIL y sera pleinement intégrée lors de la finalisation de l'opération Sirène. Ce cadre d'appétit aux risques prévoit une liste des risques couverts, dont l'exhaustivité sera particulièrement suivie par la Commission de surveillance lors de ses prochains examens

annuels, en lien avec la programmation financière pluriannuelle.

La Commission de surveillance constate par ailleurs que le processus d'escalade est suffisamment précis, dès lors qu'il permet de déterminer les modalités d'alerte du CAR ou de la Commission de surveillance.

La déclaration d'appétit aux risques fixe les limites ou métriques de chaque risque au sein de trois zones de risque (rang 1 pour les filiales sous contrôle exclusif ou conjoint, rang 2 pour les entités sous influence notable et rang 3 pour celles qui présentent un risque plus limité).

La Commission constate que le nombre total d'indicateurs de cette déclaration est satisfaisant (67 dont 33 pour la Section générale et 34 pour le Fonds d'épargne), mais qu'un nombre non négligeable d'entre eux (26) n'est pas assorti de limites contraignantes, ce qui constitue une piste d'amélioration.

Le franchissement d'un seuil d'alerte, lorsqu'il existe, entraîne en effet la mise en place d'un plan d'action, sauf si ce franchissement résulte du rôle contracyclique assumé par la gouvernance.

Le profil de risques au 31 décembre 2019, dernière photographie avant l'impact de la crise due à la pandémie, met en évidence une situation satisfaisante de la solvabilité et de la liquidité, avec toutefois une sensibilité forte à l'hypothèse d'un maintien des taux bas (sur la

<sup>12</sup> A la lecture de la loi PACTE, il apparaît que le cadre d'appétit aux risques se rattache à la « stratégie et l'appétence en matière de risques », qui suppose une délibération de la Commission de surveillance, tandis que la déclaration d'appétit aux risques se rattache aux « limites globales d'exposition aux risques » dont la fixation suppose, pour leur part, une approbation. La Commission de surveillance propose de rassembler cette dichotomie dans une approbation de l'ensemble du dispositif.

<sup>13</sup> Voir les recommandations du Conseil de stabilité financière, de la Banque centrale européenne et de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

<sup>14</sup> Art. L. 518-7 du code monétaire et financier : « [La Commission de surveillance] délibère sur la stratégie et l'appétence en matière de risques. Elle fixe le besoin de fonds propres et de liquidité adaptés au risque, en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine. Elle approuve des limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance ».

<sup>15</sup> Art. 58 : « La Caisse des dépôts et consignations met en place des systèmes et procédures permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités bancaires et financières mentionnées à l'article L. 518-15-2 du code monétaire et financier ». Art. 136 : « La Caisse des dépôts et consignations met en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques faisant apparaître des limites d'exposition aux risques, ainsi que les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées ».

marge d'intérêt et la valorisation des actifs).

La Commission de surveillance a porté son attention sur le risque de concentration géographique, notamment le Japon et l'Italie pour lesquels les seuils d'alertes prévus sont dépassés pour des raisons très différentes. Pour l'Italie, le risque provient pour l'essentiel de la SFIL et de la filiale italienne de CNP. Pour le Japon, ce franchissement est conjoncturel, résultant d'achat de papier à court terme.

Au total, la Commission de surveillance a constaté que l'ensemble du dispositif est à la fois robuste et bien documenté, et note quelques marges de progrès :

- la crise sanitaire actuelle a mis en évidence la nécessité d'avoir des seuils d'alerte dans les filiales (notamment pour couvrir le risque de rentabilité, ce qui permettrait à la Commission de surveillance d'être informée suffisamment tôt d'une perte imprévue) ;
- les indicateurs retenus pour appréhender les risques relatifs à la responsabilité sociale et environnementale devraient être améliorés, dans la mesure où certains objectifs affichés pour la fin de l'année 2020 sont déjà largement dépassés.

La Commission de surveillance relève par ailleurs que l'objectif de 20 Md€ de financement en faveur de la transition écologique et énergétique ne sera atteint que si un effort important est réalisé dans ce domaine, compte tenu du niveau à fin 2019 (11,9 Md€) ;

- plus généralement, la Commission de surveillance rappelle que l'ACPR a appelé les établissements financiers à traiter le risque climatique pleinement comme un risque financier et non pas uniquement au travers du risque RSE ou du risque de réputation ;
- la Commission de surveillance constate que le dispositif ne prévoit pas d'indicateurs qualitatifs, comme le suggèrent les publications des régulateurs, mais note que la réflexion sera poursuivie dans ce domaine.

Compte tenu de la crise actuelle, la Commission de surveillance est particulièrement attentive au suivi de ce dispositif. Elle souhaite *a minima* que les deux prochains profils de risque trimestriels soient vus en séance de Commission de surveillance et non par circularisation.

## Avis sur les trajectoires financières révisées de la Section générale et du Fonds d'épargne

La Commission de surveillance a examiné en séance plénière du 17 juin 2020 l'ajustement des trajectoires financières de la Section générale et du Fonds d'épargne, sur la base des travaux d'un CAR-CFE du 8 juin 2020.

Elle a d'abord constaté que l'ajustement de ces trajectoires était fondé sur un scénario économique en « racine carrée » propre au groupe mais proche de ceux du Gouvernement et de la Banque de France.

Ce scénario, reposant sur une hypothèse de recul du PIB de 10 % avec une remontée assez forte de 6 % en 2021, a été jugé « prudent » par le Haut conseil des finances publiques, même si la fourchette des scénarii envisageables reste large compte tenu de l'incertitude sanitaire et économique.

Concernant la trajectoire des résultats en consolidé et en social de la Section générale, la Commission de surveillance a porté son attention sur l'ajustement prévu au titre de l'année 2020, avec un résultat social de -0,6 Md€ et un résultat consolidé de -0,5 Md€, soit une dégradation de près de 4 Md€ par rapport aux perspectives de résultats 2020 présentées à la Commission de surveillance en décembre 2019 (soit un résultat consolidé de 3,4 Md€).

La Commission de surveillance a relevé qu'une partie de la dégradation des résultats de la Section générale serait imputable à des provisions pour dépréciation sur des portefeuilles d'actifs, et à une réévaluation comptable de l'impact de l'opération Mandarine (+ 1,1 Md€ dans la présente

trajectoire contre + 2 Md€ lors des prévisions de résultats 2020).

Elle constate que le repli en 2020 résulte aussi, dans une proportion importante, d'une perte d'exploitation « sèche » liée à la crise : une division par deux des dividendes du portefeuille d'actions, une baisse de la contribution des filiales stratégiques et notamment de La Poste en raison d'un recul plus important que prévu du courrier, qui a toute chance d'être un effet pérenne de la crise actuelle.

Dans ce contexte, la Commission de surveillance observe que le maintien d'un investissement supplémentaire en fonds propres de 1 Md€ pour accompagner le développement de La Poste, déjà présenté dans la dernière programmation financière pluriannuelle, risque de s'avérer insuffisant.

Concernant la solvabilité de la Section générale, la Commission de surveillance a relevé qu'elle s'érode de manière assez importante, quel que soit l'outil considéré pour la mesurer. Selon le modèle prudentiel propre à la CDC, l'écart à la cible passe de 5,1 Md€ en 2019 à 1,5 Md€ au premier trimestre 2020, pour s'installer ensuite durablement en zone négative jusqu'à la fin de la prévision quinquennale.

Mesurée selon le ratio réglementaire, cette solvabilité enregistrerait une baisse de 7 points au premier trimestre 2020, pour s'installer ensuite autour de 15 % jusqu'en 2022. Si cette baisse résulte en grande partie de l'effet de l'opération Mandarine, la Commission de surveillance souligne que ce repli est très significatif, quand bien même la solvabilité resterait au-dessus du ratio minimum de 8 %.

La Commission de surveillance estime donc que la solvabilité reste maîtrisée en 2020 et 2021, mais qu'elle pourrait devenir plus préoccupante à compter de 2022 si divers éléments de dégradation complémentaire, dont le degré de probabilité d'occurrence est inégal, surviennent (persistance de taux bas, non remontée des marchés actions, dégradation des perspectives financières de La Poste, application éventuelle des mesures de Bâle 4). Dans certaines de ces hypothèses, une tension sur la solvabilité de la CDC viendrait alors contraindre sa capacité à mettre pleinement en œuvre le plan de relance

présenté à la Commission de surveillance lors de la séance du 10 juin 2020.

S'agissant des perspectives du Fonds d'épargne, la Commission de surveillance a également relevé une dégradation importante de la perspective de résultat en 2020 (- 1,55 Md€ au lieu de + 1,1 Md€ prévu en décembre 2019), tout en relevant un redressement vigoureux dès 2021 porté par la prévision d'un montant de gains sur portefeuilles de placement.

La crise actuelle vient aggraver les déséquilibres du Fonds d'épargne déjà soulignés par la Commission de surveillance, qui supposent désormais la mise en œuvre de mesures correctrices. La crise a notamment entraîné une sur-collecte importante sur le livret A, qui pose, par-delà la conjoncture actuelle, la question de la doctrine d'emploi de cette épargne.

La Commission de surveillance a relevé la dégradation substantielle de la solvabilité du Fonds d'épargne, qui restera en déficit de fonds propres jusqu'à 2023 tout en restant au-dessus du seuil de surveillance. Cette situation affectera pour l'essentiel le montant du prélèvement de l'Etat au titre de sa garantie. La Commission de surveillance demande à être plus précisément informée du poids du plan de relance dans cette dégradation.

La Commission de surveillance a apprécié que le dossier soumis à son examen contienne, pour réflexion, des pistes de remédiation concernant le Fonds d'épargne :

- la baisse du livret A, qui doit tenir compte de considérations également politiques, compte tenu de la baisse déjà opérée en février 2020 ; la Commission de surveillance a toutefois noté que certains organismes de logement social, qui peuvent déposer leur trésorerie sur le livret A, pourraient monter des opérations avec effet d'aubaine. La Commission de surveillance a souhaité plus d'informations sur ce sujet, qui pourrait certainement faire l'objet de mesures correctrices à court terme ;
- la Commission de surveillance souhaite obtenir une information détaillée sur le contenu du plan de relance sur les



prêts, si les conditions dans lesquelles ces prêts sont opérés aujourd'hui devaient être maintenues. Une réflexion globale sur les emplois du fonds d'épargne lui semble importante dans le contexte actuel (élargissement de l'offre pour la rénovation thermique des bâtiments publics, financement de grands établissements culturels, transition énergétique et infrastructures) ;

- s'agissant de la titrisation de certains prêts du Fonds d'épargne coûteux en fonds propres, la Commission de surveillance estime que cette piste doit faire l'objet de clarifications sur son ampleur et ses modalités éventuelles avant que toute mise en œuvre. Si elle

note que, d'un point de vue commercial, la relation avec les contreparties (OLS, collectivités locales) ne devrait pas s'en trouver modifiée, elle craint que l'intermédiation par un fonds commun de créances ne conduise à multiplier les appels en garantie, aujourd'hui très limités.

Elle prend note de ce que la piste d'une diminution du taux de centralisation n'est pas une option retenue par la direction, compte tenu de son effet mécanique d'attrition sur les volumes d'épargne à disposition de la CDC.

Elle rappelle par ailleurs que ces opérations ont une image dégradée depuis la crise des « *subprimes* », et alerte la Direction générale sur le risque d'image associé à cette solution.

## Avis sur le projet de décret relatif au versement annuel de la CDC à l'Etat

Lors de sa séance du 17 juin 2020, la Commission de surveillance a été saisie pour la première fois du projet de décret relatif au versement annuel de la CDC à l'Etat, conformément à l'article L. 518-16 du code monétaire et financier dans sa rédaction issue de la loi PACTE. Elle constate que ce projet de décret reprend le montant global déjà validé par la Commission de surveillance lors de l'arrêté des comptes de l'année 2019, ainsi que le solde à verser dans les quinze jours de la publication du présent projet de décret.

La Commission de surveillance s'étonne que ce texte se limite à fixer un montant annuel, à l'exclusion de la formule de calcul qui restera, en l'état, déterminée à partir d'un simple échange de courrier datant de 2010 entre le ministre et le Directeur général, pour les raisons suivantes :

- l'esprit de la loi PACTE, s'agissant de la gouvernance de la CDC, consiste à attribuer à la

Commission de surveillance un « *véritable pouvoir délibératif* »<sup>16</sup>, qui pourrait s'étendre à un nouvel examen de la pertinence de cette formule, plus de dix ans après sa création.

En outre, cette loi a entendu clarifier les relations financières entre l'Etat et la CDC, mettre en œuvre davantage de transparence et de prévisibilité de la contribution<sup>17</sup>, ce que le mode actuel de détermination du versement ne permet pas, ainsi que l'illustrent les modifications intervenues en 2016 et 2017 ;

- à supposer qu'on considère que la loi ne serait pas d'une clarté suffisante sur ce point, les travaux parlementaires semblent par ailleurs attester de l'intention commune de donner un rôle accru à la Commission de surveillance dans ce domaine<sup>18</sup>, et accèdent l'hypothèse que le législateur a entendu attribuer à la Commission de surveillance le pouvoir de se prononcer à la fois sur la règle et sur le montant<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> L'expression est celle du Conseil d'Etat dans son avis sur le projet de loi.

<sup>17</sup> Voir l'étude d'impact du projet de loi, p. 385.

<sup>18</sup> Lors de l'examen de l'article par la commission spéciale, le ministre indique que cette disposition va « *vers plus de transparence et de contrôle* », tandis que le rapporteur thématique, M. Jean-Noël Barrot estime qu'elle « *permettra à la commission*

*de surveillance de participer davantage aux débats qui entourent ce versement* »

<sup>19</sup> Lors de l'examen du projet de loi en séance publique à l'Assemblée nationale, le ministre indique : « *J'invite également M. Peu à retirer son amendement car le nouveau dispositif serait bien plus protecteur des intérêts du Parlement que le fonctionnement actuel, dont je peux témoigner de par mon expérience. Aujourd'hui, nous échangeons*

La Commission de surveillance rappelle enfin que l'article L. 518-16 du code monétaire et financier prévoit également que le versement « ne saurait, par son montant, être de nature à mettre en cause la solvabilité de la Caisse des dépôts et consignations ou le respect par celle-ci des règles prudentielles qui lui sont applicables ».

Compte tenu de la dégradation de la solvabilité du groupe dès 2020 en raison de la crise économique actuelle - et sur l'ensemble de la projection à cinq ans telle que présentée à la

Commission de surveillance lors de sa séance du 17 juin 2020 - la Commission estime qu'une réflexion sur la règle de détermination du versement doit avoir lieu dès lors que pourrait exister la perspective d'un versement élevé découplé du rétablissement de la solvabilité du groupe.

Sous réserve expresse d'un nouveau débat sur ces différents points à l'occasion du versement 2020, elle donne un avis favorable à la publication du présent décret.

## Avis sur le projet de décret relatif aux emplois des ressources collectées par les établissements distribuant le livret A ou le livret de développement durable et solidaire et non centralisées à la Caisse des dépôts et consignations

Lors de sa séance du 17 juin 2020, la Commission de surveillance a examiné un projet de décret relatif aux emplois des ressources de l'épargne réglementée (livret A et LDDS) non centralisées à la CDC. Elle a constaté que, pour l'essentiel, ce décret permet de tirer les conséquences de l'article 140 de la loi de finances pour 2018<sup>20</sup>.

Cet article, insérant un dernier alinéa à l'article L. 221-5 du code monétaire et financier selon lequel « un décret en Conseil d'Etat, pris après avis de la Commission de surveillance, précise les conditions de mise en œuvre du présent article », emporte en effet deux conséquences :

- la Commission de surveillance est compétente pour donner un avis sur certaines dispositions réglementaires portant sur les emplois des ressources non centralisées, qui restent au bilan des banques distributrices, et non pas seulement sur celles du seul fonds d'épargne ;
- ces emplois, actuellement déterminés par un arrêté du 4 décembre 2008, ont manqué, depuis

l'entrée en vigueur de la loi de finances pour 2018, de la base réglementaire prévue par cette loi.

La Commission de surveillance s'étonne du temps nécessaire pour assurer sa bonne mise en œuvre.

Sur le fond, la Commission de surveillance constate d'ailleurs que le projet de décret se limite à reprendre les champs d'emplois actuellement prévus par cet arrêté du 4 décembre 2008, tels que modifiés marginalement par l'article 145 de la loi PACTE.

Conformément à l'avant-dernier alinéa de l'article L. 221-5 précité, les dispositions relatives à la forme et au contenu des informations que les établissements bancaires doivent rendre publiques ou transmettre au ministre chargé de l'économie restent fixées par arrêté.

Elle estime toutefois qu'une lecture rigoureuse de l'article 140 précité aurait dû conduire le pouvoir réglementaire à transférer également

---

*avec le directeur de la Caisse des dépôts et consignations à propos du montant et des modalités du versement. Ce n'est qu'une fois l'accord trouvé – je parle sous le contrôle de sa présidente, Sophie Errante – que la commission de surveillance est saisie pour avis sur les règles fixées entre le directeur de la Caisse – nommé par l'État, je le rappelle – et le ministre des finances. Bref, la commission de surveillance regarde passer les balles.*

*Nous vous proposons que la commission de surveillance **donne un avis sur le montant et pas simplement sur les règles, ce qui obligera, bien évidemment, le Gouvernement.** Si la commission de surveillance juge que le montant réclamé n'est pas acceptable, il sera, sur un plan politique, très difficile de contrer son avis ».*

<sup>20</sup> Loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018.

les dispositions relatives à la périodicité de la publication ou de la transmission de ces informations, figurant actuellement dans le I de l'article 4 de l'arrêté de 2008 précité, au sein du présent projet de décret.

Par ailleurs, la Commission de surveillance déplore que les dispositions soumises à son appréciation dans le cadre du présent projet de décret aient également fait l'objet d'une reprise

au sein d'un arrêté publié quelques jours avant que son avis ne soit, comme la loi le prévoit, rendu<sup>21</sup>.

Elle ne peut que s'interroger sur l'illégalité de cet arrêté tant que le présent projet de décret n'est pas publié et sur l'obligation qu'il y aurait à en reprendre un après publication du décret.

Sous ces réserves, elle donne un avis favorable à la publication du présent décret.

## **Avis sur le projet de décret portant modification des conditions d'éligibilité au compte personnel de formation des actions de formation dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises**

Lors de sa séance du 17 juin 2020, la Commission de surveillance a donné un avis favorable à la publication de ce projet de décret.

---

<sup>21</sup> Arrêté du 10 juin 2020 relatif à l'application de l'article 145 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et à la modification de règles d'emplois

des fonds collectés au titre du livret A et du livret de développement durable et solidaire et non centralisés par la Caisse des dépôts et consignations, JORF du 14 juin 2020.

## Avis / délibérations du mois de juillet 2020

Hors séances plénières – compte tenu de l’urgence, la Commission de surveillance n’a pas pu se réunir, ces projets d’avenants ont été circularisés

### Avis relatif à l’Avenant n° 2 du X à la convention du 14 juillet 2010 entre l’Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d’investissements d’avenir (action « Fonds national d’amorçage »)

En application de l’article 8 – I 2<sup>ème</sup> alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l’Avenant n° 2 du X à la convention du 14 juillet 2010 entre l’Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d’investissements d’avenir (action « Fonds national d’amorçage »).

Compte tenu de l’urgence, la Commission de surveillance n’a pu se réunir.

Cet avis favorable a donc été rendu par ses membres après dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d’un projet diffusé par la Présidente.

### Avis relatif à l’Avenant n° 1 du X à la convention du 14 juillet 2010 entre l’Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d’investissements d’avenir (action « Financement de l’économie sociale et solidaire »)

En application de l’article 8 – I 2<sup>ème</sup> alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l’Avenant n° 1 du X à la convention du 14 juillet 2010 entre l’Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d’investissements d’avenir (action « Financement de l’économie sociale et solidaire »).

Compte tenu de l’urgence, la Commission de surveillance n’a pu se réunir.

Cet avis favorable a donc été rendu par ses membres après dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d’un projet diffusé par la Présidente.

## Avis CS du 22 juillet 2020

### Avis relatif à la stratégie du Groupe CDC en matière de Transition écologique et énergétique

La Commission de surveillance a examiné le 22 juillet 2020 la stratégie du Groupe CDC en matière de transition écologique et énergétique sur la base des travaux du Comité stratégique du 9 juillet 2020.

Elle relève positivement que le Groupe CDC inscrit ses actions en matière de transition écologique dans une vision globale de développement durable à travers l'adoption d'Objectifs de développement durable (ODD).

La Commission de surveillance considère que la priorisation des ODD sur les sujets où le Groupe CDC dispose d'importants leviers d'action dans les territoires et auprès des entreprises est une stratégie cohérente et alignée avec les objectifs du plan de relance national.

Elle relève trois points :

- L'articulation de la stratégie du Groupe CDC autour de quatre axes opérationnels : accroître les financements verts (dans l'immobilier, les transports et l'énergie), réduire les financements néfastes pour le climat, décarboner les portefeuilles d'actifs et aider les entreprises à s'inscrire dans les trajectoires du développement durable ;
- La détermination d'indicateurs-clés précis et chiffrés de pilotage au niveau du groupe ;
- L'illustration des orientations stratégiques de la CDC à travers des actions concrètes réalisées dans les territoires et auprès des entreprises que ce soit avec la Banque des territoires ou Bpifrance.

La Commission de surveillance souligne toutefois que les domaines d'action du Groupe CDC en matière de TEE sont très foisonnants et estime que cette stratégie gagnerait à être encore mieux explicitée et rendue plus opérationnelle :

- S'agissant du concept de « Banque du Climat », elle note que s'il est promotionnel, il ne couvre pas l'ensemble des actions menées, notamment par les filiales. Elle craint que cette accroche puisse se révéler déceptive ;
- La contribution des filiales à la stratégie du groupe CDC mériterait d'être davantage explicitée (y compris l'action de La Poste) ;
- Les indicateurs présentés dans le dossier initial sont fixés en valeur absolue (M€ ou Md€) et gagneraient cependant à être exprimés en % de l'action du groupe et de ses composantes pour offrir une image claire des objectifs à atteindre dans le temps et de la part de son activité que le groupe souhaite y consacrer ;
- Elle regrette le peu de place faite à l'économie circulaire ;
- Elle alerte sur la présentation de la contribution à une relance durable qui met sur le même plan l'action dans le domaine du logement et du soutien à l'entreprise et celle pour la TEE et la cohésion sociale, ce qui donne le sentiment d'une confusion entre les moyens d'action et les objectifs.

En conclusion, la Commission de surveillance exprime un certain nombre d'attentes vis-à-vis de la direction générale de la CDC :

- Mieux définir l'objectif stratégique en matière de climat, la CDC ayant vocation à aller au-delà de l'objectif « commun » ;
- Disposer d'une vision complète de l'action du groupe et de ses filiales ;
- Distinguer les indicateurs de stock et de flux, si possible très englobants (Ex : le DPE des logements financés et gérés par le groupe CDC et son évolution)

- pour en mesurer les progrès ;
- Privilégier les indicateurs en valeur absolue et en %, en les assortissant d'un calendrier prévisionnel de réalisation pour permettre de suivre régulièrement la trajectoire par rapport aux objectifs ;
- Fixer au minimum un rendez-vous annuel pour suivre les progrès du groupe en matière de TEE et même, plus globalement, de mise en œuvre des ODD ;
- Enrichir le reporting d'un suivi et d'une évaluation sectoriels (Ex : l'habitat, les transports...);
- Communiquer sur une stratégie plus cohérente et lisible entre objectifs et missions/moyens d'action.

## Rapport annuel 2019 de l'ACPR

Lors de sa séance du 22 juillet 2020, la Commission de surveillance a examiné le rapport annuel 2019 de l'ACPR, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 16 juillet 2020.

### **Sur les informations de la Commission de surveillance relatives aux travaux de l'ACPR**

La Commission de surveillance relève que ce rapport annuel, relatif aux travaux de contrôles opérés par l'ACPR en 2019, sera le dernier présenté à la Commission de surveillance sous cette forme (un rapport écrit faisant l'objet d'une présentation distincte à la présidente et au directeur général par l'ACPR), avant la bascule vers la supervision directe de l'ACPR.

A compter de l'année prochaine, la Commission de surveillance sera informée, conformément au décret du 5 février 2020 sur le contrôle interne et externe de la CDC, sur une base « au moins annuelle », sur les travaux de contrôle réalisés.

Conformément au courrier du secrétaire général de l'ACPR, communiqué aux membres de la Commission de surveillance le 21 juillet 2020 en réponse à un courrier de la présidente de la Commission de surveillance, cette information au minimum annuelle prendra la forme d'un point de rendez-vous entre l'ACPR, les membres de la Commission de surveillance et les représentants de la Direction générale.

A l'appui de cette présentation, une synthèse écrite des points saillants relevés par l'ACPR sera transmise à la Commission de surveillance, ainsi qu'un courrier récapitulatif des conclusions à tirer de ce rendez-vous.

En complément de cette présentation annuelle, l'ACPR a acté que des réunions supplémentaires pourraient être organisées afin d'approfondir, à la demande de la Commission de surveillance ou du Comité d'audit et des risques (CAR), des thématiques particulières de supervision.

S'agissant des contrôles sur place opérés par l'ACPR, le décret du 5 février 2020 précité prévoit qu'ils font l'objet d'une information de la Commission de surveillance. A la demande de celle-ci, il a été acté que la Direction générale serait chargée de lui transmettre cette information (champ du contrôle, calendrier prévu) lors du lancement du contrôle. La Commission de surveillance sera destinataire des lettres de suites issues de ces contrôles.

### **Sur les principaux points d'attention du rapport annuel 2019**

Le rapport annuel de l'ACPR souligne à nouveau la dépendance de la CDC aux résultats des filiales, ainsi que l'évolution significative du profil des risques liée à l'opération d'acquisition du groupe La Poste. La Commission de surveillance engage la Direction générale à améliorer les délais de remontée des informations financières et comptables de ses filiales et la gouvernance des risques au sein du groupe, notamment le risque LCB-FT au sein de la nouvelle filiale La Banque postale.

La Commission de surveillance relève que la maîtrise des coûts de la Section générale et du groupe est, pour l'ACPR, un « enjeu majeur » alors que l'adoption du budget de l'établissement public est désormais l'une des compétences fortes de la Commission de surveillance. Si le coefficient d'exploitation de la

Section générale n'est pas nécessairement l'indicateur de suivi le plus adapté à la Section générale, la Commission de surveillance demande à la direction générale de proposer, dans le cadre du prochain exercice budgétaire, les indicateurs les plus pertinents permettant d'évaluer cette maîtrise des coûts, qu'ils fassent ou non l'objet d'une refacturation.

La Commission de surveillance relève à nouveau les déséquilibres du Fonds d'épargne, auxquels la baisse récente du taux de livret A n'a pas apporté de réponse pérenne. Si des initiatives ont été prises au Parlement, visant notamment à élargir de manière ciblée les emplois du Fonds d'épargne, la résorption de ces déséquilibres

incombe au premier chef à l'Etat et à la Direction générale.

La Commission de surveillance relève enfin que le rapport souligne à nouveau le déficit de moyens de la direction de l'audit du groupe (déficit de 10 personnes entre le plafond d'emplois et les effectifs réels).

Selon les informations les plus récentes, ce déficit est en cours de résorption au premier semestre de l'année 2020 (32 auditeurs en septembre 2020).

Ce dernier point fera l'objet d'un suivi particulier par la Commission de surveillance.

## Délibération sur la revue du modèle prudentiel de la Section générale

Lors de sa séance du 22 juillet 2020, la Commission de surveillance a examiné la revue du modèle prudentiel de la Section générale, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 16 juillet 2020. Cet examen a porté sur les évolutions récentes du modèle prudentiel, sur la situation du bilan (solvabilité et liquidité) à fin mars 2020 ainsi que sur la mise en œuvre des dispositifs « ICAAP » et « ILAAP »<sup>22</sup>.

Elle a rappelé que, depuis la création du modèle prudentiel, la Commission de surveillance a validé sept évolutions importantes de ce modèle, dont certaines de caractère comptable (mise en transparence des filiales immobilières, passages aux normes IFRS) ou méthodologique (modèle immobilier, VaR Monte-Carlo actions et taux, révision des seuils minimum et de surveillance). Les évolutions mises en œuvre en 2019 ont entraîné une augmentation des besoins en fonds propres de 4,5 Md€ et du capital économique de 2,7 Md€, donc une réduction de l'écart à la cible de 1,8 Md€ ; celles validées par la Commission de surveillance en octobre 2019 ont par ailleurs un impact plus limité (réduction du besoin en fonds propres de 0,8 Md€ et du capital économique de 0,9 Md€, soit une dégradation de l'écart à la cible de

0,2 Md€). Le passage à une supervision directe de l'ACPR est opéré sur la base d'un modèle stabilisé et unifié, même si des ajustements plus techniques sont prévus.

La situation du bilan à fin mars 2020 présentée à la Commission de surveillance fait ressortir une baisse du solde investisseur (de 3,9 Md€ fin 2019 à 2,2 Md€ à fin mars 2020) en raison, notamment, d'une variation importante de l'actif investisseur (+2,6 Md€) en lien avec la montée au capital de La Poste et la poursuite des tirages du plan logement.

La Commission de surveillance relève à nouveau la baisse significative de l'écart à la cible de solvabilité entre la fin d'année 2019 et la fin mars 2020 (de 5,1 Md€ à 1,5 Md€) due à la baisse des marchés financiers et l'impact de l'opération La Poste. Cette solvabilité reste cependant au-dessus des seuils d'alerte prévus par le modèle prudentiel, le ratio réglementaire passant sur la même période de 24,9 % à 17,9 %.

Elle a relevé que l'exposition aux grands risques à fin mars 2020 fait ressortir la situation singulière de la SFIL – seule exposition à dépasser le seuil d'alerte de 25 % – en notant que l'opération d'acquisition de cette société devrait en permettre la consolidation, ce qui

<sup>22</sup> *Internal capital adequacy assessment process (ICAAP) et Internal liquidity adequacy assessment process (ILAAP).*

conduira, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires requises, à remédier à cette situation.

Dans le contexte de la crise actuelle, la Commission de surveillance salue la réactivité de la CDC pour gérer un besoin de liquidité de court terme, à destination notamment de l'ACOSS. A plus long terme, ce besoin de liquidité ne nécessite pas d'ajustement du programme d'émissions validé par la Commission de surveillance.

Enfin, la Commission de surveillance a noté que les niveaux de la solvabilité et de la liquidité de la Section générale restaient supérieurs aux seuils d'alerte dans les différents scénarii de crise, sauf s'agissant du gap de liquidité en scénario dynamique à horizon 2022-2023. Elle a cependant constaté que ce scénario de crise

globale présente des caractéristiques qui ne correspondent pas à la situation actuelle.

Par ailleurs, la Commission de surveillance a relevé que l'ICAAP et l'ILAAP, dont elle a examiné une version de travail fondée sur des indicateurs au 31 décembre 2019, sont des dispositifs adossés au modèle prudentiel de la CDC, qui doivent permettre de l'inscrire dans une grille de lecture commune aux établissements financiers sous supervision ACPR. Cet exercice de formalisation, distinct de celui de l'appétence aux risques, ne devrait pas modifier substantiellement les principes de pilotage de la solvabilité et de la liquidité de la CDC. Toutefois, il devrait se traduire par un renforcement des dispositifs de tests de résistance et un meilleur encadrement de la réserve de liquidité grâce à la création de seuils d'alerte et minimum aujourd'hui inexistants.

## Délibération sur la revue du modèle prudentiel du Fonds d'épargne

Lors de sa séance du 22 juillet 2020, la Commission de surveillance a examiné la revue du modèle prudentiel du Fonds d'épargne, sur la base des travaux du Comité du Fonds d'épargne du 9 juillet 2020.

Contrairement aux revues habituelles, qui ont lieu deux fois par an sur la base des perspectives économiques quinquennales et d'une revue prudentielle (solvabilité et liquidité) sur un horizon respectivement de 5 et 10 ans, la présente revue a été exceptionnellement limitée afin de tenir compte des éléments déjà présentés à la Commission de surveillance lors de sa séance du 17 juin dernier.

La Commission de surveillance se prononce exclusivement sur une revue centrée sur 2020, dans un format qui ne sera pas soumis à l'ACPR, sachant que les prévisions quinquennales et la revue prudentielle classiques seront présentées à la Commission de surveillance à l'automne, avant transmission à l'ACPR. Malgré la validation de cette procédure par le régulateur, la Commission de surveillance s'est étonnée qu'une crise économique, fût-elle d'ampleur, conduise à limiter le champ de la revue par l'instance de gouvernance qui n'est donc pas en mesure de rendre un avis selon les modalités habituelles.

La Commission de surveillance a relevé que les sous-jacents économiques de cette revue limitée à 2020 sont encore très hypothétiques : la collecte de l'épargne réglementée centralisée devrait atteindre un pic à 18 Md€ à mi-année avant de baisser en fin d'année dans une proportion difficile à anticiper (évaluée à 13,4 Md€ fin 2020). Les hypothèses de taux d'intérêt, d'inflation et de niveau de CAC à fin 2020 sont encore calées sur le scénario économique très dégradé présenté le 17 juin. La Commission de surveillance a notamment relevé qu'un niveau de CAC meilleur que prévu entraînerait de moindres provisions sur moins-values latentes, donc un résultat à fin 2020 moins dégradé qu'anticipé dans ces perspectives. L'impact de la crise et du report des municipales sur les signatures de prêts risquent, pour leur part, d'impacter le résultat 2020 avec une probabilité plus élevée. Le résultat courant s'établirait à – 1,6 Md€ en 2020 (contre – 1,54 Md€ prévu le 17 juin).

S'agissant de la situation de la solvabilité à fin 2020, le déficit de fonds propres serait de – 1,6 Md€ (contre – 1,55 Md€ prévu le 17 juin). Le renoncement de l'Etat à la rémunération de sa garantie évite une dégradation supplémentaire. La Commission de surveillance



a relevé que ce montant n'intègre pas les prêts prévus dans le plan de relance (10,4 Md€ de prêts BDT), mais prend acte du fait que l'impact en fonds propres devrait être limité (environ 0,5 % de la somme totale prêtée).

S'agissant de la liquidité, la Commission de surveillance en relève les perspectives confortables jusqu'à la fin de l'année 2020 (selon le modèle prudentiel ou selon les ratios réglementaires). La Commission ne disposera pas de projections quinquennales avant la fin d'année, la direction du Fonds d'épargne a cependant garanti qu'il n'y avait pas de craintes à avoir dans ce domaine.

La Commission de surveillance relève que le projet de recours au TRICP (*Traitement informatisé des créances privées*) géré par la Banque de France lui permettra, si nécessaire, de mobiliser une ligne supplémentaire de trésorerie en contrepartie du nantissement de certaines créances du Fonds d'épargne auprès du pool 3G (*Gestion globale des garanties*). L'utilisation de ce dispositif permettra au Fonds d'épargne de porter la ligne d'urgence dont il dispose sur la Section générale de 2 Md€ à 8 Md€. L'entrée en vigueur de ce dispositif est prévue dans le courant de l'année 2020, après modification du règlement du Fonds d'épargne sur les prêts.

A l'occasion de cette revue prudentielle, la Commission de surveillance a par ailleurs examiné les dispositifs « ICAAP » et « ILAAP »<sup>23</sup> du Fonds d'épargne qui visent, comme pour la Section générale, à formaliser une remontée d'informations selon les standards exigés par les régulateurs, sans modification substantielle du modèle prudentiel et des ratios réglementaires existants.

L'ILAAP, qui doit permettre d'évaluer l'adéquation aux risques de la liquidité du Fonds d'épargne sur la base de la charte de liquidité existante, a déjà été transmis à l'ACPR en mars 2020 sur la base de données 2019 rendues obsolètes par la crise. Une version préliminaire de l'ICAAP (qui permettra d'évaluer l'adéquation aux risques du capital interne) a été transmise pour examen à la Commission de surveillance, qui constate que le document synthétise les mécanismes existants pour garantir la solvabilité du Fonds d'épargne ; il prévoit le développement de tests de résistance afin de modéliser l'impact de scénarii adverses (sur les taux, l'inflation ou le niveau des marchés financiers) dont les principaux résultats doivent enrichir les prochaines revues prudentielles soumises à la Commission de surveillance.

En synthèse, la Commission de surveillance souligne la richesse des informations transmises, même si elle regrette de ne pas avoir été destinataire de la version préliminaire de l'ILAAP transmis à l'ACPR en mars, et que l'ICAAP n'ait été communiqué au Comité du Fonds d'épargne qu'après sa réunion du 9 juillet.

Elle souligne le caractère insatisfaisant d'un exercice de revue de la liquidité ne portant pas sur une perspective pluriannuelle ; alors que la loi PACTE et les dispositifs ICAAP et ILAAP prévoient un pouvoir de validation de la Commission de surveillance dans ces domaines.

Elle constate qu'elle n'a pas exercé complètement ces compétences à l'occasion de la présente revue et souligne l'importance du prochain rendez-vous en fin d'année

## Désignation du Président du Comité du Fonds d'Epargne (CFE)

Conformément au premier alinéa de l'article 47 de son règlement intérieur, sur proposition de sa Présidente, la Commission de surveillance, désigne Monsieur Jean-Yves PERROT, Président du comité du Fonds d'Epargne.

<sup>23</sup> *Internal capital adequacy assessment process* (ICAAP) et *Internal liquidity adequacy assessment process* (ILAAP).

## Désignation de Denis Sommer au sein des comités spécialisés : CFE et COSTRAT

Sur proposition de la Présidente de la Commission de surveillance et compte tenu des préférences exprimées par l'intéressé ainsi que des connaissances et compétences requises, conformément au deuxième alinéa de l'article 47 de son règlement intérieur, la Commission de surveillance, désigne M. Denis SOMMER,

membre du comité du Fonds d'Épargne (CFE) et membre du comité stratégique (COSTRAT).

Les dispositions de l'article 60 du règlement intérieur seront modifiées pour élargir la composition du comité stratégique, afin de tenir compte des souhaits exprimés par les commissaires.

## Avis relatif au projet d'arrêté pris en application du décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC

En application de l'article 180 du décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC, la Commission de surveillance doit émettre un avis sur les dispositions des actes délégués et d'exécution adoptés par la Commission européenne pour l'application du règlement (UE) n° 575/2013,

qui seront rendues applicables à la Caisse des dépôts et consignations par arrêté du ministre chargé de l'économie.

Lors de sa séance du 22 juillet 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable au projet d'arrêté pris sur la base de l'article 180 précité.

## Avis relatif à l'avenant n° 2 du X (portant avenant n° 4) à la convention du 2 septembre 2010 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « France Brevet »)

En application de l'article 8 de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relative au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'Avenant n° 2 du X à la convention du 2 septembre 2010 entre

l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « France Brevets »).

Lors de sa séance du 22 juillet 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

## Avis relatif à la Convention du X (portant avenant n° 4) à la convention du 28 septembre 2010 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Ville de demain »)

En application de l'article 8 de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relative au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à la Convention du X (portant avenant n° 4) à la convention du 28 septembre 2010 entre l'Etat et la Caisse des

dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Ville de demain »).

Lors de sa séance du **22 juillet 2020**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

## Avis relatif à l'Avenant n° 2 du X à la convention du 13 octobre 2010 entre l'Etat et la Caisse des Dépôts et consignation relative au programme d'investissements d'avenir (action « renforcement des pôles de compétitivité » et volet « plates-formes mutualisées d'innovation »)

En application de l'article 8 de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 relative au programme d'investissements d'avenir (PIA), la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'Avenant n° 2 du X à la convention du 13 octobre 2010 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « renforcement des pôles de compétitivité » et volet « plates-formes mutualisées d'innovation »).

Lors de sa séance du **22 juillet 2020**, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

## Avis CS du 16 septembre 2020

### Délibération de la Commission de surveillance relative à la revue du portefeuille des filiales et participations stratégiques de la CDC

La Commission de surveillance a examiné le 16 septembre 2020 le portefeuille des filiales et participations stratégiques du Groupe CDC sur la base des travaux du Comité stratégique du 10 septembre 2020.

En premier lieu, la Commission de surveillance souligne la pertinence de cet exercice de revue globale de portefeuille, complémentaire aux revues individuelles des filiales en Comité stratégique en 2019 et 2020. Elle considère également que l'importance croissante des filiales dans l'activité et leur poids dans les résultats de la Caisse des Dépôts appellent une surveillance renforcée de ces entités.

Elle relève que deux filiales, Bpifrance et le groupe La Poste, occupent une position spécifique à un double titre : d'une part leur poids économique avec une contribution majeure au résultat consolidé 2019 du Groupe Caisse des Dépôts (supérieure à 60%), d'autre part, leur exposition à des risques importants, en particulier le niveau bas des taux d'intérêt pour La Banque postale, ainsi que les évolutions sociétales concernant l'activité de La Poste et la rentabilité des entreprises pour Bpifrance, d'autre part. Ces risques commandent une attention particulière de l'actionnaire Caisse des Dépôts.

La Commission de surveillance souligne également, s'agissant de Bpifrance et La Poste, la forte présence de l'État au capital de ces deux entités et le fait que leurs dirigeants – Directeur général de Bpifrance et Président directeur général de La Poste – sont nommés par décret du Président de la République. Cette double particularité, qui renvoie aux missions d'intérêt général des deux entités, ne doit pas limiter la capacité de la Caisse des dépôts à jouer pleinement son rôle d'actionnaire. La Commission de surveillance réaffirme ainsi la nécessité de faire toute leur place dans la stratégie de ces deux entreprises à leur intérêt social propre, ainsi qu'à l'intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts.

La présence de la Caisse des Dépôts au capital des filiales, au-delà des raisons historiques, répond à trois critères que la Commission de surveillance considère comme pertinents : intérêt social de l'entreprise, intérêt général et intérêt patrimonial de la Caisse.

S'agissant de la typologie de ce portefeuille, la Commission de surveillance en souligne le caractère très diversifié, tant en termes d'activités, de modèles économiques que de zones géographiques de développement. En outre, la plupart des filiales stratégiques de la Caisse des Dépôts ont une composante territoriale affirmée et participent directement à la mise en œuvre des axes prioritaires de la Caisse des Dépôts, notamment en matière de cohésion sociale dans les territoires et sur la transition environnementale et énergétique.

La Commission de surveillance a noté que la sortie de l'actionnaire Caisse des Dépôts s'explique, tantôt parce qu'elle considère que sa présence peut aller à l'encontre des intérêts de la filiale, tantôt lorsque sa participation ne répond plus ni à l'intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts, ni à l'intérêt général.

Ces éléments de doctrine gagneraient à être davantage précisés, voire formalisés, car ils doteraient le groupe d'une référence partagée entre ses filiales et son organe de gouvernance, et permettraient une meilleure vision de la place et du rôle de chaque filiale dans le déploiement des axes stratégiques prioritaires de la Caisse des Dépôts.

Cette doctrine « actionnaire Caisse des Dépôts » pourrait s'enrichir des taux cibles de rendement des fonds propres attendus ainsi que des règles mises en place par la Caisse des Dépôts en matière de gouvernance des filiales (choix des administrateurs).

En conclusion, la Commission de surveillance attire l'attention de la direction générale sur l'importance de s'assurer de la cohérence de ce portefeuille et de sa résilience à la fois à des

phénomènes conjoncturels et inattendus, telle que la crise sanitaire que le pays traverse, mais aussi à des phénomènes d'évolutions sociétales pouvant avoir des impacts importants sur les modèles économiques de certaines filiales de la Caisse des Dépôts (ex : La Poste, Transdev, Compagnie des Alpes).

**Recommandation : Élaborer une doctrine actionnaire précisant notamment les éléments**

**expliquant la présence de la CDC au capital des filiales, les critères d'entrée et de sortie du capital des filiales, les taux cibles de rendement des capitaux investis, ainsi que les principes de gouvernance de ces filiales (notamment critères de sélection des administrateurs).**

## Approbation du programme d'émissions de titres de créance de la Section générale en 2021

Lors de la séance du 16 septembre 2020, la Commission de surveillance a examiné le programme d'émissions de titres de créance négociables de la Section générale en 2021, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 10 septembre 2020.

Afin d'évaluer la pertinence des plafonds d'encours proposés pour l'année 2021, la Commission de surveillance a d'abord constaté que ceux fixés en 2020 ont pour l'heure été respectés. La crise a entraîné une hausse assez conséquente des émissions court terme (+ 9,7 Md€ au 30 juin 2020 par rapport à fin 2019), notamment pour financer le besoin de trésorerie de l'ACOSS, mais l'encours total est resté éloigné des plafonds (24,4 Md€ à fin juin pour un plafond total des encours d'émissions court terme de 50 Md€).

Par ailleurs, la Commission de surveillance a relevé que, dans ce contexte difficile, la réserve de liquidité était restée confortable, proche à la date de la séance de 50 Md€.

Pour 2021, la Commission de surveillance note que la mise en œuvre de grands projets d'investissement (notamment le rapprochement avec La Poste, le plan logement et le plan de relance) devrait entraîner le retour du bilan investisseur à une « position de transformation » (financement d'actifs long terme par du passif de plus court terme) souhaitable compte tenu de la mission d'investisseur de long terme et contracyclique de la CDC (-6,1 Md€ à fin 2021). Cette perspective impliquerait une hausse modérée de l'encours d'émissions à long terme (de 15,1 Md€ au 30 juin 2020 à 17 Md€ à fin 2021).

Cette prévision repose en outre sur un repli constaté à fin juin de la partie stable des dépôts juridiques (de 52,9 Md€ à fin juin 2020 à 50,5 Md€ à fin 2021) alors même que, pour l'heure, la crise semble avoir des effets limités sur le marché immobilier.

Le bilan à court terme est, pour sa part, en excédent de liquidité du fait des dépôts juridiques (partie courante) ; la Commission de surveillance prend acte du fait qu'il est nécessaire, malgré cet excédent, d'entretenir régulièrement des émissions de titres à court terme afin d'assurer la reconnaissance de la CDC par le marché. Elle relève qu'au-delà des plafonds élevés proposés à son approbation, la Direction des finances poursuit un objectif d'émissions à court terme plus modéré (de l'ordre de 12 Md€ par an). Le maintien de plafonds élevés pour 2021 (30 Md€ en *Commercial paper* et 20 Md€ en NEU CP) doit lui permettre de faire face rapidement à un éventuel besoin de liquidité non anticipé.

La Commission de surveillance a par ailleurs examiné avec satisfaction la présentation conforme à sa demande, des émissions des titres par les autres entités du groupe. Elle constate que les différentes entités du groupe sont très présentes sur ce marché en fonction de leurs propres besoins (150 Md€ d'encours au total). Elle estime que, dans le contexte actuel, une coordination entre ces différentes entités reste importante, afin de circonscrire les risques de contraction de ce marché.

Compte tenu de ces éléments, la Commission de surveillance approuve pour l'exercice 2021 le même encours annuel maximum du

programme d'émissions que l'année dernière (fixé à 70 Md€), à savoir :

– un encours annuel maximal de 18,5 Md€ pour les obligations (ou titres de créance équivalents de droit étranger) et les *Euro Medium Term Notes* (EMTN)

– un encours annuel maximal de 1,5 Md€ pour les titres négociables à moyen terme (MEU MTN) ;

– un encours annuel maximal de 30 Md€ pour le programme de *Global commercial papers* (USCP et ECP) ;

– un encours annuel maximum de 20 Md€ pour les titres négociables à court terme (NEU CP).

## Avis relatif au suivi des recommandations de la Commission de surveillance – exercice 2019

Lors de sa séance du 16 septembre 2020, la Commission de surveillance a examiné les suites que la Direction générale a données aux recommandations qu'elle a formulées au cours de l'année 2019.

La Commission de surveillance a souhaité inscrire cet exercice de suivi à son ordre du jour, pour la première fois cette année. Consciente de l'importance et de la nécessité de cet exercice selon une périodicité annuelle, la Commission de surveillance estime néanmoins que certaines recommandations appellent un suivi dans la durée du fait même de leur objet ou d'éléments de mise en œuvre ne dépendant pas uniquement de la direction générale. Au titre de l'exercice 2019, un recensement des principales recommandations de la commission de surveillance a été réalisé par son secrétariat général, conformément à la mission qui lui est dévolue par l'article 13 du règlement intérieur.

Pour l'avenir, la Commission de surveillance considère que la rédaction de ses délibérations et avis doit exprimer, de manière non équivoque, ses recommandations, en apportant à celles-ci toute la précision que requiert un exercice de suivi.

La Commission de surveillance salue les réponses détaillées apportées par la direction générale sur les actions engagées et le degré de mise en œuvre des recommandations.

Pour autant, elle estime que plusieurs recommandations ne peuvent être considérées comme totalement mises en œuvre à cette date et ne feront dès lors pas l'objet d'un quitus dès cette année.

Concernant les ressources humaines, la Commission de surveillance estime que la recommandation relative à l'impossibilité pour un dirigeant ayant conservé son statut de fonctionnaire de percevoir une indemnité de départ (reco 1.1) est en attente de précisions complémentaires. Le suivi de l'engagement de la direction générale à mettre en œuvre la parité (reco 1.2), notamment dans un contexte de baisse de l'index d'égalité en 2020, appelle un suivi dans le temps.

Concernant la pérennisation de la commission d'accessibilité bancaire (reco 2), la Commission de surveillance maintient ouverte sa recommandation dans l'attente de la communication de l'autorisation de la Commission européenne concernant la prolongation pour la période 2021-2026.

S'agissant de la lutte contre le blanchiment – financement du terrorisme (LCB-FT), la Commission de surveillance estime que les mesures préconisées par l'ACPR pour lesquelles la direction de l'audit du Groupe avait estimé nécessaires des actions complémentaires pour éviter tout risque de sanctions restent, à ce jour, en cours de déploiement. La recommandation de rattrapage des retards de mise en œuvre sera suivie dans le temps (reco 4.2).

Concernant le fonds d'épargne, la Commission de surveillance estime que la crise actuelle rend nécessaire l'actualisation de l'étude sur les conséquences de taux bas durables (dont la présentation avait été prévue avant le confinement).

La recommandation relative à l'obtention des conclusions de cette étude reste à ce jour pendante (reco 6).

La Commission de surveillance considère que l'ensemble de ses recommandations relatives à l'adoption du budget de l'établissement public de la Caisse des dépôts et consignations pour 2020 (recos 9.1 à 9.5) nécessitent un suivi dans la durée, notamment dans l'attente de l'examen budgétaire au titre de l'année 2021.

La recommandation relative à la réflexion stratégique à mener avec l'examen de scénarios alternatifs concernant la filiale SCET (reco 10) n'a, à ce jour, pas encore abouti et demeure de ce fait à suivre.

La Commission de surveillance estime que toutes ses autres recommandations ont fait l'objet d'une mise en œuvre suffisante par la direction générale, pour ne pas appeler une nouvelle évocation à son niveau.

## Avis sur le suivi des recommandations de la Cour des comptes relatives au groupe CDC

Lors de sa séance du 16 septembre 2020, la Commission de surveillance a examiné les suites données par la Direction générale aux recommandations de la Cour des comptes, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 10 septembre 2020.

Elle relève que le suivi opéré a porté sur une période réduite (novembre 2019 – août 2020), expliquée en partie par l'avancement de l'examen du point de novembre à septembre 2020.

La Commission de surveillance souligne par ailleurs que le principe d'un suivi des recommandations formulées au cours de la seule année écoulée ne saurait la conduire à abandonner le suivi de certaines recommandations plus anciennes, notamment celles portant sur des sujets de conformité juridique, de comptabilité ou d'appréciation des risques (qui peuvent ensuite faire l'objet d'un contrôle de l'ACPR). Elle rappelle par ailleurs son attachement à une présentation du suivi des recommandations en lien avec les dossiers soumis à son examen.

Pour l'avenir, la Commission de surveillance souhaite donc, en lien avec la Direction générale, se réserver la possibilité d'enrichir le suivi des recommandations de l'année écoulée avec celles, plus anciennes, entrant dans l'une de ces catégories.

Pour la période considérée, la Cour des comptes a mené peu de contrôle en lien avec le groupe : seulement quatre recommandations ont été

formulées dans le cadre d'une enquête portant sur la politique de la ville dans les quartiers prioritaires.

La Direction générale estime que deux d'entre elles peuvent être considérées comme « en cours de mise en œuvre » pour des raisons qui pourraient être mieux explicitées dans le dossier soumis à son examen (la nomination d'un futur directeur des projets ANRU).

L'une des recommandations (n° 3) porte sur le dispositif de co-investissement entre la CDC et l'ANRU, auquel l'une des recommandations de la Cour semble proposer de mettre fin.

La Commission de surveillance a rappelé son attachement au principe de ce co-investissement, en estimant que l'analyse de la Cour des comptes porte plus sur les modalités actuelles du dispositif de co-investissement, car il aboutit *de facto* à des résultats inférieurs aux objectifs affichés lors de la conclusion du partenariat CDC-ANRU.

**Recommandation :** Le suivi des recommandations de la Cour des comptes de l'année porte en principe sur celles de l'année écoulée, mais la Commission de surveillance se réserve la possibilité, en lien avec la Direction générale, de l'étendre, au besoin, à des recommandations plus anciennes, entrant dans des domaines réglementaires, comptables ou prudentiel, susceptibles d'être contrôlés par l'ACPR.

## Accord sur deux dispositifs de refinancement sur ressource BEI et CEB opérés par le Fonds d'épargne

En application de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Caisse des dépôts peut, après accord de sa Commission de surveillance, émettre des titres de créances au bénéfice du Fonds d'épargne ou, dans les mêmes conditions, prêter à ce fonds.

A ce titre, elle a été saisie par circularisation de deux projets de dispositifs de refinancement à destination des emprunteurs du secteur public local ou du logement social :

- un dispositif de refinancement auprès de la Banque européenne d'investissement (BEI) pour un montant total de 2,3 Md€ ;
- un dispositif de refinancement auprès de la Banque de développement du Conseil de l'Europe (ou CEB) pour un montant de 300 M€.

Lors de sa séance du 16 septembre 2020 (sans examen préalable par le Comité du Fonds d'épargne), la Commission de surveillance a constaté que ces deux dispositifs se traduiront en pratique par un prêt de la Section générale au Fonds d'épargne qui n'a pas de personnalité morale, lui permettant de souscrire des conventions de ce type.

Les refinancements sont ensuite opérés par le biais du Fonds d'épargne, de manière à bénéficier de la garantie de l'Etat.

La Commission de surveillance a validé les deux dispositifs en rappelant son attachement à ce que l'origine des fonds soit rappelée dans les projets ainsi refinancés.

En application de l'article L. 221-7 précité, elle donne par conséquent son accord au prêt correspondant de la Section générale au Fonds d'épargne. Elle relève que la Direction générale s'est engagée, dans sa note de présentation, à adresser une information annuelle sur la consommation de cette enveloppe au Comité du Fonds d'épargne.



## Avis CS du 14 octobre 2020

### Avis relatif aux comptes et à la gestion du fonds d'épargne au 30 juin 2020

Lors de la séance du **14 octobre 2020**, la Commission de surveillance a examiné l'arrêté des comptes du Fonds d'épargne au 30 juin 2020 ainsi que son rapport de gestion, en présence des commissaires aux comptes et sur la base des travaux du comité du Fonds d'épargne du 1<sup>er</sup> octobre 2020.

Cet examen a été l'occasion d'analyser les premiers effets de la crise actuelle sur les comptes du Fonds d'épargne, qui se traduit :

– au passif du bilan, par une augmentation importante de la collecte sur les livrets d'épargne réglementée (notamment le livret A), qui a été presque en totalité placée sur les marchés par le biais de la gestion d'actifs. Rapportée à l'encours total, l'augmentation est de 6 %, ce qui amène à modérer le constat d'un afflux massif d'une épargne de précaution ;

– à l'actif du bilan, par une moindre valorisation du portefeuille de placement, notamment le portefeuille de titres d'activité de portefeuille (TAP), dont les provisions pour dépréciation atteignent – 754 M€ à mi-année ;

– au niveau du résultat, la crise affecte fortement les revenus des actifs financiers (– 75 %, soit – 568 M€ par rapport à mi-2019), les dividendes (– 45 %) et les revenus du portefeuille d'obligations indexées, en lien avec la baisse de l'inflation sur le semestre et des taux d'intérêt de référence qui restent négatifs. Ces taux devant, *a priori*, rester bas et affecter les comptes annuels, la Commission de surveillance souhaite bénéficier d'une **présentation des conclusions actualisées de la mission sur les taux bas menée par la Direction générale en début d'année.**

La Commission de surveillance a relevé des éléments de résistance du résultat dans un contexte particulièrement dégradé (augmentation légère du résultat sur les prêts et allègement pérenne des charges sur dépôts, en lien avec la baisse du taux du livret A à son plancher réglementaire depuis le 1<sup>er</sup> février 2020). Après avoir constaté cet été que la solvabilité et la liquidité du Fonds d'épargne ne

sont pas, à court terme, menacés, **la Commission de surveillance demande à bénéficiaire au plus tôt et avant décembre de la prochaine prévision quinquennale** lui permettant d'évaluer l'évolution des fondamentaux prudentiels à un horizon de temps suffisant.

S'agissant de la participation croissante du Fonds d'épargne au plan de relance, la Commission de surveillance a particulièrement relevé la ligne de trésorerie de 1 Md€ accordée à Bpifrance SA qui constitue une utilisation dérogatoire du Fonds d'épargne. Ses conditions, fixées par une lettre du ministre sur le fondement du IV de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, sont financièrement intéressantes pour le Fonds (TLA + 85 points de base).

Cette ligne de trésorerie, tirée à la date de la clôture à hauteur de 300 M€, est assortie d'une commission de non-utilisation de 0,1 % sur le montant non tiré au 1<sup>er</sup> septembre 2021, appliquée « à la part non-tirée de 500 premiers millions de l'enveloppe ». La Commission de surveillance relève que le comité du Fonds d'épargne a obtenu communication de cette lettre après sa réunion et à sa demande ; **elle recommande donc qu'il soit systématiquement rendu destinataire, par la Direction générale, des lettres reçues par le Fonds d'épargne en application du IV de l'article L. 221-7 précité, dans un délai de quinze jours après leur réception.**

La Commission de surveillance a par ailleurs pris acte d'une évolution des conditions de prêts, par deux lettres du ministre dont elle a obtenu communication. Elle se félicite de constater que les conditions de prêts (TLA + 0,6 %) sont plus attractives que la plupart des enveloppes antérieures, que la liste des bénéficiaires a été élargie (chambres consulaires, agences de l'eau, ...) et que le prêt peut couvrir 100 % des besoins dans le domaine de la transition écologique et environnementale. La Commission de surveillance recommande que ces nouveaux emplois soient assortis de toutes les garanties

permettant d'assurer la stabilité du Fonds d'épargne.

La Commission de surveillance a constaté que le coût de la ressource augmentait légèrement, (de 0,42 % mi-2019 à 0,43 % à mi-2020) du fait d'un rehaussement exceptionnel (et rétroactif sur 2019) de la commission d'accessibilité bancaire versée à La Banque postale, décidé en mars 2020.

La Commission de surveillance observe que l'arrêté comptable du 30 juin 2020 repose sur l'hypothèse d'une stabilisation de cette commission à 280 M€ à compter de 2021, ce qui n'est pas garanti : **elle souhaite donc être informée au fil de l'eau des discussions entre les différentes parties prenantes.**

La Commission de surveillance a relevé une augmentation des signatures de prêts (de 6,2 à 6,9 Md€), qui résulte de la prise en compte de la ligne exceptionnelle offerte à Bpifrance (hors cette ligne, les signatures sont en baisse). Par ailleurs, les prêts au secteur public local sont en augmentation (de 0,2 à 0,5 Md€) mais cette augmentation résulte presque exclusivement de prêts sur les enveloppes de la Banque européenne d'investissement (BEI).

La dynamique des signatures repose donc sur une ressource qui ne provient pas de l'épargne réglementée. Les remboursements anticipés sont en baisse très sensible (-55 %) du fait d'une politique active de réaménagement des prêts ainsi que du contexte sanitaire et de la période électorale.

Les effets de la crise se traduisent comptablement par d'importantes dotations aux provisions pour dépréciation des actifs financiers (754 M€). Une moins-value latente a

été constatée sur 55 des 117 lignes du portefeuille, sachant que le taux de couvertures des moins-values latentes reste confortable (73 % contre 90 % en 2019). La Commission de surveillance n'est pas à même de donner un avis sur la composition de ce portefeuille, mais elle prend note que les commissaires aux comptes ont jugé que cette couverture était suffisamment prudente.

La Commission de surveillance a constaté avec satisfaction que le Fonds d'épargne a fait l'objet d'une gestion très active au premier semestre (745 M€ d'acquisitions et 472 M€ de cessions), ce qui a permis, notamment en janvier et février, de dégager des plus-values permettant de limiter la baisse du résultat dans un contexte économique très troublé.

**Recommandation n° 1 : La Commission de surveillance souhaite avoir une présentation des conclusions actualisées de la mission sur les taux bas d'ici la fin de l'année 2020.**

**Recommandation n° 2 : La Commission de surveillance demande à recevoir la prochaine prévision quinquennale au plus tôt et avant décembre 2020.**

**Recommandation n° 3 : La Commission de surveillance demande la communication systématique au comité du Fonds d'épargne des lettres du ministre envoyées à la Direction générale sur le fondement du IV de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, dans un délai de quinze jours après leur réception.**

**Recommandation n° 4 : La Commission de surveillance demande à être informée au fil de l'eau des discussions concernant la commission d'accessibilité bancaire.**

## Avis relatif aux résultats sociaux et consolidés au 30 juin 2020

Lors de la séance du **14 octobre 2020**, la Commission de surveillance a examiné les résultats sociaux et consolidés au 30 juin 2020, en présence des commissaires aux comptes et sur la base des travaux du comité d'audit et des risques du 1<sup>er</sup> octobre 2020.

La Commission de surveillance a relevé que ces comptes étaient impactés par deux éléments

d'une ampleur exceptionnelle, de nature différente (l'un lié au contexte de la crise sanitaire et l'autre de nature purement comptable), ayant tendance à se compenser mutuellement : la crise sanitaire d'une part et l'intégration dans les comptes du groupe La Poste, rendue effective à compter du 4 mars 2020 d'autre part.

En prenant en compte ces deux éléments, le résultat consolidé au 30 juin 2020 du nouveau groupe, y compris La Poste, est en baisse de 1,16 Md€ par rapport au 30 juin 2019.

Hors impact comptable exceptionnel lié à l'intégration de La Poste (- 511 M€ en 2019 et + 1 073 M€ en 2020), la **diminution du résultat est de 2,75 Md€**.

La Commission de surveillance a relevé que la diminution du résultat est imputable à hauteur de 75 % aux deux entités La Poste (- 1,148 Md€) et Bpifrance (à hauteur de - 926 M€), ce qui souligne à nouveau la très forte dépendance des résultats du Groupe CDC aux seules filiales Bpifrance et La Poste.

Dans les comptes tels qu'ils sont désormais présentés, le pôle La Poste englobe les contributions de La Poste, de La Banque postale et de CNP Assurances ; la Commission de surveillance relève cependant qu'au sein de ce pôle, la contribution de La Poste a un impact nettement plus significatif (- 1 084 M€) que celle des deux autres entités (+ 244 M€ pour CNP Assurances et +86 M€ pour La Banque postale). La contribution du groupe La Poste est tirée à la baisse par une forte baisse de l'activité « courrier », qui s'est comptablement traduite par une dépréciation à 100% des actifs relatifs à cette activité (- 863 M€ de dotation aux provisions pour dépréciation d'actifs), et une dépréciation des impôts différés actifs (- 269 M€).

La Commission de surveillance a par ailleurs relevé que la crise sanitaire a impacté les

résultats de Bpifrance à la baisse de plusieurs manières : baisse de la contribution de PSA, valorisation des fonds en juste valeur par le résultat, baisse des dividendes. La contribution du pôle CDC est également en forte diminution (- 566 M€), principalement du fait de la Section générale (- 560 M€) dont la marge d'intérêt baisse significativement (baisse des dividendes, non-réurrence d'éléments positifs exceptionnels en 2019).

S'agissant du résultat social de la CDC, il s'élève à 7 M€ au 30 juin 2020 (contre + 1 537 M€ à fin juin 2019) ; la chute résulte pour moitié de la réduction de la marge d'intérêt et pour moitié de pertes sur le portefeuille d'actifs (en partie contrebalancée par des économies d'impôts).

Les portefeuilles de placement et de titres d'activités de portefeuille (TAP) font l'objet d'importantes provisions pour dépréciation (- 1 153 M€) mais aussi de plus-values importantes en début d'année (+ 383 M€).

La Commission de surveillance a relevé que le taux de provisionnement du portefeuille de titres de l'activité de portefeuille (TAP) est de 76 % contre 86 % au 30 juin 2019, et que ceci qui a été jugé prudent par les commissaires aux comptes.

En conclusion, la Commission de surveillance estime que ces comptes rendaient nécessaire la présentation, au plus vite, de nouvelles perspectives financières actualisées ; elle a pris acte de l'engagement de la Direction générale de présenter une nouvelle trajectoire avant décembre 2020.

## Avis relatif à la prévision d'exécution budgétaire 2020 à mi-année

Lors de la séance du **14 octobre 2020**, la Commission de surveillance a examiné la prévision d'exécution budgétaire 2020 à mi-année. Elle a constaté que cet exercice, qui consiste à prévoir l'atterrissage budgétaire en fin d'année sur la base des informations connues à fin juin, était rendu plus complexe cette année, principalement du fait de la crise mais aussi des effets de périmètre et d'une méthodologie (comparaisons tantôt intra-, tantôt interannuelles) qui méritera d'être réexaminée dans le cadre des réflexions

engagées par ailleurs pour améliorer la procédure budgétaire.

La Commission de surveillance a d'abord relevé que la prévision d'exécution budgétaire à mi-année est substantiellement inférieure au budget rectifié adopté en juin (1 053,4 contre 1 062,8 M€) principalement du fait de la crise actuelle et malgré la forte augmentation des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la loi PACTE (+ 20,7 M€). A mi-année, l'impact de la crise sur le budget est évalué à - 12,2 M€, dont un montant de - 3,8 M€ déjà intégré dans le

budget rectifié, ce qui s'explique essentiellement par le report des recrutements prévus (- 5,5 M€) et l'annulation de manifestations extérieures (- 1,5 M€).

Par rapport au budget exécuté en 2019, la Commission relève que la prévision d'exécution 2020 traduit, malgré l'impact de la crise, une augmentation très sensible (+ 4,9 % ou + 4,2 % hors augmentation des charges ACPR).

Cette progression est particulièrement sensible dans la catégorie des extensions de périmètre (+ 63 M€, dont + 39,5 M€ en investissement).

Dans le détail, la Commission de surveillance a particulièrement observé que les prévisions d'investissement, en hausse de 58,8 M€ par rapport à 2019 (dont 17,7 M€ de dépenses informatiques imputables à des extensions) sont, en l'état, supérieures de 11,7 M€ au budget rectificatif adopté en juin.

Les effectifs quant à eux sont annoncés en augmentation de 217 personnes pour fin 2020 par rapport à 2019 (+ 3,8 %), à la fois à périmètre constant (+ 66 effectifs, dont 45 liés à des recrutements au titre de la conformité) et du fait des extensions (+ 151 effectifs, dont + 22 par rapport au budget révisé), liés en particulier à la montée en puissance du dispositif *Mon compte formation*.

Enfin, la masse salariale est en hausse de 3,6 % (+ 4,6 % prévue au budget rectificatif) essentiellement au titre des extensions de périmètre (+ 0,8 % à périmètre constant).

La différence par rapport au budget rectificatif s'explique par des reports de recrutements du fait de la crise sanitaire.

La Commission de surveillance s'est montrée attentive à l'évolution des dépenses informatiques, tant au titre des systèmes d'information (SI) que de l'assistance métiers, en soulignant la forte sensibilité du projet Sigma (relevé comme un point de vigilance par les commissaires aux comptes). Les dépenses liées aux SI sont annoncées supérieures de 15 M€ au budget (soit 195 M€ contre 180M€).

**Elle demande communication des résultats de l'audit externe mené sur le projet Fidelio et du différentiel de coût final du projet.**

Au titre des réflexions méthodologiques sur le processus budgétaire de la Caisse des dépôts et consignations :

– la Commission de surveillance a pris note avec satisfaction qu'à compter de 2021 « *seuls les mandats remboursés seront inscrits en extension* », toutes les autres extensions ayant vocation à être réintégrées dans le périmètre constant. La clarté sur ce poste et sur son contenu est d'autant plus importante que les extensions représentent 63 M€ en 2020 (contre 37,7 M€ en 2019) ;

– la Commission de surveillance a pris acte des informations, présentées dans le dossier, relatives à une exécution budgétaire hors COVID mais elle s'est montrée réservée sur la pertinence d'utiliser cette référence pour calculer la progression des moyens prévus en 2021. Le choix en la matière est d'autant plus important qu'il conditionne la trajectoire pluriannuelle proposée jusqu'en 2024 ;

– au vu du profil très particulier de l'année 2020, lié à la fois au caractère tardif de l'adoption du budget rectificatif et au contexte très particulier de son exécution, la Commission de surveillance a émis le souhait que le budget 2021 soit élaboré dans des conditions permettant à l'instance d'exercer plus efficacement son rôle dans un domaine qui constitue désormais l'une de ses prérogatives fondamentales. A cette fin, elle a pris l'initiative d'un dialogue engagé avec la Direction Générale sur le calendrier d'élaboration et la présentation des documents budgétaires (dont elle attend le détail) ;

– la Commission de surveillance prend acte des informations transmises concernant le budget 2021, en rappelant que cela ne préjuge pas de la position qu'elle pourra prendre dans le débat budgétaire qui doit avoir lieu à partir de novembre.

**Recommandation n° 1 : La Commission de surveillance demande à avoir communication de l'audit externe du projet informatique « Fidelio ».**

**Recommandation n° 2 : La Commission de surveillance demande à recevoir une analyse du coût des projets « Fidelio » et « Sigma » compte tenu de l'allongement des délais de mise en œuvre de ces deux projets.**

## Avis sur le profil des risques du Groupe au 31 mars 2020 - Approbation d'un ajustement des seuils relatifs au risque de concentration géographique

Lors de sa séance du 14 octobre 2020, la Commission de surveillance a examiné le profil des risques au 31 mars 2020, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 1<sup>er</sup> octobre 2020.

La Commission de surveillance a souhaité que ce profil soit examiné en CAR puis en séance en raison de la crise actuelle, dont certains effets sont perceptibles au 31 mars 2020, mais également parce qu'il s'agit du premier profil transmis à la Commission de surveillance en application du nouveau cadre d'appétit aux risques. A l'avenir, elle sera informée de manière trimestrielle de l'évolution du profil des risques et devra examiner formellement les profils à fin juin et à fin décembre, qui intégreront une mise à jour des risques non-financiers. Elle demande que la transmission de ces profils à l'instance soit plus proche de leur date d'arrêt.

Si l'impact de la crise sanitaire sera plus complètement perceptible sur le profil des risques à fin juin 2020 – que la Commission de surveillance devra examiner en novembre prochain – le présent profil permet de dégager des enseignements importants :

– au 31 mars 2020, la crise n'avait pas encore d'impact significatif sur la liquidité appréciée sur le périmètre social. Toutefois, la Commission de surveillance constate qu'elle conduit à un rehaussement modéré du risque de solvabilité, lié à la baisse à 1,5 Md€ de l'écart à la cible des fonds propres, et du risque de rentabilité en lien avec la dégradation des perspectives de résultat net pour l'année 2020 ;

– le risque d'actifs reste le plus important dans l'échelle de cotation du profil, à un niveau qui est pourtant inchangé par rapport au profil à fin 2019. Cette cotation résulte d'une augmentation forte de la *Value at risk* des portefeuilles d'actifs de la Section générale (hausse de 10,2 à 19,3 %) concomitante à une baisse des plus-values latentes ;

– le profil met en évidence un impact plus prononcé sur les risques portés par le Fonds

d'épargne, dont la cotation des risques progresse d'un cran (sur cinq) dans le domaine du risque de solvabilité, du risque global de taux et du risque d'actifs, et de deux crans sur le risque de rentabilité.

Compte tenu de ces évolutions, la Commission de surveillance rappelle que le risque d'actifs n'est, dans la déclaration d'appétit aux risques, assorti d'aucun seuil d'alerte ou de seuil limite ; elle **appelle donc la Direction générale à parfaire le dispositif dans ce domaine essentiel pour assurer les résultats du groupe et du Fonds d'épargne, dans un environnement économique qui devrait rester volatil.**

En outre, la Commission de surveillance considère qu'en l'absence d'examen de la prévision quinquennale du Fonds d'épargne (hormis sur l'année 2020), il lui est impossible d'évaluer l'évolution de ces risques sur un horizon de temps suffisant.

Enfin, la Commission de surveillance a été saisie par la Direction générale d'une proposition d'ajustement des seuils d'information et d'alerte encadrant le risque de concentration géographique, ces seuils ayant été franchis pour l'Italie et le Japon.

Cet ajustement, annoncé dès décembre dernier, permet de distinguer les positions de court terme (inférieures à un an) des positions de long terme, en surpondérant les premières dans les seuils retenus.

Compte tenu des explications fournies, et en application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, **la Commission a approuvé cette modification**, qui s'applique dès le profil des risques au 31 mars 2020.

**Recommandation n° 1 : La Commission de surveillance recommande d'assortir le risque d'actifs des seuils d'information et d'alerte préconisés par les régulateurs.**

**Recommandation n° 2 : La Commission de surveillance souhaite que la transmission trimestrielle des profils des risques à l'instance soit plus proche de leur date d'arrêt.**

### **Avis relatif au projet d'arrêté relatif au dispositif et au contrôle interne en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme**

Lors de sa séance du 14 octobre 2020, la Commission de surveillance a rendu un avis

favorable au projet d'arrêté relatif au dispositif et au contrôle interne en matière de LCB-FT.

### **Avis concernant les projets de décrets relatifs à l'aide à la réinsertion familiale et sociale des anciens migrants dans leur pays d'origine**

Lors de sa séance du 14 octobre 2020, la Commission de surveillance a rendu un avis favorable au projet de décret en Conseil d'Etat

ainsi qu'au projet de décret simple relatifs à l'aide à la vie familiale et sociale des anciens migrants dans leur pays d'origine.

### **Avis concernant le projet de décret modifiant les dispositions réglementaires du Code de l'énergie relatives à l'accès régulé à l'énergie nucléaire historique (ARENH)**

Lors de sa séance du 14 octobre 2020, la Commission de surveillance a rendu un avis favorable au projet de décret modifiant les

dispositions réglementaires du Code de l'énergie relatives à l'accès régulé à l'énergie nucléaire historique (ARENH).

## Avis CS du 18 novembre 2020

### Avis sur le profil des risques du groupe au 30 juin 2020

Lors de sa séance du 18 novembre 2020, la Commission de surveillance a examiné le profil des risques au 30 juin 2020, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 10 novembre 2020.

Elle a constaté que cet exercice était, à plusieurs égards, limité :

– le profil lui-même, tout comme ceux que la Commission de surveillance sera dorénavant conduite à examiner sur la situation au 30 juin et au 31 décembre de chaque année, devait en principe comporter une actualisation de l'ensemble des risques non financiers. Mais la Commission de surveillance a constaté que la présente actualisation n'englobait pas celle des risques relatifs à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), des risques de modèle et des risques d'actifs immobiliers (ces derniers pouvant être assez sensibles pour certaines entités du Groupe). Elle prend acte du fait que, pour ces trois domaines de risques, la mise à jour n'est prévue que de manière annuelle (dans le cadre du profil au 31 décembre de chaque année) ;

– le présent profil est marqué par les très fortes incertitudes sur l'évolution de la situation sanitaire et sur son impact sur les différentes activités du groupe, en particulier sur certaines filiales fortement exposées (Compagnie des Alpes, Transdev) ;

– enfin, le profil est adossé à une prévision quinquennale 2020-2024, élaborée en début d'année 2020, qui est aujourd'hui, de fait, dépassée. A cet égard, la Commission de surveillance recommande une présentation du profil à mi-année proche, autant que possible, de la présentation des perspectives quinquennales de l'année suivante. Considérant les limites de cet exercice, la Commission de surveillance a relevé que ce profil des risques ne mettait pas en évidence de dégradation significative de la situation du groupe par rapport aux profils à fin décembre 2019 et à fin mars 2020, en particulier dans les domaines de la liquidité et de la solvabilité qui ne suscitent

pas d'inquiétude à court terme. A moyen terme, la profitabilité du Fonds d'épargne reste toutefois un sujet de préoccupation de la Commission de surveillance.

La Commission de surveillance a particulièrement relevé :

– l'évolution du risque de crédit du groupe, qui reste stable au 30 juin (la situation du Fonds d'épargne étant toutefois plus dégradée) mais pourrait se détériorer suivant l'évolution de la situation économique. La Commission de surveillance demeure donc très attentive sur ce point ;

– le risque de profitabilité de groupe, stable dans le présent profil, mais dont l'évolution est évaluée à partir d'une trajectoire de résultat, datant du mois de juin 2020, anticipant une reprise vigoureuse dès 2021 qui semble moins certaine à ce stade ;

– l'évolution du risque de concentration géographique, notamment sur l'Italie, appelle la poursuite de la mise en œuvre du plan de remédiation validé lors de l'examen du profil à fin mars 2020.

S'agissant des filiales, la Commission de surveillance a porté une attention particulière sur les risques de trois filiales stratégiques, au premier rang desquelles le groupe La Poste dont les activités dans le domaine du courrier sont fortement impactées par la crise sanitaire, ainsi que celle de La Banque Postale et de sa filiale de premier rang CNP exposées à un environnement durable de taux bas. Le groupe Bpifrance voit par ailleurs son risque de crédit évoluer défavorablement.

Compte tenu de cette situation, la Commission de surveillance réitère son souhait de bénéficier au plus vite d'une présentation par la Direction générale de l'impact des taux bas à l'échelle du groupe.

**Recommandation : La Commission de surveillance réitère son souhait de bénéficier au plus vite d'une présentation évaluant l'impact sur les activités de l'EP et du groupe du maintien des taux bas.**

### Adoption du projet de budget de l'Établissement public pour 2021 Approbation du projet de budget de la Commission de surveillance pour 2021

Lors de ses séances du 18 et 25 novembre 2020, la Commission de surveillance a examiné le projet de budget de l'Établissement public pour 2021, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 10 novembre 2020, en vue de procéder à son *adoption* en application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier.

Dans ce cadre, elle a également examiné son propre budget de fonctionnement, en vue de procéder à son *approbation*, comme le prévoit l'article 16 de son Règlement intérieur.

#### **PROJET DE BUDGET 2021 DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC**

##### *Sur l'augmentation budgétaire retenue pour 2021*

Le projet de budget de l'Établissement public pour 2021 soumis à l'examen du CAR s'établissait initialement à 1 086,5 M€ de charges brutes (auquel s'ajoutent 295,3 M€ d'investissements), ce qui représentait une augmentation de 3,1 % par rapport à l'atterrissage du budget 2020 de l'Établissement public, tel que la Commission de surveillance l'a validé lors de sa séance du 14 octobre 2020 (compte non tenu des éventuels impacts du second confinement). Ce projet intégrait un effort de -7,9 M€ par rapport au cadrage budgétaire transmis à la Commission de surveillance le 7 octobre 2020, permis par un dialogue de gestion interne efficace.

A la suite des discussions en CAR puis lors de la séance exceptionnelle de la Commission de surveillance du 18 novembre 2020, la Direction générale a annoncé son intention de soumettre à l'adoption définitive de la Commission de surveillance un nouveau projet de budget pour 2021, qui intègre un effort supplémentaire de

-2,5 M€ par rapport au projet soumis à l'examen du CAR<sup>24</sup>.

La Commission de surveillance prend acte du fait que cette révision conduit à une augmentation de 2,9 % par rapport à 2020 (2,5 % à périmètre constant), en constatant que les échanges entre la Commission de surveillance et la Direction générale ont permis de dégager, dans un délai relativement court, de nouvelles marges d'économies. Les charges brutes sont ainsi ramenées à 1 084 M€. Elle note cependant que cette évolution demeure dynamique au regard du contexte d'inflation quasi-nulle et qu'elle appelle pour l'avenir, une réflexion sur les normes pertinentes d'évolution, à périmètre constant, des charges brutes non remboursées.

Elle relève que le projet de budget soumis pour adoption comporte par ailleurs une nouvelle évaluation de la trajectoire du produit net bancaire (PNB) à l'horizon 2025 (présentée à la Commission de surveillance le 18 novembre), par rapport à celle examinée par le CAR du 10 novembre 2020, issue d'une projection à moyen terme qu'elle n'a pas encore examinée<sup>25</sup>.

Cette nouvelle trajectoire du PNB fait ressortir, pour 2020, une dégradation plus importante que prévu à mi-année, mais un rétablissement de cette trajectoire plus marqué dès 2021<sup>note</sup><sup>26</sup>. Tout en notant que ce rétablissement pourrait être lié à des reprises de provisions, à une baisse du coût du passif provenant des dépôts des notaires ainsi qu'à dividende exceptionnel important de La Poste lié à l'opération Mandarine, la Commission de surveillance souligne les fortes incertitudes qui entourent ces évolutions compte tenu du contexte sanitaire et économique et elle sera

<sup>24</sup> Ce nouveau projet de budget a été transmis aux membres de la Commission de surveillance le 23 novembre 2020.

<sup>25</sup> Alors que le dossier examiné en CAR faisait état d'une évolution annuelle de + 4,8 % du PNB à horizon 2024, le dossier transmis le 23 novembre en vue de l'adoption définitive du projet de budget (corrigé de 2,5 M€) prévoit une progression annuelle de + 6,5 % à l'horizon 2025,

tout en rappelant qu'entre 2019 et 2022, cette progression ne devrait être que de + 3,7 % par an.

<sup>26</sup> Selon la projection soumise à l'appréciation de la Commission de surveillance, le PNB 2021 devrait en effet s'élever à 2 Md€ (PMT 2020) contre 1,8 Md€ dans celle examinée par le CAR.



attentive au suivi des hypothèses retenues pour établir ces perspectives.

Elle considère en tout état de cause que la prise en compte de la seule trajectoire du PNB est insuffisante pour apprécier, de manière pertinente, l'adéquation du budget aux recettes escomptées ; elle appelle en conséquence la Direction générale à lui présenter également dès l'année prochaine un panel d'indicateurs, comportant par exemple le coefficient d'exploitation, la marge d'intérêt, les ratios de rendement des actifs (RoA), et de rendement des capitaux propres (RoE), ainsi que des éléments de comparaison avec d'autres structures bancaires et financières.

#### *Sur la base retenue en 2020 pour le calcul du montant du budget*

Compte tenu de la crise sanitaire actuelle et du confinement qu'elle a occasionné, le budget prévu pour l'année 2020 n'a pu être exécuté comme prévu. La Commission de surveillance prend acte du fait que ce confinement a entraîné une sous-exécution du budget 2020, évaluée par la Direction générale dès le mois d'octobre à 12,2 M€ (compte non tenu, par conséquent, de l'impact éventuel du second confinement), soit 6 M€ de dépenses reportées (recrutements) et 6,2 M€ de dépenses évitées (déplacements, réceptions, occupation des bâtiments, restauration).

Le projet de budget pour 2021 initialement présenté au CAR intégrant un report de l'ensemble de ces dépenses évitées ou reportées, les échanges entre la Commission de surveillance et la Direction générale ont porté sur le caractère récurrent - ou non - des économies réalisées en 2020 du fait de la pandémie.

Il en est ressorti la conviction, partagée avec la Direction générale, que certaines dépenses évitées en 2020 ne se réaliseront pas intégralement en 2021 du fait, notamment, de nouveaux modes d'organisation dont le télétravail, impactant en particulier les déplacements (3,2 M€ de dépenses évitées) ou les dépenses de restauration (1,1 M€ de dépenses évitées au titre de la pandémie).

En conséquence, la baisse supplémentaire de 2,5 M€ évoquée ci-dessus a été intégrée au

budget 2021 soumis à adoption ; la Commission de surveillance demande à la Direction générale un suivi particulier de ces postes de dépenses.

#### *Sur les gains de productivité*

La Commission de surveillance salue la clarté des éléments de compréhension des gains de productivité fournis par la Direction générale. Elle considère toutefois que « l'effet de noria » mériterait d'être intégré au glissement vieillesse technicité (GVT) et ne saurait, à ce titre, être considéré comme un gain de productivité au sens propre du terme (- 4,9 M€ d'effet sur la masse salariale).

De même, la Commission de surveillance sera attentive à vérifier que la baisse de 4,8 M€ liée à la diminution des besoins non permanents pour faire face aux absences maladie ou à un surcroît d'activité a un caractère pérenne permettant de le qualifier de gain de productivité.

#### *Sur les effectifs et la masse salariale*

La Commission relève que le projet de budget prévoit des effectifs pour 2021 à hauteur de 5 808 équivalents temps plein travaillé (EPTP), soit + 92 EPTP par rapport à l'atterrissage prévu pour 2020. Elle constate qu'une part importante des recrutements prévus (35) sont attribués à la loi PACTE, tandis que 39 ETPT supplémentaires seront recrutés pour des activités faisant l'objet de remboursements.

Elle constate que la masse salariale corrigée de l'inflation augmente tendanciellement à un rythme plus soutenu que les effectifs, ce qui appelle une réflexion dans le domaine des ressources humaines sur les modalités de recrutement des nouveaux effectifs.

#### **PROJET DE BUDGET AUTONOME 2021 DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE**

Le budget autonome de la Commission de surveillance devrait s'élever à 2,2 M€ en 2021, en baisse de 13,2 % par rapport à 2020 du fait de la dépense, exceptionnelle, liée à la prestation de conseil sollicitée dans le cadre de l'opération Mandarine.

Abstraction faite de cet élément, ce budget enregistre une hausse de 9,8 %, qui résulte pour l'essentiel de l'augmentation de l'enveloppe dédiée aux indemnités des commissaires

surveillants qui sont rémunérés à ce titre, dont le nombre a augmenté en application de la loi PACTE.

Pour 2021, cette enveloppe sera fixée à 200 000 euros bruts hors charges patronales, permettant également de rémunérer la dernière personnalité qualifiée dont la nomination, à la main du ministre chargé de l'économie, reste en attente depuis le début de l'année 2020.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la Commission de surveillance a *adopté* le projet de budget de l'établissement public pour 2021. Corrélativement, elle a *approuvé* son propre projet de budget autonome pour 2021.

En application des articles L. 518-7 et R. 518-11-1 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance demande à la Direction générale de transmettre le budget adopté ainsi que la présente décision avant le 2 décembre 2020, permettant ainsi au ministre chargé de l'économie d'approuver le présent projet de budget dans des conditions convenables.

**1. La prise en compte de la seule trajectoire de PNB étant insuffisante pour apprécier de manière pertinente l'adéquation du budget**

**aux recettes escomptées, la Commission de surveillance demande, dès 2021, à pouvoir examiner un panel d'indicateurs, comportant notamment le coefficient d'exploitation, la marge d'intérêt, le ratio de rendement des actifs ou de rendement des capitaux propres, ainsi que des éléments de comparaison avec d'autres structures bancaires et financières.**

**2. La Commission de surveillance souhaite une information régulière sur le suivi des dépenses évitées ou reportées au titre de la pandémie ainsi que sur les gains de productivité attribués à la diminution des besoins non permanents pour faire face aux absences maladie ou à un surcroît d'activité, pour en confirmer le caractère pérenne.**

**3. Face à l'augmentation plus soutenue de la masse salariale par rapport à celle des effectifs au cours de la dernière décennie, elle souhaite être informée, lors du prochain comité stratégique consacré aux ressources humaines au printemps 2021, des résultats issus d'une réflexion concernant les modalités de recrutement des nouveaux effectifs (types de contrat, équilibre cadres/non cadres, modalités de rémunération) permettant de corriger cette tendance.**

## **Avis relatif au rapport d'activité de l'audit interne au 30 juin 2020 (suivi des recommandations, mise en œuvre du plan d'audit 2020, déploiement du plan pluriannuel d'audit 2021-2025)**

Lors de la séance du 25 novembre 2020, la Commission de surveillance a examiné le rapport d'activité de l'audit interne au 30 juin 2020 (suivi des recommandations, mise en œuvre du plan d'audit 2020, prévision du plan pluriannuel d'audit 2021-2025), sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 5 novembre 2020.

La Commission de surveillance relève que le premier semestre de l'année a été marqué par la publication du décret du 5 février 2020<sup>27</sup> sur le contrôle interne et externe de la CDC.

Elle souligne son attachement à la bonne mise en œuvre des dispositions du décret prévoyant son information régulière sur les résultats de l'activité de l'audit interne, notamment son article 18 (le responsable de l'audit rend compte de l'exercice de ses missions à la CS) et son article 20 (au moins deux fois par an, la Commission de surveillance examine l'activité et le résultat du contrôle interne).

A cet égard, le premier semestre de l'année 2020 a été atypique, dans la mesure où le suivi des recommandations au 31 décembre 2019 n'a

<sup>27</sup> Décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations.

pas pu être examiné au cours d'une séance dédiée du comité d'audit et des risques ou de la Commission de surveillance, de même que le bilan 2019 et les perspectives 2020 de l'audit.

La Commission de surveillance recommande donc que la production de ces bilans soit désormais mise en cohérence avec son propre ordre du jour de manière à pouvoir les examiner dans de bonnes conditions.

La Commission de surveillance a par ailleurs relevé que le confinement imposé pendant une partie substantielle du premier semestre n'a affecté que très marginalement la mise en œuvre du plan d'audit 2020, le Directeur général ayant toutefois mis en pause le lancement de nouvelles missions pendant ce premier confinement. Ainsi, l'année 2020 devrait se traduire par 60 rapports d'audit (contre 50 en 2019 et 26 en 2018).

La Commission de surveillance souhaite que les rapports les plus significatifs soient portés à sa connaissance afin de faire l'objet, si nécessaire, d'un examen particulier, notamment les « missions découverte » menées auprès des filiales intégrées au cours de ce premier semestre (La Poste et SFIL).

Conformément à l'article 20 du décret précité et aux attentes de l'ACPR, la Commission de surveillance s'est attachée à vérifier que les moyens humains dédiés à l'audit permettent de mener le cycle d'investigations prévu : elle a constaté que la trajectoire de recrutement suivie en 2020 malgré le premier confinement était cohérente avec cet objectif, même si le deuxième confinement imposé au second semestre pourrait perturber les recrutements prévus sur cette période.

S'agissant du suivi des recommandations fortes d'audit, la Commission de surveillance a relevé la clôture de quatre des dix recommandations les plus importantes sur la période. En revanche, le ratio de recommandations fortes en retard a franchi les limites prévues par le cadre et la déclaration d'appétit aux risques, principalement en raison de l'intégration de La

Poste ayant conduit à relever mécaniquement ce ratio de manière non significative. Au-delà de cet effet mécanique, elle souligne que l'un des seuils du cadre d'appétit aux risques était déjà franchi à fin décembre 2019, ce qui appelle la poursuite de l'effort de suivi des recommandations fortes en retard, par-delà l'impact conjoncturel de l'intégration de La Poste.

S'agissant enfin de la planification d'audit sur les années 2021 à 2025, la Commission de surveillance en valide le programme prévu en relevant que les moyens humains associés sont cohérents.

L'article 20 du décret précité prévoyant qu'elle peut exprimer ses propres orientations, elle souhaite souligner à nouveau son intérêt pour l'audit des grands projets informatiques dès 2021, au besoin en utilisant l'enveloppe de 500 000 euros prévue dans le projet de budget pour financer des audits externes ciblés.

Elle souhaite par ailleurs bénéficier rapidement d'un audit de l'activité courrier de La Poste et souligne que ces orientations sont susceptibles d'évolutions en fonction de la nouvelle cartographie des risques, qu'elle sera amenée à examiner au premier trimestre 2021.

**Recommandation n° 1 : La production des bilans périodiques de l'audit interne doit, dès 2021, être mis en cohérence avec l'ordre du jour de la Commission de surveillance afin d'en permettre l'examen approprié.**

**Recommandation n° 2 : La Commission de surveillance souhaite obtenir communication des rapports d'audit des « missions découverte » auprès de La Poste et la SFIL dès leur clôture, en vue d'un examen particulier éventuel.**

**Recommandation n° 3 : La Commission de surveillance souhaite que la programmation d'audit 2021 – 2025 intègre pleinement l'audit des grands projets informatiques ainsi qu'un audit de l'activité courrier de La Poste.**

## Avis relatif au rapport semestriel sur les activités de contrôle permanent et de conformité au 30 juin 2020

Lors de la séance du 25 novembre 2020, la Commission de surveillance a examiné le rapport semestriel sur les activités de contrôle permanent et de conformité au 30 juin 2020, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 5 novembre 2020.

Au cours du confinement imposé au premier semestre impliquant un recours important au télétravail, la Commission n'a pas constaté de défaillances dans l'exercice du contrôle permanent et de la conformité. L'activité de la direction en charge du contrôle permanent et de la conformité (DCPC) s'est poursuivie à un rythme normal, selon la feuille de route prévue.

Les exigences de conformité et de sécurité des opérations financières et bancaires ont, notamment, été maintenues tout au long de la période.

La Commission n'a, en outre, pas constaté d'interruption significative d'activité à l'échelle de l'établissement public grâce à un passage en télétravail qui s'est globalement bien passé, même si la Commission de surveillance a relevé qu'une part importante des collaborateurs de la Direction des retraites et de la solidarité (DRS) a été placée en dispense d'activité, ce qui a freiné en pratique le déploiement des contrôles de deuxième niveau par DCPC dans cette direction.

S'agissant des principaux chantiers de conformité suivis par DCPC, la Commission de surveillance a particulièrement relevé les éléments suivants :

– le domaine de la **lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme** (LCB-FT) reste le chantier majeur au niveau du groupe, compte tenu des différentes amendes déjà infligées par l'ACPR. La Commission de surveillance a pris connaissance du rapport d'audit de juin 2020 sur les actions résiduelles de mise en œuvre des recommandations de l'ACPR mais a relevé que, depuis la mission retour de l'ACPR en 2019, le périmètre du groupe a considérablement changé. Dans son dernier rapport, l'ACPR indique d'ailleurs que la capacité de DCPC à jouer pleinement sa fonction de pilotage du nouveau groupe sera pour elle un point

d'attention majeur, auquel la Commission de surveillance sera également attentive ;

– le second point de vigilance reste celui des **prestations essentielles externalisées** à la Direction générale des finances publiques (DGFIP), où subsistent des fragilités dans le domaine LCB-FT. Sur ce sujet, la Commission de surveillance a relevé que le transfert vers La Banque postale de la gestion des espèces pour les clients de la CDC était en cours avec effet en avril 2021. L'outil de profilage utilisé « LAB + » fait l'objet d'un audit par le cabinet Deloitte, qui préconise un renforcement des contrôles de 1<sup>er</sup> niveau et le paramétrage des indicateurs de profilage. Un point d'attention demeure sur les alertes de profilage ;

– dans le domaine de la **formation des personnels aux problématiques de conformité**, la Commission de surveillance a noté l'accélération significative des formations en *e-learning* à la faveur du confinement (plus de 3 000 agents formés à la charte du contrôle permanent, plus de 2 600 au dispositif LCB-FT). L'Etablissement public reste cependant encore en retard comparativement, par exemple, à La Banque postale, comme l'a relevé l'ACPR dans son dernier rapport ;

– à la suite du rapport d'audit interne dans le domaine de la LCB-FT, la Commission de surveillance a par ailleurs relevé les fragilités liées au « **droit au compte** » ouvert aux collaborateurs de l'Etablissement public et des filiales. Ces comptes sont rémunérés, sans plafond, au taux du livret A mais fiscalisés et assortis de divers avantages. Il apparaît que le contrôle interne n'est pas en situation de suivre les entrées et sorties d'effectifs du groupe et donc les obligations de fermetures de comptes en cas de départ, ouvrant une zone de risque.

Dans le domaine du **contrôle permanent**, la Commission de surveillance rappelle à nouveau l'importance des contrôles de premier niveau qui relèvent directement des métiers, en notant que certaines filiales bancaires du groupe (La Banque postale, Bpifrance) ont d'ores et déjà été invitées à mieux formaliser ces contrôles et à les rendre plus traçables.

Au sein de l'Établissement public, l'effort sur le dispositif de contrôle de 1<sup>er</sup> niveau doit porter sur les procédures, la traçabilité et l'enregistrement des incidents opérationnels. Dans ce domaine, il convient de développer le plus possible les **contrôles automatisés**, supposant de les intégrer le plus en amont possible des projets informatiques malgré l'impact potentiel sur leur coût initial.

Sur la période considérée, la Commission de surveillance a relevé une stabilité du nombre de fraudes et d'incidents opérationnels, le confinement et le télétravail n'ayant pas eu d'impact notable dans ces deux domaines. Le coût des incidents opérationnels est resté contenu (160 K€ au 30 juin 2020 contre 190 K€ au 30 juin 2019).

La Commission de surveillance a toutefois pris connaissance avec préoccupation de la détection, post-clôture du rapport, d'une fraude externe importante sur *Mon Compte Formation* (3 M€) et sur le Droit individuel de formation des élus (DIF-élus) pour un montant d'1 M€ à fin août 2020. Cette fraude repose sur l'utilisation frauduleuse de coordonnées d'organismes de formation (plus de 800 organismes) et l'usurpation d'identités personnelles pour procéder à des inscriptions, ce qui conduit à rémunérer des formations non dispensées. Une plainte à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a par ailleurs été déposée, ainsi que plusieurs plaintes pénales.

La Commission demande à bénéficier d'un suivi de l'évolution de cette fraude (dont le montant potentiel n'est pas encore définitivement déterminé) sur une base trimestrielle ainsi que des mesures de remédiation envisagées.

Elle recommande que le cadre et la déclaration d'appétit aux risques soient ajustés afin que la Commission de surveillance soit alertée plus rapidement de la survenance de telles fraudes. Elle demande à être éclairée au plus vite sur ses conséquences financières pour la Caisse des dépôts et consignations.

**Recommandation n° 1 : sans préjudice d'éventuelles décisions sur le fond, la Commission de surveillance demande que des mesures de remédiation sur les déficiences en**

**matière de LCB-FT liées au « droit au compte » lui soient présentées lors du prochain rapport semestriel.**

**Recommandation n° 2 : la Commission de surveillance recommande que les contrôles de 1<sup>er</sup> niveau continuent à être mieux formalisés, au besoin par la mise en place de contrôles automatisés.**

**Recommandation n° 3 : la Commission de surveillance attire l'attention sur les dommages qu'une éventuelle survenance de fraudes d'ampleur significative pourrait occasionner pour le nouveau dispositif personnalisé de compte formation. Elle demande à bénéficier d'un suivi trimestriel de l'évolution de la fraude sur *Mon Compte Formation* et des mesures de remédiations envisagées. Elle recommande une adaptation du cadre et de la déclaration d'appétit aux risques afin d'être alertée plus rapidement de la survenance de telles fraudes. Elle demande à être éclairée au plus vite sur les conséquences financières pour la Caisse des dépôts.**

## Avis circularisé (hors CS) le 10 décembre 2020

### Avis relatif à l'avenant n° 1 à la convention du 26 décembre 2019 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au Programme d'investissements d'avenir (action : « Grands défis »), relatif au volet « French Tech Souveraineté »

En application de l'article 8 – I 2<sup>ème</sup> alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'avenant numéro 1 à la convention du 26 décembre 2019 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au Programme d'investissements d'avenir (action « Grands défis »), relatif au volet « French Tech Souveraineté »

Compte tenu de l'urgence, la Commission de surveillance n'a pu se réunir - cet avis favorable a donc été rendu par ses membres après dialogue mené par messagerie assurant son caractère collégial, sur la base d'un projet diffusé par la Présidente.

## Avis CS du 16 décembre 2020

### Avis relatif à la feuille de route du grand pôle public financier

La Commission de surveillance a examiné le 16 décembre 2020 la feuille de route du grand pôle public financier sur la base des travaux du Comité stratégique du 10 décembre 2020.

Elle a salué le principe de cet examen et la vision d'ensemble présentée pour la première fois sous cette forme sur ce périmètre à travers les finalités, les masses du bilan et les éléments transversaux mis en avant, à la fois en ce qui concerne la gouvernance, le pilotage financier, les différentes fonctions centralisées et la déclinaison territoriale.

La Commission de surveillance a considéré que si les éléments présentés lui permettent d'apprécier les efforts fournis et le chemin parcouru depuis deux ans, ils suscitent cependant des interrogations sur la nature de l'exercice, qui oscille entre une description statique à date et une approche plus dynamique par les métiers de chaque composante du pôle. L'une et l'autre renvoient au demeurant à la question fondamentale des finalités, c'est-à-dire des missions du groupe au service de l'économie et de l'équilibre territorial du pays.

A cet égard, la Commission de surveillance s'est posé la question de savoir quelle part revient à des finalités définies selon une stratégie propre et celle qui relèverait d'un agrégat d'outils à la disposition des pouvoirs publics. Le directeur général de la CDC a répondu de manière très claire qu'il était dans le mandat de l'institution d'avoir sa propre politique, de se doter de ses propres finalités et de mettre en œuvre une stratégie au service de ces finalités.

La Commission de surveillance considère que les finalités du grand pôle public financier gagneraient à être davantage définies et explicitées, et que la stratégie qui les sert mériterait d'être davantage spécifiée.

Pour mieux apprécier la mise en œuvre d'une telle stratégie, il conviendrait, selon la Commission de surveillance, de préciser les cibles, (en les quantifiant autant que possible),

d'allouer des objectifs aux différentes entités constitutives du pôle public, d'établir des critères transversaux et d'évaluer les résultats.

La Commission de surveillance a spécifiquement interrogé la direction générale de la CDC sur le pilotage actionnarial de cet ensemble et sur les différents niveaux et dispositifs de coordination, tant au niveau central qu'au niveau territorial au plus près des besoins des territoires. Elle tient le volet coordination à l'échelon territorial comme essentiel pour la visibilité et la lisibilité des offres multiples, parfois en concurrence, vis-à-vis des clientèles cibles du pôle public financier (collectivités, organismes de logement social, entreprises).

La Commission de surveillance a également relevé l'importance et la sensibilité du groupe à des risques à caractère systémique, en particulier liés aux taux bas et à l'inflation. Elle considère que l'appréciation et le pilotage centralisé des risques et le rôle actionnarial de la CDC vis-à-vis des entités qu'elle contrôle permettent de bien appréhender de tels risques.

Mais, au-delà des procédures usuelles en matière de gestion des risques, la Commission de surveillance invite la direction générale de la CDC à ouvrir davantage la réflexion sur ces deux risques systémiques auxquels la CDC est particulièrement exposée, et à la partager avec les commissaires surveillants.

La Commission de surveillance souhaite, à l'occasion d'un second comité stratégique prévu dans le courant du mois de juillet 2021, que lui soit présentées de manière plus détaillée les finalités de l'outil d'appui aux politiques publiques que constitue le grand pôle financier public, en explicitant les stratégies et les outils qui le servent, et en abordant également la réponse de la CDC face aux risques systémiques évoqués auxquels sont exposés le pôle et ses entités constitutives.

## Avis relatif à la prévision des résultats annuels 2020 du groupe et aux perspectives 2021

Lors de la séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a examiné la prévision des résultats annuels du groupe en 2020 et les perspectives pour 2021, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 3 décembre 2020.

La Commission de surveillance a particulièrement relevé que ces prévisions étaient établies à partir d'hypothèses comportant, dans le contexte sanitaire et économique actuel, de fortes incertitudes :

- les hypothèses macroéconomiques, déjà vues par la Commission de surveillance à l'occasion de l'examen des comptes à mi-année, ont toutefois été estimées comme suffisamment prudentes pour ne pas être revues pour l'instant. Une interrogation majeure demeure cependant sur le rythme et le niveau de rétablissement des marchés boursiers, au moins sur une partie de l'année 2021 ;
- les remontées des filiales, dont les prévisions ont été transmises fin septembre 2020, n'intègrent notamment pas le plan stratégique 2020-2030 de La Poste (en cours d'élaboration et annoncé pour mars 2021) ni les conséquences d'une éventuelle renégociation du service universel postal, sur laquelle la Commission de surveillance demande à être informée régulièrement ;
- les prévisions incluent enfin une baisse de la rémunération des dépôts réglementés, notamment ceux des notaires, de 0,75 à 0,3 % à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. Cette baisse fait l'objet d'une négociation en cours avec le Conseil supérieur du notariat, dont la Commission de surveillance souhaite également être informée.

La Commission de surveillance constate en outre que la lecture des tendances structurelles des comptes 2020 et 2021 est rendue malaisée en raison de la conjonction des effets de la crise actuelle, du lancement du plan de relance et des impacts comptables des opérations de rapprochement avec la SFIL et le groupe La Poste. L'opération Mandarine, notamment, se

traduit par des impacts comptables exceptionnels en 2020 comme en 2021 dans les comptes du groupe, mais aussi dans les comptes de La Poste, ce qui pourraient se traduire par le versement d'un dividende exceptionnel aux actionnaires de La Poste de 750 M€ (dont 450 M€ en quote-part CDC). La Commission de surveillance a pris acte de l'hypothèse, évoquée par la direction générale, que les deux actionnaires de La Poste renoncent au versement de ce dividende en numéraire au profit d'un versement en actions, dont il conviendra le cas échéant d'explicitier les causes et les conséquences. Elle note que cette évocation n'engage en aucune façon la position de l'Etat ni sur l'opportunité de cette recapitalisation, ni sur son éventuel mode de mise en œuvre.

S'agissant enfin des filiales, la Commission de surveillance constate que les comptes d'icade devraient être plus résilients en 2020 que prévus dans la prévision communiquée en octobre, avec un rétablissement très marqué en 2021 (la contribution 2020 serait de 74 M€ contre 117 M€ en 2019). Il en est de même pour Transdev, dont la Commission de surveillance relève la progression annoncée du chiffre d'affaires de 75 % entre 2020 et 2021 (en grande partie liée toutefois à une différence de comptabilisation de la subvention d'exploitation en 2020 et 2021). Hormis cette différence, la progression du chiffre d'affaires serait de 2 %. Les autres filiales les plus impactées par la crise doivent être suivies très attentivement par la Commission de surveillance, notamment Bpifrance.

STOA enregistre des pertes importantes, impactant sa contribution au résultat du Groupe CDC en 2020 et 2021. Une partie de cet impact n'est pas encore retracée dans les comptes, car les pertes n'ont pas été anticipées par cette filiale. Compte tenu du fait que la programmation financière pluriannuelle (PFP) y prévoit par ailleurs 300 M€ d'investissements, la Commission de surveillance sera très attentive au rétablissement des comptes de



cette structure et aux éventuelles décisions d'investissements qui pourraient y être faits conjointement avec l'Agence Française de Développement (AFD).

En conclusion, la Commission de surveillance constate que les tendances présentées dans le cadre des comptes à mi-année sont globalement confirmées en octobre 2020 ; l'impact de la crise sur les comptes consolidés restant stable autour de - 4 Md€. Les capitaux propres hors plus et moins-values latentes devraient toutefois être peu affectés en 2020

(32 Md€) et retrouver leur niveau 2019 dès 2021 (33,1 Md€).

Le rétablissement des comptes dans le courant de l'année 2021 repose par ailleurs sur l'hypothèse d'une sortie progressive de la crise du Covid 19, d'un rétablissement des marchés financiers et d'une reprise du versement des dividendes des filiales. La Commission de surveillance a pris note que les incertitudes liées à ces différentes hypothèses sont à ce stade en partie couvertes par une provision non affectée de 200 M€.

## Délibération relative à la programmation pluriannuelle 2021-2025 et avis relatif aux comptes de résultats analytiques 2020-2025

Lors de la séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a examiné la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2021-2025 et, pour la première fois sous cette forme, les comptes de résultats analytiques 2020-2025, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 3 décembre 2020. D'un point de vue méthodologique, la Commission de surveillance a d'abord relevé la grande qualité des documents présentés, qui vont contribuer à lui permettre désormais de délibérer pleinement sur « la stratégie d'investissement de l'établissement public »<sup>28</sup>.

Elle salue le travail des équipes et la coordination de l'ensemble du dossier. Elle prend acte du fait que cette PFP constitue une actualisation de celle examinée en mars 2020 intégrant les éléments disponibles du plan de relance et présentée en avance par rapport au plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2021-2025.

Cette chronologie permettra la transmission rapide de cette prévision pluriannuelle à l'ACPR après examen par la gouvernance, ce qui est une bonne pratique.

Elle constate que cette PFP se traduit, en cohérence avec le plan de relance, par une mobilisation massive des investissements entre 2020 et 2022, en particulier ceux prévus par la

Banque des territoires (5,3 Md€ en 2020, 3,9 Md€ en 2021 et 4,4 Md€ en 2022). Ces investissements sont portés essentiellement par la filiale CDC Habitat (4,4 Md€ sur la période 2021-2025) et la direction des investissements (5,3 Md€ dont 3,2 Md€ dans les infrastructures sur la période 2020-2025).

Elle demande à bénéficier rapidement, au plus tard lors de la présentation du prochain PSMT, d'une vision plus détaillée et plus concrète des principaux projets d'investissements réalisés sur la période 2021-2022 par la Banque des territoires, par type d'investissement (nature et taille) et par territoire.

Compte tenu du volume sans précédent de cet effort, elle relève un risque de fléchage spontané des investissements sur des projets importants et rappelle que la vocation originelle et propre de la Banque des territoires est aussi de contribuer à l'émergence de petits projets assortis d'une répartition territoriale équilibrée.

La Commission de surveillance prend note du fait que cette PFP est adossée à la présentation d'une revue prudentielle (solvabilité et liquidité) révisée de manière à intégrer ces investissements, de même qu'à un ICAAP<sup>29</sup> mis à jour, ce qui constitue également une bonne pratique. Cette revue permet en outre d'apprécier le respect du corridor de solvabilité

<sup>28</sup> En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission délibère sur « la stratégie d'investissement de l'établissement public et de ses filiales », ce à quoi répond cette PFP.

<sup>29</sup> *Internal capital adequacy assessment process.*

sous trois scénarii, dont le scénario en L qui met en évidence l'impact important d'un maintien des taux (notamment d'inflation) à un niveau bas. Il demeure, par ailleurs, des incertitudes fortes sur la probabilité d'occurrence des hypothèses du scénario central à horizon de six mois et sur les effets de plus long terme de la crise actuelle, notamment en termes de solvabilité des entreprises dans certains secteurs économiques encore exposés.

La Commission de surveillance relève enfin que les perspectives d'évolution de la solvabilité dépendent aussi de la réécriture en cours ou annoncée du plan stratégique de plusieurs filiales à la fois importantes et fortement

impactées par la crise (La Poste, Icade, CDA et Transdev) mais aussi du calendrier de mise en œuvre de la réglementation « Bâle 4 » qui pourrait alourdir les besoins de fonds propres de la CDC. La Commission souhaite être tenue informée en temps utile sur ces deux points.

**Recommandation : la Commission de surveillance demande à obtenir une vision plus détaillée des investissements envisagés en 2021 et 2022 par la Banque des territoires, à la fois par type d'actif et par territoire. Elle rappelle son attachement à ce que les investissements ne soient pas concentrés sur les projets importants pour veiller à ce que l'équilibre territorial soit respecté.**

## Délibération<sup>30</sup> relative aux perspectives de résultat, à la programmation financière pluriannuelle et à la revue prudentielle du Fonds d'épargne

Lors de la séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a examiné les perspectives quinquennales de résultat, la programmation financière pluriannuelle et la revue prudentielle du Fonds d'épargne, sur la base des travaux du Comité du Fonds d'épargne des 10 et 11 décembre 2020.

*Sur les perspectives quinquennales de résultat :*

La Commission de surveillance constate que les perspectives de résultat pour 2020 sont à ce stade meilleures que celles présentées lors de l'examen des comptes à mi-année (-1,2 Md€ contre -1,6 Md€), en raison d'une amélioration attendue de la conjoncture économique prévue dans le cadre d'un scénario central révisé en juin 2020.

Compte tenu de ce scénario central révisé, le rétablissement des comptes serait en outre significatif dès 2021, mais la Commission de surveillance a relevé que certaines hypothèses sont fragiles, notamment celles relatives à l'évolution de l'inflation dont l'impact sur les

comptes est important. Les hypothèses de collecte restent très élevées en 2020 et 2021, avant un tassement en fin de prévision quinquennale. Le passif du bilan du Fonds d'épargne augmenterait de 47 Md€ sur la période (+18%), ce qui pose à nouveau – et avec une acuité particulière dans un contexte de crise et de taux durablement bas – la question de l'utilisation de cette épargne.

Cette question appelle une réflexion stratégique de la part de la Caisse des dépôts de même que des propositions de la part du Gouvernement, qui a la main à la fois sur le coût de la ressource (taux du livret A, commission d'accessibilité bancaire, commissions versées au réseau bancaire) et sur les emplois. La Commission de surveillance participera à cette nécessaire réflexion dans le cadre de ses missions.

La Commission de surveillance constate que certains fondamentaux du résultat évoluent peu sur la période, notamment le montant des versements de prêts (autour de 13 Md€ par an

surveillance est par ailleurs amenée à « déterminer » le modèle prudentiel (y compris celui du Fonds d'épargne). Dans la mesure où la séance du 16 décembre 2020 a été l'occasion d'examiner plusieurs documents structurants dans le domaine prudentiel pour le Fonds d'épargne, une délibération semble également s'imposer.

<sup>30</sup> Selon la terminologie de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, l'examen des perspectives de résultat du Fonds d'épargne appelle un avis simple de la Commission de surveillance et celui sur la programmation financière pluriannuelle une délibération. S'agissant de la revue du modèle prudentiel, un simple avis peut sembler suffisant lorsqu'il s'agit d'examiner l'évolution chiffrée de la solvabilité et de la liquidité, mais la Commission de

sur la période). A cet égard, la Commission de surveillance relève que l'évolution des conditions d'octroi de certains prêts, décidée par deux lettres du ministre en charge de l'économie examinées par la Commission de surveillance lors de la présentation des comptes à mi-année, ne semble pas produire à ce stade d'effets significatifs sur cette période.

En conséquence, les dividendes sur actions et les gains de cession seront de plus en plus essentiels pour assurer l'équilibre financier du fonds, dont la création de valeur<sup>31</sup> devrait être par ailleurs divisée par deux sur la période 2021-2025 par rapport à la dernière prévision quinquennale, pour s'établir à 5,7 Md€.

La Commission de surveillance constate que la ligne de trésorerie, accordée à Bpifrance dans le cadre du plan de relance et d'un usage dérogatoire du Fonds, a été tirée à hauteur de 300 M€ sur un montant total maximum de 1 Md€.

S'agissant enfin des charges financières pesant sur le Fonds d'épargne, la Commission de surveillance relève que la commission d'accessibilité bancaire est en augmentation sensible à environ 300 M€ par an, sans tenir compte de l'impact éventuel des négociations en cours avec la Commission européenne dont elle demande à nouveau à être informée.

Elle restera par ailleurs particulièrement vigilante à l'évolution des charges d'exploitation du Fonds d'épargne, dont l'augmentation prévisionnelle est importante (à hauteur de 200 M€ par an sur la durée de la prévision), notamment sur la composante informatique de cette évolution.

#### *Sur la programmation financière pluriannuelle :*

La Commission de surveillance constate que, pour l'essentiel, la stratégie d'investissement proposée à son examen correspond à une allocation optimale macroéconomique calculée à partir de modèles mathématiques, qui permettent d'optimiser l'adossement actif-

passif. Elle se traduit par l'absorption de l'afflux d'épargne décrit précédemment sous la forme de produits de taux à court terme et de liquidité.

La Commission de surveillance relève que la planification proposée pourrait subir deux évolutions importantes :

– l'investissement en actions serait réalisé en deux étapes distinctes (l'une de 1,5 Md€ en 2021 et l'autre de 1,2 Md€ en 2025 seulement) sous la forme de titres cotés ; toutefois, une allocation détaillée, que la Commission de surveillance examinera début 2021, pourrait aussi prévoir un investissement en partie sur des titres non cotés, dont l'impact en fonds propres (non chiffré à ce stade) serait nécessairement plus important ;

– la couverture du risque d'inflation nécessite un investissement de 2,5 Md€ en OATi, mais une enveloppe supplémentaire de 1,5 Md€ pourrait être activée en fonction de l'évolution du risque global de taux. Le coût en fonds propres de cette activation serait alors de 300 M€.

La Commission de surveillance demande que ces deux éléments soient clarifiés lors de la présentation de la politique d'investissement du portefeuille d'actifs prévue pour la séance du 10 mars 2021 (enveloppes d'investissement retenues pour 2021 et impact en termes de besoin de fonds propres).

#### *Sur la revue du modèle prudentiel :*

La Commission de surveillance a constaté que l'allocation stratégique proposée engendre un besoin de fonds propres qui, en l'état des hypothèses d'investissement, s'élève à +1,3 Md€ sur la durée de la prévision quinquennale, principalement sur le pilier I (risque de crédit).

En scénario central, l'évolution de la solvabilité reste cohérente avec celle présentée à la Commission de surveillance lors des comptes à mi-année : le niveau des fonds propres passe sous l'objectif cible jusqu'à mi-2021, mais reste

<sup>31</sup> La valeur créée par le Fonds d'épargne se compose de :

– la marge hors provisions pour risques et charges sur prêts déficitaires, hors commission d'accessibilité bancaire à La Banque postale et,

pour 2019, hors provisionnement du dispositif de soutien aux organismes de logement social ;

– diminuée des charges d'exploitation ;

– majorée des plus-values réalisées et des dotations ou reprises de provisions sur les portefeuilles de prêts et d'actifs financiers.

au-dessus du seuil de surveillance, tandis que l'ensemble des ratios réglementaires sont respectés.

Dans le cadre des deux scénarios dégradés, la Commission de surveillance constate par ailleurs que les mesures de remédiation envisageables sont à la main du Gouvernement, notamment dans le cadre du scénario en L dont l'impact sur la solvabilité est significatif.

La Commission de surveillance note au demeurant que ce scénario en L est censé constituer, notamment à l'égard du régulateur, l'exercice de « reverse stress test » prévu par l'ICAAP<sup>32</sup> pour le second semestre 2020, dont les résultats doivent en principe être utilisés pour actualiser les scénarii dégradés (en L et en KO) lors du prochain ICAAP.

Cette revue du modèle prudentiel a également été l'occasion d'examiner de nombreux documents d'explicitation du modèle prudentiel (ICAAP, ILAAP, *capital adequacy statement*, annexes à l'ILAAP contenant certains éléments du plan de contingence).

Une infographie précisant les sujets qui, dans cette importante documentation, doivent faire l'objet d'une validation (et dans quel calendrier) par la Commission de surveillance, compte tenu du cadre réglementaire et des attentes de l'ACPR, est demandée par la Commission de surveillance en amont de la prochaine réunion du Comité du Fonds d'épargne prévue le 4 mars 2021.

La Commission note d'ores et déjà que le classeur prudentiel ne doit pas faire l'objet d'une validation formelle, mais elle souhaite cependant que l'actualisation annuelle de ce document de référence lui soit transmise aussi rapidement que possible après celle-ci pour assurer sa bonne information.

Elle relève que le modèle prudentiel fait l'objet d'adaptations jugées « mineures » par la direction du Fonds d'épargne qui sont adoptées en Comité trimestriel de gestion de bilan – les évolutions majeures devant être validées directement par la Commission de surveillance.

Compte tenu du fait qu'une dizaine d'ajustements « mineurs » ont été opérés

directement en 2018 et 2019, elle souhaite que soient soumises au plus vite à sa validation les règles de distinction entre ces deux catégories d'évolution, si possible préalablement à toute évolution future.

**Recommandation n° 1 : la Commission de surveillance demande que les modalités de l'investissement en actions et en OATi pour 2021 soit clarifiées au plus tard lors de la présentation de la politique de gestion d'actifs (séance du 10 mars 2021), en précisant les enveloppes investies (à partir du Fonds d'épargne et de la Section générale) et l'impact en termes de besoin de fonds propres.**

**Recommandation n° 2 : la Commission de surveillance demande à être pleinement informée en temps utile de la possible mise en œuvre des projets TRICP et de titrisation de certains prêts coûteux en fonds propres, de manière à pouvoir fixer le besoin en fonds propres du Fonds d'épargne (séance du 31 mars 2021) en étant éclairée sur l'impact potentiel de ces deux projets sur le besoin de fonds propres.**

**Recommandation n° 3 : la Commission de surveillance demande à recevoir annuellement le classeur du modèle prudentiel dans les quinze jours suivant sa validation par le Comité trimestriel de gestion du bilan.**

**Recommandation n° 4 : la Commission de surveillance demande à recevoir avant la prochaine réunion du CFE une infographie sur les éléments de la revue prudentielle (ICAAP, ILAAP, CAS, plan de contingences, etc.) qu'elle doit valider selon les attentes de l'ACPR, précisant le cas échéant dans quel calendrier ces éléments doivent être validés.**

**Recommandation n° 5 : la Commission de surveillance demande à valider, au plus tard lors de la prochaine revue prudentielle, les critères de distinction entre les évolutions mineures du modèle prudentiel (validées directement en CTGB) et les autres évolutions qu'elle doit approuver.**

<sup>32</sup> Internal capital adequacy assessment process.

## **Avis relatif à l'avenant n°1 à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Adaptation et qualification de la main- d'œuvre » - volet « Ingénierie de formations professionnelles d'offres d'accompagnement innovantes (IFPAI) »)**

En application de l'article 8 – I 2<sup>ème</sup> alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'avenant n°1 à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Adaptation

*et qualification de la main- d'œuvre » - volet « Ingénierie de formations professionnelles d'offres d'accompagnement innovantes [IFPAI]»).*

Lors de sa séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

## **Avis relatif à la prévision des résultats annuels 2020 du groupe et aux perspectives 2021**

Lors de la séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a examiné la prévision des résultats annuels du groupe en 2020 et les perspectives pour 2021, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques du 3 décembre 2020.

La Commission de surveillance a particulièrement relevé que ces prévisions étaient établies à partir d'hypothèses comportant, dans le contexte sanitaire et économique actuel, de fortes incertitudes :

- les hypothèses macroéconomiques, déjà vues par la Commission de surveillance à l'occasion de l'examen des comptes à mi-année, ont toutefois été estimées comme suffisamment prudentes pour ne pas être revues pour l'instant. Une interrogation majeure demeure cependant sur le rythme et le niveau de rétablissement des marchés boursiers, au moins sur une partie de l'année 2021 ;
- les remontées des filiales, dont les prévisions ont été transmises fin septembre 2020, n'intègrent notamment pas le plan stratégique 2020-2030 de La Poste (en cours d'élaboration et annoncé pour mars 2021) ni les conséquences d'une éventuelle renégociation du service universel postal, sur laquelle la Commission de surveillance demande à être informée régulièrement ;
- les prévisions incluent enfin une baisse de la rémunération des dépôts réglementés,

notamment ceux des notaires, de 0,75 à 0,3 % à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. Cette baisse fait l'objet d'une négociation en cours avec le Conseil supérieur du notariat, dont la Commission de surveillance souhaite également être informée.

La Commission de surveillance constate en outre que la lecture des tendances structurelles des comptes 2020 et 2021 est rendue malaisée en raison de la conjonction des effets de la crise actuelle, du lancement du plan de relance et des impacts comptables des opérations de rapprochement avec la SFIL et le groupe La Poste. L'opération Mandarine, notamment, se traduit par des impacts comptables exceptionnels en 2020 comme en 2021 dans les comptes du groupe, mais aussi dans les comptes de La Poste, ce qui pourraient se traduire par le versement d'un dividende exceptionnel aux actionnaires de La Poste de 750 M€ (dont 450 M€ en quote-part CDC).

La Commission de surveillance a pris acte de l'hypothèse, évoquée par la direction générale, que les deux actionnaires de La Poste renoncent au versement de ce dividende en numéraire au profit d'un versement en actions, dont il conviendra le cas échéant d'explicitier les causes et les conséquences.

Elle note que cette évocation n'engage en aucune façon la position de l'Etat ni sur l'opportunité de cette recapitalisation, ni sur

son éventuel mode de mise en œuvre.

S'agissant enfin des filiales, la Commission de surveillance constate que les comptes d'Icade devraient être plus résilients en 2020 que prévus dans la prévision communiquée en octobre, avec un rétablissement très marqué en 2021 (la contribution 2020 serait de 74 M€ contre 117 M€ en 2019).

Il en est de même pour Transdev, dont la Commission de surveillance relève la progression annoncée du chiffre d'affaires de 75 % entre 2020 et 2021 (en grande partie liée toutefois à une différence de comptabilisation de la subvention d'exploitation en 2020 et 2021). Hormis cette différence, la progression du chiffre d'affaires serait de 2 %. Les autres filiales les plus impactées par la crise doivent être suivies très attentivement par la Commission de surveillance, notamment Bpifrance.

STOA enregistre des pertes importantes, impactant sa contribution au résultat du Groupe CDC en 2020 et 2021. Une partie de cet impact n'est pas encore retracée dans les comptes, car les pertes n'ont pas été anticipées par cette filiale. Compte tenu du fait que la programmation financière pluriannuelle (PFP) y

prévoit par ailleurs 300 M€ d'investissements, la Commission de surveillance sera très attentive au rétablissement des comptes de cette structure et aux éventuelles décisions d'investissements qui pourraient y être faits conjointement avec l'Agence Française de Développement (AFD).

En conclusion, la Commission de surveillance constate que les tendances présentées dans le cadre des comptes à mi-année sont globalement confirmées en octobre 2020 ; l'impact de la crise sur les comptes consolidés restant stable autour de - 4 Md€.

Les capitaux propres hors plus et moins-values latentes devraient toutefois être peu affectés en 2020 (32 Md€) et retrouver leur niveau 2019 dès 2021 (33,1 Md€).

Le rétablissement des comptes dans le courant de l'année 2021 repose par ailleurs sur l'hypothèse d'une sortie progressive de la crise de la Covid 19, d'un rétablissement des marchés financiers et d'une reprise du versement des dividendes des filiales. La Commission de surveillance a pris note que les incertitudes liées à ces différentes hypothèses sont à ce stade en partie couvertes par une provision non affectée de 200 M€.

## Délibération relative à la programmation financière pluriannuelle 2021-2025 - Avis relatif aux comptes de résultats analytiques 2020-2025

Lors de la séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a examiné la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2021-2025 et, pour la première fois sous cette forme, les comptes de résultats analytiques 2020-2025, sur la base des travaux du Comité d'audit et des risques (CAR) du 3 décembre 2020. D'un point de vue méthodologique, la Commission de surveillance a d'abord relevé la grande qualité des documents présentés, qui vont contribuer à lui permettre désormais de délibérer pleinement sur « la stratégie d'investissement de l'établissement public »<sup>33</sup>.

Elle salue le travail des équipes et la coordination de l'ensemble du dossier.

Elle prend acte du fait que cette PFP constitue une actualisation de celle examinée en mars 2020 intégrant les éléments disponibles du plan de relance et présentée en avance par rapport au plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2021-2025. Cette chronologie permettra la transmission rapide de cette prévision pluriannuelle à l'ACPR après examen par la gouvernance, ce qui est une bonne pratique.

Elle constate que cette PFP se traduit, en cohérence avec le plan de relance, par une mobilisation massive des investissements entre 2020 et 2022, en particulier ceux prévus par la Banque des territoires (5,3 Md€ en 2020, 3,9 Md€ en 2021 et 4,4 Md€ en 2022).

<sup>33</sup> En application de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission délibère sur « la stratégie d'investissement de l'établissement

public et de ses filiales », ce à quoi répond cette PFP.

Ces investissements sont portés essentiellement par la filiale CDC Habitat (4,4 Md€ sur la période 2021-2025) et la direction des investissements (5,3 Md€ dont 3,2 Md€ dans les infrastructures sur la période 2020-2025).

Elle demande à bénéficier rapidement, au plus tard lors de la présentation du prochain PSMT, d'une vision plus détaillée et plus concrète des principaux projets d'investissements réalisés sur la période 2021-2022 par la Banque des territoires, par type d'investissement (nature et taille) et par territoire. Compte tenu du volume sans précédent de cet effort, elle relève un risque de fléchage spontané des investissements sur des projets importants et rappelle que la vocation originelle et propre de la Banque des territoires est aussi de contribuer à l'émergence de petits projets assortis d'une répartition territoriale équilibrée.

La Commission de surveillance prend note du fait que cette PFP est adossée à la présentation d'une revue prudentielle (solvabilité et liquidité) révisée de manière à intégrer ces investissements, de même qu'à un ICAAP<sup>34</sup> mis à jour, ce qui constitue également une bonne pratique. Cette revue permet en outre d'apprécier le respect du corridor de solvabilité sous trois scénarii, dont le scénario en L qui met en évidence l'impact important d'un maintien

des taux (notamment d'inflation) à un niveau bas.

Il demeure, par ailleurs, des incertitudes fortes sur la probabilité d'occurrence des hypothèses du scénario central à horizon de six mois et sur les effets de plus long terme de la crise actuelle, notamment en termes de solvabilité des entreprises dans certains secteurs économiques encore exposés.

La Commission de surveillance relève enfin que les perspectives d'évolution de la solvabilité dépendent aussi de la réécriture en cours ou annoncée du plan stratégique de plusieurs filiales à la fois importantes et fortement impactées par la crise (La Poste, Icade, CDA et Transdev) mais aussi du calendrier de mise en œuvre de la réglementation « Bâle 4 » qui pourrait alourdir les besoins de fonds propres de la CDC. La Commission souhaite être tenue informée en temps utile sur ces deux points.

**Recommandation : la Commission de surveillance demande à obtenir une vision plus détaillée des investissements envisagés en 2021 et 2022 par la Banque des territoires, à la fois par type d'actif et par territoire. Elle rappelle son attachement à ce que les investissements ne soient pas concentrés sur les projets importants pour veiller à ce que l'équilibre territorial soit respecté.**

### **Avis relatif à l'avenant n°1 à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Adaptation et qualification de la main- d'œuvre » - volet « Ingénierie de formations professionnelles d'offres d'accompagnement innovantes [IFPAI] »)**

En application de l'article 8 – I 2ème alinéa de la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, la Commission de surveillance doit émettre un avis relatif à l'avenant n°1 à la convention du 29 décembre 2017 entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Adaptation et qualification de la main- d'œuvre » - volet « Ingénierie de formations professionnelles

*d'offres d'accompagnement innovantes [IFPAI]»).*

Lors de sa séance du 16 décembre 2020, la Commission de surveillance a émis un avis favorable.

<sup>34</sup> Internal capital adequacy assessment process.

**Séances  
de la Commission  
de surveillance**



## 1<sup>re</sup> séance – 5 janvier 2020

Le mercredi 5 février 2020, à 17 heures 05, la Commission de surveillance s'est réunie au lieu ordinaire de ses séances.

### **Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, MM. Bascher, Carrez, Pisani-Ferry, Reboul et Savatier : membres de la Commission de surveillance.

**Étaient excusés :** MM. Lefas, Ménéménis, Pannier (pouvoir) et Raynal (pouvoir).

### **Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité, Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des dépôts (point 6) ; M. Freyder, Directeur de l'audit interne du groupe Caisse des Dépôts (point 6).

Mme Gau-Archambault, secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Roman-Samaké, directeur de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; MM. Clos, Grzegorzczak, conseillers ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance.

Mme Laurent, directrice de cabinet du Directeur général de la Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour. J'aurais souhaité, pour cette première séance de l'année, que nous soyons au complet. Malheureusement, certains de nos collègues n'ont pas encore été

nommés. Il est primordial, pour le bon fonctionnement de notre instance, que ce soit rapide et que le 11 mars 2020, lors de notre prochaine séance plénière, nous soyons tous réunis pour travailler à nos missions.

Que cela ne m'empêche pas de vous souhaiter la bienvenue dans vos nouvelles fonctions qui seront importantes dans un contexte de forte évolution de la Caisse des Dépôts, opérée depuis ces deux dernières années.

Tout d'abord, avec l'évolution du périmètre même du groupe Caisse des Dépôts et la prise de contrôle majoritaire de La Poste en 2019, qui n'est pas encore tout à fait effective. Cette opération modifiera considérablement le bilan de la Caisse des Dépôts et son exposition à de nouveaux métiers. Ensuite, il y a l'évolution au niveau de la gouvernance du Groupe, s'agissant de sa composition, et du renforcement des prérogatives de la Commission de surveillance prévue par la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019. De ce point de vue, je trouve essentiel que nous soyons rejoints prochainement par deux représentants des personnels.

Le rôle des membres de la Commission de surveillance est de s'assurer que les orientations stratégiques du Groupe et leur déclinaison dans les différents métiers de direction répondent à un double objectif : l'appui aux politiques publiques de l'État et des collectivités territoriales, d'une part ; la consolidation et la préservation du modèle économique de la Caisse des Dépôts, d'autre part. Il s'agira de veiller à la mise en œuvre de ces orientations, mais, au-delà de cette mission essentielle, d'être davantage force de proposition envers la Direction générale et de prendre nos responsabilités lorsque des choix devront être faits.

Les sujets sont connus : urgence climatique et donc accélération de la transition écologique ; vieillissement et dépendance ; attractivité et dynamisme des territoires. Ce point doit

permettre de mettre en œuvre tous les leviers de réduction des fractures territoriales à notre disposition, développement du logement social, soutien aux PME (petites et moyennes entreprises) et accession à des mobilités plus douces.

Les commissaires-surveillants qui rejoignent l'instance ont d'ores et déjà rencontré l'équipe de notre Secrétariat général. Ils ont également reçu le calendrier prévisionnel des séances et ainsi pu apprécier la diversité des sujets qui jalonnent l'année 2020. Votre implication dans nos travaux sera indispensable.

Nous aurons l'occasion de nous revoir lors d'un séminaire d'accueil dont la date est fixée au 11 mars prochain : notez-la donc dans vos tablettes. Ce séminaire comprendra un moment de rencontre de la nouvelle commission, puis une séquence de présentation des activités du Groupe, avec vous, M. le Directeur général ; une présentation du groupe La Poste avec son PDG, Philippe Wahl et de Bpifrance avec son Directeur général, Nicolas Dufourcq. Il se conclura par un déjeuner au cours duquel tout le Comité exécutif nous rejoindra. La séance plénière de la Commission de surveillance débutera ainsi à 14 heures 30, exceptionnellement.

Avant de débiter notre ordre du jour, je souhaite aborder plusieurs points d'actualité.

Le CDI (comité des investissements) s'est réuni la semaine dernière pour approuver une opération menée par Bpifrance, actionnaire d'Ingenico, dans le cadre du rapprochement à l'œuvre avec son homologue dans les terminaux de paiement. Ce rapprochement avec Worldline a été annoncé dans la presse lundi 3 février 2020 et le rapprochement se réalisera dans les mois qui viennent.

Le deuxième projet, que nous avons examiné voilà quelques mois en CDI, est une opération de rachat d'un terminal gazier (Fosmax) dans le sud de la France et dans le cadre d'un partenariat avec Engie. Depuis, les termes de l'opération ont varié de 5 millions d'euros par rapport à l'autorisation qui avait été donnée.

J'ai donc autorisé, conformément à notre règlement intérieur, le Directeur général à agir en notre nom.

Sur La Poste, le 17 juillet 2019, la Commission de surveillance a autorisé par sa délibération la Direction générale à procéder à l'acquisition majoritaire du groupe La Poste, d'une part par le transfert de sa participation dans CNP Assurances et, d'autre part, par l'achat supplémentaire d'actions à l'État pour un montant de près de 1 milliard d'euros. Pour que l'opération se fasse, nous sommes encore dans l'attente d'une autorisation d'une autorité russe après que l'autorité italienne ait donné son accord la semaine dernière.

Le troisième point d'actualité est que, le 18 décembre 2019, la Commission de surveillance a adopté la proposition de budget du Directeur général après examen par le comité spécialisé et une proposition complémentaire, en séance, d'un effort supplémentaire de 5 millions d'euros. Le budget a été transmis par la Direction générale, fin janvier 2020, au Ministre de l'Économie et des Finances pour approbation. La Commission des finances attend, d'une part, l'approbation du budget par le Ministre, ce qui pourra permettre sa pleine exécution pour 2020, et, d'autre part, rappelle qu'elle a souhaité voir un budget rectificatif examiné le 25 mars, et la mise en place d'indicateurs permettant un suivi de l'évolution de la performance opérationnelle.

Voilà pour les trois points d'actualité. M. le Directeur général, si vous avez des points ou des éléments à ajouter, je vous passe la parole.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Merci, Mme la Présidente. Je n'ai rien de particulier à ajouter sinon que pour l'opération de La Poste, nous attendons la réponse des autorités russes qui devrait arriver, avant le 15 février 2020, mais nous ne sommes pas certains, si elle n'arrive pas, qu'en droit russe l'absence de réponse nous permette de faire l'opération. Je comprends que les équipes du ministère des Finances sont en train de prendre contact avec leurs homologues pour voir ce qu'il en est. Je

rappelle, à la suite des propos de la Présidente, que dès que nous aurons cet accord, qui est le dernier – nous avons obtenu l'accord de 34 autres autorités de supervision et de contrôle pour un presque aussi grand nombre de pays –, nous pourrions convoquer le conseil et l'assemblée générale de La Poste qui opèreront les opérations c'est-à-dire l'apport de CNP Assurances et l'achat de titres complémentaires à l'État.

J'en profite pour rappeler une opération de moindre ampleur, mais quand même importante pour l'avenir du Groupe : nous avons décidé – la Commission de surveillance l'a approuvé – l'acquisition de la SFIL (Société de financement local), qui porte un certain nombre d'actifs issus du groupe Dexia. L'accord engageant avec l'État sur l'acquisition de la SFIL, qui est une des conditions précédentes de l'opération La Poste, la négociation étant terminée, nous pourrions signer cet accord avant l'exécution de l'opération La Poste. L'opération de la SFIL sera ensuite exécutée en fonction des autorisations que nous obtiendrons.

Je vous remercie.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ?

**M. Pisani-Ferry :** Mme la Présidente, d'abord, je voudrais dire que je suis très heureux de vous rejoindre. Simplement, à la lecture de l'ordre du jour, qui est chargé, et c'est naturel, en tant que nouvel arrivant, je me dis qu'un moment de recul qui permettrait d'avoir une présentation plus générale et l'occasion de poser un certain nombre de questions sur la stratégie serait le bienvenu. Je ne sais pas si c'est ce qui est prévu lors de ce séminaire. Si c'est cela, ce sera parfait.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Oui, et je remercie d'ailleurs les équipes et le Directeur général de bien vouloir venir nous en parler. J'aurais préféré que ce séminaire se fasse avant une première Commission de surveillance ; cela m'aurait été facilité par la nomination de toutes les

personnalités qualifiées. Je préfère remettre cela au 11 mars, en espérant que tout le monde sera là, pour que nous ayons un séminaire partagé avec tous les Commissaires surveillants, parce qu'il me paraissait plus intéressant de n'en faire qu'un et d'accueillir tout le monde pour que nous apprenions à nous connaître et que nous échangions aussi sur nos parcours et nos différentes visions. Ce 11 mars 2020 sera donc dédié à cette meilleure compréhension des enjeux. C'est donc prévu.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Cela dit, et si la Présidente l'autorise, je peux vous faire la version en 5 minutes. Je ne sais pas si cela est utile ou si vous préférez attendre début mars.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je propose que nous suivions le déroulé de nos travaux avec l'approbation du procès-verbal de notre séance précédente qui était particulière.

#### 1 — Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 18 décembre 2019

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je vous rappelle que les procès-verbaux de nos séances plénières sont réalisés sous la forme d'un verbatim et que, à ce titre, seules des modifications de forme sont acceptées. Pour permettre aux membres présents lors de cette réunion et dont les mandats s'interrompaient en fin d'année, nous avons veillé à recueillir les propositions de modifications entre le 19 et le 27 décembre dernier. C'est pourquoi le procès-verbal vous a été remis sur table de manière exceptionnelle. La version qui vous est soumise en tient compte.

Sauf avis contraire, je vous propose d'approuver ce procès-verbal.

**Mme Bergeal :** Bien sûr, je m'abstiens puisque je n'étais pas présente. J'ai une simple question. Je comprends, à la lecture, qu'il y a eu une note jointe à l'envoi du budget. Cette note pourrait-elle nous être communiquée ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bien évidemment. Cette note a été très longtemps travaillée et, bien évidemment, vous pourrez tous l'avoir. Y a-t-il d'autres remarques ou d'autres questions ? Merci.

*Le procès-verbal de la Commission de surveillance du 18 décembre 2019 est approuvé.*

## 2 — SCET

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Le Comité stratégique du 23 janvier 2020 a été l'occasion d'écouter et d'échanger avec M. Stéphane Keïta, PDG de la SCET, sur sa vision de l'avenir de la filiale qu'il préside et qui est détenue à 100 % par la Caisse des Dépôts.

Un petit propos très court avant de laisser la parole à notre rapporteur, Jérôme Bascher, sur la situation de cette filiale qui, depuis plusieurs années déjà, est préoccupante. Je cède la parole à M. Bascher qui relatera les questions abordées lors du Comité stratégique de la Commission de surveillance et qui appelleront un débat et des réponses.

**M. Bascher :** Merci, Mme la Présidente. Tout d'abord, pour nos nouveaux collègues, les comités stratégiques par filiale ont lieu régulièrement et il est donc bon, comme nous avons fait ce comité stratégique il y a 15 jours ou 3 semaines, de rappeler ce que nous avons fait l'année précédente pour savoir si la stratégie est encore à peu près en ligne. Pour mémoire, la SCET avait un programme à moyen terme (2015-2019) qui n'a pas permis de renouer – vous étiez là, Mme Pappalardo – avec les bénéficiaires, loin s'en faut. Pour continuer à exister, la Caisse des Dépôts, à deux reprises, a rajouté du capital. Ce ne sont pas de petites sommes, mais des millions d'euros – cela reste une monnaie forte –, soit 10 à 15 millions au cours des 4 dernières années.

À l'époque – je n'y étais pas – la Commission de surveillance s'était interrogée sur :

- la pertinence de la SCET – vous verrez que nous nous poserons forcément les mêmes questions ;
- la restructuration de la SCET, qui était dans un ancien modèle, notamment l'ancien modèle de recettes ;
- la manière dont la Caisse des Dépôts pouvait accompagner la SCET, au-delà de l'apport en capital, pour éventuellement lui donner un peu de travail ;
- la possibilité d'un équilibre.

À l'époque, la Commission de surveillance s'était appuyée sur un excellent rapport de la Cour des comptes – il ne peut pas en être autrement – qui recommandait la désignation d'un administrateur indépendant, ce qui n'a pas été fait.

Dans l'intervalle, nous pouvons dire que des efforts de rationalisation ont été faits. Des implantations ont été diminuées et des aspects salariaux ont été légèrement modifiés parce qu'il y a eu une grande rotation des employés. Comme le métier a changé et que c'est un métier de consultants, il faut des consultants répondant aux nouvelles missions. Je crois que Stéphane Keïta nous a dit que près de 300 salariés sur 400 avaient bougé, ce qui est tout de même non négligeable sur une période de temps aussi courte. Nous avons aussi constaté une amélioration du chiffre d'affaires provenant de la Caisse des Dépôts (près de 1 million d'euros de manière permanente). Une projection a l'air de ramener à l'équilibre, peut-être.

Le plan d'affaires nous a semblé un peu douteux, ce qui n'empêche pas la SCET de gagner de très bons marchés avec l'État sur des sujets de cœur de ville. La SCET a donc des contrats. La SCET a de bons contrats, mais comme il s'agit d'une entreprise de services, le sujet est quand même de connaître la marge et la politique de marge menée. Là, nous sommes un peu dans le flou, dans un univers très concurrentiel. La SCET nous a dit que sa place était la 20<sup>e</sup> dans les sociétés de conseil, ce qui est non négligeable, sans qu'elle soit non plus l'une des premières même si, sur son secteur,

elle peut faire valoir quelques atouts. Ses atouts sont notamment liés à son histoire d'être de la Caisse des Dépôts, un acteur public.

Un nouvel apport en capital, fin 2019, semble nécessaire, pour 16 millions d'euros cette fois-ci. Au total, cela fera donc 41 millions d'euros de capital en fonds propres. Cette fois-ci, ils seraient destinés à financer des acquisitions de petits cabinets qui, eux, rapportent. Ce sont des centres de profits. C'est bien l'un des sujets : nous avons eu du mal à identifier les centres de coûts et de profits dans la présentation qui nous a été faite. Il nous a semblé qu'il manquait cruellement d'analyse de ces centres de coûts et centres de profits.

J'en viens rapidement à la conclusion après mes facéties, pour ceux qui n'en ont pas encore l'habitude : stop ou encore ? Sur la SCET, nous en sommes là. Je pense que l'année 2020 doit être une année de décision sur le modèle de la SCET telle qu'aujourd'hui. Est-il encore opportun que la Caisse des Dépôts et Consignations conserve une société de conseil qui est aujourd'hui dans un champ totalement concurrentiel et dans lequel la Caisse des Dépôts a du mal – elle a pourtant fait ses meilleurs efforts – à lui donner du travail ? La SCET peut-elle retrouver le chemin d'une croissance rentable et durable ? Lorsqu'on voit le plan d'affaires qui vient, il a du mal à être équilibré, ceci sachant que le précédent n'a pas du tout été respecté malgré les efforts sérieux – je le dis vraiment très honnêtement – que Stéphane Keïta a dû faire pour essayer d'adapter la boîte.

Quelle est sa valeur d'image aujourd'hui ? La SCET était connue pour gérer la plupart des SEM (sociétés d'économie mixte) des collectivités. Elle avait donc une bonne image d'acteur local. Cette ressource est aujourd'hui terminée. Identifiera-t-on donc encore la SCET, historique gestionnaire de SEM, comme étant dorénavant la SCET conseil ? Ce n'est pas forcément très clair, mais cela peut aussi passer, parfois, par un changement de nom, tout simplement. Mais, derrière un changement de nom, il vaut souvent mieux, avoir un changement d'objectifs.

Finalement, économiquement, que l'est l'intérêt de la SCET à demeurer dans la Banque des Territoires et, plus généralement, à la Caisse des Dépôts et Consignations ? J'ai vraiment envie de dire : « *S'il y a un acheteur, ne faut-il pas céder cette filiale ?* »

La Commission de surveillance demande à la Caisse des Dépôts que soient étudiés et lui soient présentés, d'ici l'été 2020 qui s'achèvera le 20 septembre, les scénarios d'évolution de la SCET et, surtout, de ses effectifs, car nous avons eu un petit manque de lisibilité sur la politique salariale. Avec Michèle Pappalardo, nous étions un peu étonnés. Nous n'avons pas de vraies données sur la politique salariale. Or, comme c'est une société de conseil, il me semblait que le principal « truc » était les salaires, mais je ne suis pas toujours sûr de ce que je raconte. Et, elle demande que soit présenté le mécanisme de choix que la Caisse des Dépôts pourrait avoir en termes d'objectifs et de calendrier, et la méthode de choix pour savoir si l'on fait « stop ou encore ».

Voilà, brièvement, Mme la Présidente, un résumé d'une situation à la croisée des chemins.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. le rapporteur.

M. Carrez, peut-être des questions ou un élément complémentaire.

**M. Carrez :** Nous avons eu un débat plein d'interrogations lors de ce Comité stratégique. Je voudrais rappeler d'abord que la SCET a pendant longtemps été l'un des fleurons de la Caisse des Dépôts. Elle est intimement liée à l'histoire de la Caisse des Dépôts. Dans mes jeunes années de fonctionnaire s'occupant de l'aménagement, la SCET était un organisme qui inspirait beaucoup de confiance. Les temps ont passé et le problème auquel la SCET est confrontée est que l'on est passé d'activités récurrentes liées à la gestion des SEM et à l'appui aux organismes de logement social avec, parallèlement, un contenu de bureau d'études adossé à ces activités récurrentes, à un système où la SCET est maintenant complètement sur le marché des bureaux

d'études et donc dans des activités extrêmement concurrentielles. La récente loi sur le logement a encore accéléré les choses.

Si j'ai bien compris, l'actionnaire Caisse des Dépôts en est bien conscient puisqu'il a accepté d'apporter des fonds propres pour des montants importants (de plusieurs dizaines de millions d'euros) pour faciliter – le Directeur général nous le dira – cette mutation. Sauf que, ce qui nous a frappés, c'est que cette mutation se fait sur la base de plans à moyen terme (prévisions de chiffre d'affaires et de marges) qui ont été complètement démentis par la réalité. Il y a des écarts considérables. Le nouveau plan a été ajusté, mais nous pouvons nous interroger sur la fiabilité de ces plans. La question que Jérôme a posée crument est : Faut-il continuer ou pas ?

Quelques éléments de réflexion. D'abord, Stéphane Keïta, qui est toujours très enthousiaste, nous a laissé penser, et c'est vrai dans les chiffres, que le plus dur est fait ou en passe d'être fait, c'est-à-dire la mutation par la diminution du personnel et, surtout, le changement de la nature des personnels pour qu'ils soient vraiment adaptés à ce marché devenu concurrentiel. Là, nous avons manqué d'éléments précis ; Jérôme l'a évoqué. J'ajouterai un autre aspect : la SCET a acquis quelques entreprises, par exemple un bureau d'études qui s'appelle Citadia et qui est un bon spécialiste de l'élaboration des documents d'urbanisme. Stéphane Keïta a fait état d'appels d'offres remportés dans de bonnes conditions un peu partout en France. C'était assez convaincant, mais qui les a remportés ? Est-ce le noyau dur historique de la SCET ou ces nouveaux venus ? Nous avons manqué d'éléments.

L'autre point qui m'a frappé, c'est que le marché des études n'est pas en attrition. Il suffit d'ailleurs de regarder le volume d'études que paie la Caisse des Dépôts, sous toutes ses composantes, pour s'en rendre compte. Comme le dit la Présidente, nous aurons bientôt les élections municipales et, derrière, il y aura tout un volume d'études, notamment dans l'urbanisme. La SCET sera-t-elle en mesure de gagner un certain nombre d'appels d'offres ? On ne le sait pas.

Ce qui m'a aussi frappé, c'est que je pensais que la Caisse des Dépôts faisait travailler un peu plus sa filiale. On a l'impression que depuis 15 ans c'est la mal-aimée de la Caisse des Dépôts. Je ne parle pas du marché concurrentiel. La Caisse des Dépôts, évidemment, ne va pas dire au maire de Romorantin : « *On vous finance une étude du cœur de ville, mais à condition que vous preniez la SCET* ». Je parle des études internes. Les volumes d'études augmentent, vous faites de plus en plus d'études, me semble-t-il. Non ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Nous avons reçu des instructions extrêmement fortes de votre commission de limiter le consulting et les études, donc nous les limitons.

**M. Carrez :** Toujours est-il que 6 % du chiffre d'affaires ce n'est pas grand-chose. Si l'on doit continuer – si l'on fait le pari que cette mutation sera réussie – il faut que la Caisse des Dépôts accompagne davantage la SCET. C'est un peu la conclusion – je parle sous ton contrôle, Jérôme, mais aussi celui de Sophie, de Jacques et de Michèle qui participaient au Costrat – à laquelle nous sommes arrivés. Tout le monde y était et cela prouve au passage que les Commissaires surveillants sont très assidus. Pour la première fois, il y a un vrai choix stratégique et j'ai une approche un peu affective parce que j'ai connu la SCET sous les beaux jours et la voir disparaître du giron de la Caisse des Dépôts me ferait mal au cœur.

**Mme Pappalardo :** Juste deux mots en complément sous la forme d'un bref rapport d'étonnement, puisque c'était mon premier Comité stratégique et le deuxième dossier examiné, puisque nous avons commencé par la Compagnie des Alpes ; effectivement, comme cela a été dit par Jérôme Bascher, j'ai essayé de comprendre un peu mieux des éléments du dossier qui me manquaient. C'est bien de gagner des contrats, mais sont-ils rentables ? J'avoue que nous avons eu du mal à comprendre les entrées et sorties de personnel, les achats d'entreprises venant conforter l'ensemble, le montant moyen des salaires des anciens qui ne sont pas les bons

profils, mais sont payés cher et sont donc remplacés par des nouveaux profils dont on nous a dit qu'ils étaient payés aussi chers que les anciens. C'était un peu confus. C'était mon rapport d'étonnement, donc j'ai un peu insisté sur ces sujets sans avoir été vraiment convaincue. Il est vrai que cela donne le sentiment que le plan d'affaires – c'est le premier que je vois, mais je comprends qu'il y en a déjà eu un certain nombre – n'est pas très rassurant parce qu'on ne voit pas bien ce qui fait que, si l'on ajoute 2 ou 3 années, ce sera beaucoup mieux. Je veux bien le croire, mais cela ne m'a pas paru démontré, en tout cas.

J'avais aussi posé d'autres questions puisqu'il y avait d'autres éléments dans le dossier, et j'insiste un peu sur le sujet des dossiers pour mieux travailler dans le futur. Il y avait des éléments sur l'animation de réseau, par exemple. On ne savait pas ce que c'était, j'ai posé des questions, mais on ne m'a pas répondu. Donc, sur un dossier aussi pointu que celui-là, effectivement, nous nous posons des questions. Je comprends que nous y reviendrons, mais nous avons besoin d'être convaincus avec des éléments précis, au-delà du fait d'y croire et d'avoir une stratégie de gagnant. Nous avons été convaincus par le fait qu'ils avaient l'air d'y croire, mais je n'étais pas encore complètement convaincue.

**M. Savatier :** Sur le côté affectif, pour certains d'entre nous, la SCET laisse une image plutôt sympathique d'une marque qui était reconnue dans le secteur public territorial notamment. On va essayer de mettre cela de côté parce que j'ai un *a priori* plutôt favorable pour essayer de garder cette marque qui avait une certaine renommée dans les territoires. Cela fait maintenant 3 ans qu'on me présente les comptes de la SCET. Avec un certain recul, si l'on regarde sur presque 10 ans, on s'aperçoit quand même que cette structure est en déficit récurrent. Quand on regarde les prévisions sur 2020 et 2021, on s'aperçoit qu'on creuse encore le déficit. Il y a donc quelque chose qui ne va pas. Nous avons donc regardé les activités.

Les activités ont beaucoup évolué, c'est certain. Elles ont été recentrées sur deux

grands domaines. Cela a nécessité une politique managériale et de ressources humaines qui a été très certainement coûteuse et qui, en partie, explique les déficits enregistrés d'année en année. Déjà, il serait intéressant qu'on y voie clair, à un moment donné. Dans ces déficits, qu'est-ce qui a été le fait de la restructuration demandée par les Commissions de surveillance successives et mise en œuvre sous la direction de Stéphane Keïta ? Cela a été un travail certainement assez difficile parce que nous savons bien que dans un groupe comme la Caisse des Dépôts, on ne fait pas des plans de restructuration en mettant les gens à la porte aussi facilement que cela. Je pense donc que c'est quelque chose qu'il faut mesurer. Il faut savoir combien cela a coûté et se demander quand cela va s'arrêter et quand nous aurons une structure de compétences correspondant aux nouveaux enjeux et aux deux pôles d'activités qui sont maintenant bien identifiés.

Je ne suis pas convaincu, à partir des documents produits et des explications données par Stéphane, que nous avons en face de nous, aujourd'hui, une structure qui est définitivement restructurée et viable, c'est-à-dire qui est capable de dégager des résultats dans les années qui viennent. Il faut donc se poser cette question, je pense, parce qu'on ne peut pas trainer pendant 10 ou 15 ans même si, à la fin, dans les comptes consolidés de la Caisse des Dépôts, cela ne représentera pas grand-chose puisqu'on parle de quelques millions de déficit. Pour le personnel et pour le management, ce n'est pas tellement intéressant d'avoir des structures qui sont en déficit récurrent.

Je pense qu'il faut se poser la question de savoir si le dispositif en place est viable et de demander à quoi il sert dans le grand ensemble de la Caisse des Dépôts. Est-ce qu'il est utile à la Banque des Territoires ? À ce moment-là, que fait la Banque des Territoires pour lui permettre de retrouver une certaine dynamique ? Pourquoi est-ce qu'il n'est pas utilisé par Transdev, La Poste et par le Groupe, qui pourraient lui donner la reconnaissance de connaissances spécifiques ? CDC Habitat et Egis pourraient lui déléguer – ce qui est le cas,

d'ailleurs – un certain nombre de chantiers. Est-ce que les activités aujourd'hui recentrées en deux domaines, avec les compétences réajustées, permettent d'avoir quelque chose de viable ? À quoi sert-elle dans les marchés externes et à l'intérieur du Groupe, parmi les compétences que l'on a et que l'on est capable de regrouper dans les établissements plus importants dont j'ai parlé à l'instant ?

Je pense que, sur ces questions, nous n'avons pas pu avoir de réponse parce que la présentation, à la fois à un instant T et en dynamique, ne nous permettait pas de le faire correctement.

**Mme Bergeal** : Je n'ai pas participé au Comité stratégique, je n'ai donc pas entendu les explications qui ont été données. Je parle donc uniquement, avec humilité, du rapport qui a été fait, que j'avais lu, et également du rapport de la Cour des comptes, que je suis allée lire et qui m'a quand même laissée assez perplexe.

La Cour des comptes finit une de ses recommandations en disant : « *Il y a un plan en 2015-2019, revoyons-nous en 2019 et voyons si vous êtes sortis de cette impasse* ». Finalement, en 2019, nous nous posons exactement les mêmes questions que se posait la Cour des comptes en 2016 et nous avons mis plus d'argent que ce que la Cour des comptes pensait que la Caisse des Dépôts y mettrait. Je rejoins donc toutes les perplexités qui viennent d'être émises, malgré l'affection que nous avons tous pour la SCET, que j'ai également rencontrée dans d'autres activités. Je suis très perplexe.

**M. Pisani-Ferry** : Pour reprendre vos deux questions, je pense que, finalement, la deuxième est presque aussi importante que la première (celle posée sur le premier item du transparent) : quelle est la finalité ? À supposer qu'on revienne même à des conditions de rentabilité satisfaisantes, quelle est la finalité, pour la Caisse des Dépôts, à détenir une filiale qui consomme du capital, ce qui est tout de même quelque chose de rare, et sur lequel nous devons être attentifs à un meilleur usage ?

**M. Reboul** : J'ai juste une interrogation, mais qui vous révélera le fond de ma pensée, au passage : y a-t-il un acheteur pour la SCET, potentiellement ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Qui veut répondre ? M. Sichel.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires** : Après toutes les remarques narquoises sur la SCET, il est temps de sortir de la tranchée et de défendre la SCET. Pourquoi a-t-on la SCET ? A la création de la Banque des Territoires, on a dit qu'il fallait une offre de conseil pour conseiller les territoires. Si nous n'avons pas la SCET, nous n'avons pas de conseil à la Banque des Territoires. La Banque des Territoires est un établissement public qui n'est pas habilité à faire du conseil. Nous avons des discussions avec les collectivités locales, les territoires. Nous finançons parfois des études en vue d'investir dans un projet, en vue de financer un projet, mais ce n'est pas du conseil. L'établissement public n'est pas habilité à délivrer des prestations de conseil. S'il le faisait de façon internalisée, il viendrait perturber un marché et offrirait une concurrence déloyale par rapport à un marché déjà très atomisé avec des concurrents qui ont des marges très faibles parce que tout ce marché répond à la commande de marchés publics avec des prix extrêmement bas.

Nous avons donc décidé de mettre la SCET dans la Banque des Territoires. La SCET était dans un moment de transition – vous l'avez souligné, Gilles, et c'est très important – puisqu'elle avait, avant, des marchés qui n'avaient rien à voir avec ce qu'elle fait aujourd'hui. Le souvenir que vous avez de la SCET est le souvenir d'un temps qui est révolu. Le temps où l'on mettait à disposition des directeurs généraux de sociétés d'économie mixte sur lesquelles on margeait confortablement n'existe plus. Le temps où l'on gérait de petits OLS (organismes de logement social) n'existe plus à cause de la loi ELAN (loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique). L'environnement a donc beaucoup changé. et l'évolution de l'environnement n'était pas prise en compte, en 2015, dans le rapport de la Cour



des comptes. La Cour des comptes n'avait pas anticipé la loi ELAN, n'avait pas anticipé l'arrivée de Julien Denormandie, n'avait pas anticipé l'élection d'Emmanuel Macron et le seuil de 12 000 logements dans les OLS.

Face à cela, on a une entité qui, assez vaillamment, fait son modèle économique avec des activités récurrentes en déclin et de nouvelles activités qu'elle développe plutôt avec succès puisque les activités de conseil sont passées, cette année, de 10 à 13 millions d'euros. Par rapport à votre préoccupation qui était de savoir si c'est un marché qui se développe, oui, et la SCET le saisit. J'ai noté la question assez légitime que pose Jérôme Bascher (quelle est la valeur de son image, aujourd'hui, dans les territoires ?), mais je ne sais pas dire sa valeur. Mais la SCET, cette année, a gagné 900 marchés. Pour la SCET, le montant moyen d'un marché est de l'ordre de 20 000 euros. Il faut donc beaucoup de marchés pour faire ces millions d'euros.

L'actif, ce sont les personnes. Cette année, nous avons recruté 35 jeunes (Sciences Po, HEC, ESEC, ingénieurs) qui rejoignent la SCET parce qu'ils sont mobilisés par le projet Banque des Territoires. Ils trouvent que c'est aussi cela qui a donné de la valeur à la SCET : être dans un grand projet au service des territoires. La valeur que j'y trouve est dans les missions et l'apport intellectuel, immatériel, qu'apporte la SCET à la Banque des Territoires.

Stéphane Keïta me racontait comment s'était passé le déroulement de la mission pour Madame Gourault sur la mise en œuvre du programme « petites villes de demain ». C'est la SCET qui a obtenu le marché de structuration de « petites villes de demain ». La SCET va le structurer, mais qui l'exécutera ? Ce seront les directions régionales de la Banque des Territoires. Il est pertinent, que la personne pilotant cette mission auprès du ministère de la Cohésion des territoires soit au Comité exécutif de la Banque des Territoires nous tienne au courant et qu'elle sache exactement ce que la Banque des Territoires pourra faire et en quoi ce sera différent du programme « cœur de ville ». Là, nous on a une chaîne de valeur qui se tient et qui est vraiment extrêmement importante pour nous.

Concernant le capital mis dans la SCET, il faut distinguer deux choses. Il y a le financement des pertes. L'essentiel des pertes est lié aux coûts de restructuration pour faire sortir 130 personnes. Cela s'est fait sans problèmes sociaux. 130 personnes, sur un effectif de 400, c'est un plan social de 30 % des effectifs. Dans la sphère publique, 30 % de plan social c'est quand même quelque chose d'important et les coûts mis en œuvre ont été très raisonnables.

Sur l'autre partie (sur les 41 millions d'euros, 16 millions ont été mis, il reste donc 25 millions), plus de la moitié a été consacrée à des acquisitions qui ont été des acquisitions rentables : Citadia et Aatiko conseils sont des sociétés rentables.

Il faut qu'on gagne en lisibilité et je suis tout à fait d'accord avec ce que vous dites puisque je trouve que dans la présentation qui vous a été faite – mais, c'est la règle du jeu du Comité stratégique : les entreprises sont présentées seules, vous n'avez pas la vision de l'actionnaire – il est regrettable que Stéphane, n'ait montré que la SCET et pas le groupe SCET parce que Citadia et Aatiko conseils sont des activités rentables. D'ailleurs, dans les 16 millions d'euros qu'on va mettre, il y a l'*earn out* qu'on va devoir payer aux actionnaires de Citadia qui ont surperformé leur business plan.

Mais, il est vrai que cela manque de lisibilité, de marges et, sur cela, il faut qu'on progresse.

Après, vendre la SCET serait possible. EY (Ernst & Young) nous fait des appels du pied en disant : « *Vous avez réussi à créer une marque. Vous avez réussi à nous piquer beaucoup de consultants* ». Ils viennent parce que le moteur de l'intérêt général et le développement des territoires appellent ; vous avez vu les missions donc je ne vais pas revenir sur cela. La SCET a aujourd'hui un certain *goodwill* qui intéresserait des cabinets très privés. En réalité, je pense qu'en le vendant ils le perdraient parce que la SCET au sein de la Banque des Territoires (groupe Caisse des Dépôts) a de la valeur. Si vous la mettez chez EY ou chez KPMG, je pense que ce *goodwill* disparaît immédiatement.

Après, il y a la question du chiffre d'affaires apporté à la SCET. Je rappelle que les clients de la SCET sont les collectivités locales. La Banque des Territoires n'a pas la même vocation. Ce que je demande à Stéphane, c'est de vendre des prestations à la mairie de Colombes, à la région Auvergne, à la région Occitanie ou au département de l'Oise. En outre j'ai un problème lié au Code des marchés publics. Les marchés que passe la Banque des Territoires sont concurrentiels et, de temps en temps, la SCET les gagne. La SCET les gagne sur ses points forts (aménagement du territoire et tourisme). La SCET les perd quand cela devient très pointu, très technique.

C'est vrai que l'on consomme des études techniques. Pour faire des investissements dans l'éolien *offshore*, de temps en temps, j'ai besoin d'une grosse expertise technique pour savoir quelle sera la résistance des pales et, là, ce sera de l'ingénierie et cela va plutôt tomber chez Egis. Quand on fait un investissement dans une autoroute, je vais avoir des expertises techniques, je vais avoir des études techniques sur le bon couple tarification-fréquentation. La SCET n'est pas compétente sur ces questions, et ne se présentera pas aux appels d'offres.

On fait donc raisonnablement du chiffre d'affaires avec la SCET, mais je vous rappelle que si l'on devait passer le cap de 20 % du chiffre d'affaires apporté par la Banque des Territoires à la SCET, on passerait dans une quasi-régie qui poserait beaucoup de problèmes juridiques.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Je voudrais, si vous le permettez, ajouter quelques compléments pour rappeler le modèle économique de la Banque des Territoires parce que c'en est sans doute l'occasion. Il faut que vous ayez bien en tête – je parle surtout aux nouveaux Commissaires surveillants – qu'en réalité le but de la Banque des Territoires n'est pas de gagner de l'argent, mais d'équilibrer ses comptes. Dans le modèle de la Banque des Territoires, il y a en réalité beaucoup de subventions. Ce que nous versons en capital à la SCET et les pertes de la SCET ne sont rien par rapport à ce que nous versons au titre de nos missions d'intérêt général.

Je vais vous donner 3 exemples. Le programme Action cœur de ville, ce sont 222 villes dont nous soutenons la transformation. On consacre 50 millions d'euros pour l'ingénierie de ces villes. C'est de la subvention, validée par cette commission naturellement, et qui nous paraît conforme à notre mandat. Le programme « territoires d'industrie », ce sont 100 millions d'euros. C'est pour mettre les choses en perspectives. Le troisième exemple, qui fait l'objet de discussions fréquentes, c'est l'ensemble des associations – associations d'élus, notamment – dont nous soutenons l'activité, la recherche et les congrès parce que nous considérons que c'est le rôle de la Caisse des Dépôts. C'est fait de façon très transparente. C'est soumis à votre revue et c'est d'ailleurs également revu par la Cour des comptes. Cela représente des dizaines de millions d'euros. On a sensiblement réduit le périmètre depuis 2 ans parce que c'était peut-être un peu trop large par rapport au mandat de la Caisse des Dépôts. On essaie d'être plus équitable puisqu'il y avait un rapport de 1 à 100 entre 2 grandes associations de collectivités locales, par exemple.

Nous pouvons le dire entre nous : nous versions 5 000 euros par an à l'association des maires de France, qui est quand même la plus grande, et 400 000 euros par an à l'association des régions de France qui est la plus riche, et peut-être parce qu'on lui versait cette somme. Maintenant, on converge vers des sommes plus homogènes.

Je ne veux pas dire que les sujets économiques de la SCET ne sont pas importants, mais il me semble, comme Olivier l'a très bien expliqué, que cela s'inscrit dans le cadre d'un modèle avec des éléments de subvention. Je préfère le préciser puisque vous avez bien compris que nous souhaitons garder la SCET, même si nous pourrions la vendre. Je pense que dans 3 ans, malgré les efforts considérables de toutes les équipes, nous aurons probablement une société encore déficitaire. Je préfère qu'on l'assume, si cela est validé, naturellement. On va tout faire pour que ce ne soit pas le cas, mais c'est un exercice un peu compliqué. Encore une fois, une bonne partie de cela contribue à notre modèle.

**M. Bascher** : Un premier élément factuel : la loi ELAN a été promulguée le 26 novembre 2018. En aucun cas cela n'a impacté l'histoire de la SCET jusqu'en 2019, non. On pourra me raconter ce qu'on veut, la loi ELAN est partie de là. Depuis 2015, où le plan à moyen terme a été fait, l'idée selon laquelle on rassemblait les SEM et les OLS de petite taille avait été passée. C'est la fameuse loi NOTRe (loi portant nouvelle organisation territoriale de la République) qui n'est pas la mienne, comme je le rappelle. C'est cette partie qui a d'abord acté la fin du modèle de la SCET ; il ne faut pas confondre. L'autre est venue parachever, mettre mis le coup de grâce. C'est la corrida. Il faut quand même bien dire les choses : ce n'est pas neuf. Je m'inscris donc complètement en faux. Cela est venu mettre un petit coup derrière la tête, mais c'était totalement clair.

Le modèle de la SCET tel que j'ai eu à le connaître est aussi un modèle connu pour cela. On savait que l'on allait au-devant de difficultés. Il y a juste qu'on n'a pas forcément pris – je le dis très clairement – autant les mesures nécessaires qu'il aurait fallu.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires** : On aurait dû faire partir les gens plus vite, est-ce que c'est cela ? Il faut le dire.

**M. Bascher** : Oui, je n'ai pas de problème pour le dire. Quand il n'y a pas de marché, je veux bien qu'on dise « *on va mettre 30 millions* » puis qu'on en mette 45, mais ce n'est pas la même chose. Je suis désolé, mais ce ne sont quand même pas les mêmes sommes. On n'est pas dans l'épaisseur du trait. Cela pour des gens qui sont au chômage technique, qui sont payés à ne rien faire à la SCET, car c'est de cela qu'il s'agit. On est donc à la limite du scandale ; je le dis aussi clairement.

L'autre point est que j'entends très bien la compétence d'aménagement du territoire, et peut-être est-ce la porte de sortie ou l'avenir de la SCET si elle doit rester là-dedans. Elle a une véritable compétence en aménagement du territoire. C'est peut-être cela qu'il faut investir complètement, mais pour cela

j'aimerais qu'on ait vraiment décortiqué les comptes. Honnêtement, le mot « opacité » n'est pas loin de ce qu'on a eu sur la gestion fine de qui rapporte quoi. Je ne suis pas d'accord, ce n'est pas un modèle de chiffre d'affaires, mais un modèle de marge dont il s'agit. C'est un modèle de marge et, aujourd'hui, je ne sais pas où l'on en est, car quand on a des marges négatives il est quand même assez intéressant de savoir quel est le modèle de marge.

**Mme Pappalardo** : Je comprends bien ce que j'ai entendu des deux côtés. D'abord, dans la présentation qu'on a eue, je n'avais pas compris clairement ce que vous avez dit tout au début à propos de la SCET qui est nécessaire pour la Banque des Territoires, l'offre de conseils, etc. On ne l'a pas entendu lors du COSTRAT.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur général de la Banque des Territoires** : Cela fait partie de la difficulté sur laquelle je veux revenir et qui est d'entendre les patrons indépendamment de ceux qui sont leurs responsables.

**Mme Pappalardo** : Ce qui m'inquiète, c'est que le patron qui nous explique sa société ne nous dise pas que sa stratégie est d'être dans la Banque des Territoires. Je comprends bien votre action, mais je trouve qu'il y a quand même un problème dans la présentation, y compris dans le dossier. C'est un premier sujet.

Il y a ce que dit Éric Lombard (« *on va essayer de ne pas perdre trop d'argent* »), mais, en fait, on part du principe qu'on n'est pas là pour en gagner beaucoup et que c'est une autre utilité qu'à la SCET. Je répète que ce n'est pas dans la démonstration ou l'explication stratégique qu'on nous a faite. Si c'est cela, OK, mais dans ce cas : combien ? Comment ? Jusqu'où va-t-on perdre de l'argent ? Je n'ai rien contre le principe, mais on reste sur cette question de qui gagne quoi, de jusqu'où on va, etc. Comment est-ce qu'on précise cela ? Je comprendrais tout à fait bien, à condition de ne pas trop perdre sa chemise, quand même, qu'on accepte l'idée que la SCET est un outil qui rapporte, finalement, à la Banque des

Territoires, mais il faut l'objectiver, le chiffrer, le comprendre. Franchement, je ne suis pas sortie de la réunion précédente avec cette idée. Je veux bien l'entendre, mais il faut vraiment qu'on revienne sur le dossier.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Est-ce que Stéphane Keïta vous a présenté la décomposition de l'affectation des usages des 16 millions d'euros d'augmentation de capital qu'on lui donnait ? Ce ne sont même pas de nouvelles acquisitions, mais le rachat des minoritaires de Citadia. Ensuite, le détail sur les coûts de restructuration a été fait. Puis, il y a les pertes et éventuellement une enveloppe pour les achats. Ce sont des discussions d'actionnaires. Je comprends que vous receviez juste Stéphane Keïta, mais si j'avais été présent, j'aurais été capable de vous expliquer la stratégie de la Banque des Territoires. Quand vous prenez juste un petit morceau, il ne faut pas expliquer que le petit morceau soit capable de voir l'ensemble.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** C'est la plus petite filiale du Groupe. Elle est très importante, emblématique, mais c'est la plus petite filiale du Groupe. Il y a d'autres sujets de plus grande ampleur que nous traitons aussi.

**M. Pisani-Ferry :** Il me semble quand même – je dis cela avec la naïveté du nouveau – que nous sommes sur un sujet de principe sur la synergie entre les activités d'intérêt général et les activités concurrentielles de la Caisse des Dépôts. Si l'on dit qu'une filiale intervenant dans le champ concurrentiel est structurellement déficitaire, cela veut dire qu'on ne valorise pas ses apports en missions d'intérêt général. À mon avis, la solution est de les valoriser parce que sinon on est dans un flou qui ne peut pas être satisfaisant. On ne peut pas dire : « *C'est inévitable. C'est nécessaire. C'est comme cela, mais cela ne se traduit pas dans les comptes* ». Il me semble qu'il y a une question de principe.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** L'objectif donné à la filiale est

évidemment d'équilibrer ses comptes et elle fait des efforts considérables, appuyée par nous, pour le faire. Je prends un peu de recul et j'indique un certain scepticisme. Mais, l'objectif donné, évidemment, à Stéphane Keïta et ses équipes, d'où l'effort de restructuration massive qui a été fait, est bien d'équilibrer les comptes et d'être rentable. C'est la seule grande filiale du Groupe, même si elle est petite, qui est en pertes. Celles qui étaient déficitaires quand nous sommes arrivés, avec Olivier, ont été redressées depuis.

**M. Savatier :** Je ne me suis pas posé la question de savoir si l'on devait vendre la SCET, mais je pense qu'on n'avait pas suffisamment d'éléments pour faire des propositions. Je pense qu'il y avait un déficit de lisibilité. Il y a eu des acquisitions et l'on nous dit qu'elles sont rentables. Il serait donc bien d'avoir l'élément rentabilité. On nous dit qu'il y a une restructuration, très bien. On voit le changement d'activité ; c'est très clair. La stratégie a été conduite jusqu'au bout. Cela a nécessité, on l'imagine, des efforts énormes en matière de gestion de la ressource humaine. Cela coûte de l'argent. Combien cela a-t-il coûté ? Dans le déficit qu'on constate d'année en année, qu'est-ce qui relève de cet effort de restructuration, justement ? Après, une fois qu'on a recentré l'activité, on peut quand même avoir des doutes sur l'équilibre, au minimum, de cette affaire.

Je suis d'accord avec ce qui a été dit. Si cela participe à l'intérêt général au-delà de répondre à des marchés, je pense qu'il faut valoriser cette réponse à l'intérêt général et faire en sorte que les missions puissent être comptées comme des missions d'intérêt général. Je me mets aussi à la place du personnel. Si l'on a recruté des jeunes pour venir travailler dans les nouvelles missions qu'on a, ils sont dans une société commerciale, mais ils enregistrent des déficits d'année en année. Je trouve que ce n'est pas très motivant. En plus, quand on regarde les comptes de la Caisse des Dépôts, à part l'année où il y a eu un déficit sur Transdev, c'était la seule filiale qui avait des déficits. Je pense que, pour le management, pour les personnels, il faut donner un signe comme quoi le Groupe fait en

sorte qu'ils retrouvent l'équilibre, pour le moins, ou une certaine rentabilité, même si on ne va pas chercher à l'optimiser comme c'est le cas dans certains marchés qui sont plus mûrs.

J'en étais là : avoir plus de précisions sur les choses et, en même temps, essayer de garantir une visibilité pour assurer l'équilibre assez rapidement. On voit que, quand on regarde les comptes, dans les années qui viennent, on va avoir encore des trucs qui vont arriver.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Pour revenir sur le Comité stratégique, ce qui est intéressant, d'avoir la vision stratégique du seul dirigeant de la filiale. Normalement, quand on est dirigeant d'une filiale de la CDC, il est clair que l'on sait où l'on est : devant l'organe de surveillance de la CDC, et ce que l'on fait là : parler de sa stratégie, et fort de cet éclairage le rapport en CS permet de replacer les éléments sur la mission et les objectifs qui ont été échangés. Ce qu'on doit faire en Commission de surveillance, c'est justement cet échange, hors présence de la filiale, sur votre stratégie et votre vision d'actionnaire. C'est en cela que c'est intéressant. Je pense que cela permet quand même d'avoir ce débat que nous ne pourrions pas avoir tous ensemble en même temps. Il est important que chacun comprenne – je pense que c'est l'objectif de ce qu'on se dit aujourd'hui – quelle est la stratégie et que la Commission de surveillance puisse valider la stratégie de l'actionnaire CDC en pleine connaissance. Quand on la trajectoire présentée par la SCET prévoit un retour à l'équilibre en 2024, il nous semble difficile de pouvoir l'affirmer en 2020. C'est très compliqué de valider une telle projection.

M. Carrez, voulez-vous rajouter quelque chose ? Il est 18 heures, il faudrait avancer sur les autres sujets.

**M. Carrez :** J'attendais sagement mon tour. Le débat est passionné. Moi, je suis assez convaincu par l'argumentation d'Olivier Sichel.

Juste un point de méthode : il est vrai qu'il y a des inconvénients à ce que la Direction générale ne soit pas là, mais à l'inverse, si elle y

est, on risque d'avoir des patrons de filiale complètement tétanisés et on n'apprendrait rien. On est quand même un peu capable de faire la part des choses. Ce qui nous est apparu, c'est qu'il y avait vraiment un manque d'information. Il y avait un manque d'information, mais je pense que Stéphane Keïta aurait pu les produire. Par exemple, savoir quels appels d'offres avaient été gagnés récemment, si c'était à travers les nouvelles filiales (Citadia ou l'autre), des questions sur l'évolution des marges, notamment de la banque des Territoires. C'est une forme de péréquation, c'est-à-dire qu'il y a des activités sur lesquelles on gagne de l'argent et qui permettent d'avoir des missions un peu... Je ne veux pas aller jusqu'à dire « de service public », mais je dirais à notre ami du Trésor que l'État s'est complètement dépouillé, aujourd'hui, de toute expertise. Le ministère de l'Équipement n'existe plus, il n'y a plus d'expertise d'Etat dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme et il faut donc pallier ce défaut.

Donc, quelque part, qu'il reste encore une petite structure publique ayant une certaine notoriété liée à son histoire, qui aura à nouveau – on l'espère – une capacité et qui vienne en appui des politiques publiques... Quand l'État lance une politique de type Action cœur de ville ou autre, s'il doit à chaque fois se tourner vers la partie « activités publiques » d'EY ou de telle autre entreprise privée de conseil, je ne suis pas sûr que ce soit forcément une bonne chose.

Si l'on abandonne toutes les activités supposées concurrentielles de l'État – je ne veux pas étendre mon raisonnement à d'autres exemples –, si l'État se défait de toutes les activités soi-disant « concurrentielles », comment mènera-t-on des politiques publiques ?

**M. Reboul :** Nous sommes en train de dériver vers un débat qui est beaucoup plus large.

Je voudrais revenir en une phrase sur ce qu'a dit Éric Lombard. On a toujours assumé que la Caisse des Dépôts avait en partie une vocation subventionnelle, mais cela ne peut pas être à

travers ses filiales concurrentielles. D'ailleurs, si la SCET perd de l'argent, ce n'est pas parce qu'elle fait du conseil gratuitement aux collectivités locales, mais parce qu'elle est sur un marché concurrentiel et qu'elle ne convainc pas suffisamment ses clients pour couvrir ses charges. Je veux bien entendre qu'il faut une synergie avec l'activité de la Caisse des Dépôts, mais je n'entends pas l'argument qui est que c'est un outil qui participe à l'activité subventionnelle de la Caisse des Dépôts. Ce n'est pas vrai.

**M. Carrez :** Non, mais il faut qu'elle équilibre ses comptes. Ça, c'est clair. Donc, quel délai se donne-t-on ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Septembre.

**M. Carrez :** Septembre, c'est un peu court.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** L'objectif est qu'on ait cette réflexion partagée, avec des scénarios. Effectivement, si la version partagée est « *on assume. C'est comme ça. Voilà la modélisation et voilà les choix que nous faisons* », cela veut dire que nous partageons la aussi et que nous soutenons l'orientation stratégique qui est prise par la Direction générale.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Je propose de revenir vers vous avec les réponses à un certain nombre de questions, et je prends le point sur les marges, notamment. C'est vrai, quand on dirige une activité de conseil, que les marges sont absolument clés. Il faut donc une visibilité sur les marges. Il faut aussi de la visibilité entre ce qui est l'entreprise SCET *stricto sensu* et le groupe SCET parce que cela permet aussi de relativiser. On voit les gains des uns et des pertes, mais il n'y a pas de consolidation. Il n'y a pas de consolidation parce que c'est vraiment sous les seuils de consolidation. On parle de petites entités à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais, on va vous donner tous les éléments et aussi revenir sur les différentes options parce que je pense que c'est extrêmement important.

J'ai aussi pris le point, M. Pisani-Ferry, sur ce qu'est l'apport immatériel de l'intérêt général. Je faisais part de l'expérience sur « petites villes de demain », mais je pourrais multiplier ces exemples. La dernière mission du ministère du tourisme est d'évaluer l'impact du développement du tourisme sur l'environnement. C'est vrai qu'à la Caisse des Dépôts on finance beaucoup de tourisme et qu'à un moment on nous dise « *attention ! Le surtourisme peut avoir des impacts sur l'environnement et la SCET est chargée d'une mission* », cela nous intéresse.

Je vous propose donc de revenir fin septembre, à la fin de l'été, comme vous l'avez proposé, avec les réponses à ces questions. Cela nous fera progresser, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Parfait. On prend.

Ensuite, on passe à notre troisième point (la Compagnie des Alpes) avec Jacques Savatier en rapporteur. M. Savatier.

### 3 — Compagnie des Alpes

**M. Savatier :** Nous avons eu une présentation, par l'équipe de direction, de la Compagnie des Alpes. Nous avons été plutôt rassurés parce que nous avons entendu et que nous avons lu comme résultats. On a effectivement un modèle particulier avec deux activités : l'exploitation des domaines skiables (un leader mondial) et l'opération de parcs de loisirs (4<sup>e</sup> opérateur en Europe). C'est quelque chose qui n'était pas forcément évident que de constituer une entité avec ces activités qui, on le voit, sont complémentaires dans beaucoup de domaines, notamment par la saisonnalité et la localisation géographique, et qui pourraient éventuellement, selon les aléas climatiques, trouver des synergies dans la complémentarité entre les domaines de compétence.

Les résultats sont satisfaisants – ils sont même au-delà de ce qui avait été prévu – et cela donne le signe, vraisemblablement, d'une stratégie payante. Le chiffre d'affaires est en augmentation de 6,5 %, à 854 millions d'euros. La rentabilité opérationnelle est supérieure dans les domaines skiables que dans les parcs

d'attractions, mais autour de 30 %. Le résultat net (part du Groupe) est de 62 millions d'euros, en augmentation de presque 9 %. Les objectifs sont dépassés. On peut donc penser que c'est le résultat d'une stratégie pertinente centrée sur la satisfaction client et qui s'accompagne d'une rénovation des hébergements et d'une digitalisation de l'offre. Autant de visions qui ont démontré leur pertinence. Ils contribuent, certes de façon marginale, aux résultats consolidés du Groupe, mais sont au cœur de la stratégie de la Caisse des Dépôts dans la professionnalisation et la modernisation de l'offre touristique en France.

Je pense donc que nous sommes au cœur de ce que la puissance publique peut attendre d'une entité comme la Caisse des Dépôts à la fois dans la dynamisation de l'activité économique et la prise en compte d'impératifs d'aménagement du territoire, notamment. Malgré tout, cette activité, notamment sur les domaines skiables, est dans un marché mature au niveau européen et est à la recherche de ses relais de croissance.

Concernant les enjeux pour la Compagnie des Alpes, il y a la perspective de développement restreinte en France. La question se pose donc à nouveau sur les marchés européens et, sans doute, mondiaux. Sur le plan national, c'est aussi un enjeu défensif puisque les renouvellements de DSP (délégation de service public) sont toujours des points de risque – on connaît cela aussi dans les transports – même, quand on les regarde, si elles ne vont pas s'effondrer d'un seul coup puisqu'elles sont échelonnées dans le temps. Et puis, il y a les enjeux climatiques, bien évidemment, même si les domaines – nous avons pu le voir dans la présentation qui nous a été faite – sont en altitude et seront sans doute moins touchés que certains équipements qui pourraient se trouver à des altitudes plus basses.

Néanmoins, c'est quand même un point sur lequel nous aimerions avoir un suivi pour nous rassurer sur les aléas climatiques, qui pourraient être plus importants et déstabiliser ce modèle qui, encore une fois, a peu de relais de croissance en Europe.

Sur le plan international, la Compagnie des Alpes a identifié depuis plusieurs années des relais de croissance importants, notamment en Chine. La dernière fois, on a eu des discussions sur ce sujet. Il semblerait que pour l'instant, même si cela reste une perspective intéressante, les contacts qui avaient été pris n'ont pas permis d'aboutir. C'est une question qu'on va poser à la Direction générale parce que c'est l'un des sujets sur lesquels on a besoin d'avoir une vision, d'autant plus que la Commission de surveillance avait invité la Direction générale à rechercher les formes de développement, notamment à l'international, et plus précisément sur la question du marché asiatique, en particulier chinois.

Quelles sont les questions qui peuvent être posées à la suite de cette présentation ? À travers les résultats, on a pu lire assez bien la stratégie et ses résultats. Quelle ambition l'actionnaire porte-t-il pour sa filiale en termes de stratégie de développement à l'international ? Est-ce que c'est un rapprochement capitalistique, une forme de joint-venture ou autre ? Comment la Caisse des Dépôts et Consignations monitore-t-elle le risque climatique au niveau de sa filiale ? Elle est quand même fortement impactée, éventuellement, par cette dimension. La troisième question est une question qui est revenue à plusieurs d'entre nous en lisant les documents : quel est l'intérêt de la cotation pour une société qui fait peu appel au marché, au bout du compte, avec une taille de flottant qui est un peu étroite et une capitalisation boursière qui reste modeste, même si elle est quand même de 1 milliard d'euros ?

La dernière question est sur la gouvernance. On voit bien que l'équipe en place autour du PDG actuel a obtenu des résultats conformes aux prévisions, mais les années passent et la présidence de la Compagnie des Alpes sera remise en question à partir de l'année prochaine. Quelles sont donc les options en matière de continuité et/ou de renouvellement de cette équipe managériale qui, manifestement, a une grande responsabilité dans la réussite et l'atteinte des objectifs qui lui avaient été fixés ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Qui veut répondre ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Sur les ambitions que l'actionnaire porte, on reprend la grille fixée dès le départ avec la Direction générale : l'intérêt général. Ce qui nous intéresse, c'est que la Compagnie des Alpes soit au service du développement de l'économie de montagne. C'est véritablement sa mission et nous sommes donc extrêmement attentifs à son apport au développement de l'économie de montagne, pour la partie ski, et au développement des territoires, notamment autour du parc du Futuroscope. Cela implique, pour l'intérêt patrimonial, que le cours se porte plutôt bien et un maintien dans le leadership du ski, y compris à l'international. Vous l'avez dit et nous travaillons – j'espère que nous serons en mesure de vous proposer des projets rapidement – à une relance de la dynamique internationale de la Compagnie des Alpes.

Sur la cotation, il est vrai que jusqu'à présent cela n'a pas servi, mais cela ne veut pas dire que cela ne servira pas. Là aussi, peut-être que dans une certaine période on verra combien la cotation peut être utile en monnaie d'échange pour participer à des acquisitions ou faire appel au marché pour structurer le capital.

Sur le risque climatique, les stations de la Compagnie des Alpes sont plutôt très en hauteur. Nous ne sommes donc pas exposés au risque climatique comme les stations intermédiaires. Mais, même avec cela, le réchauffement fait qu'il y a de moins en moins de neige. La Compagnie a donc beaucoup investi (pour 35 à 40 % de ses stations) dans la neige de culture et elle a veillé à ce que ce soit une neige de culture...

**Michele Pappalardo :** Ce n'est pas très « développement durable ».

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** J'ai utilisé le terme de « neige de culture » parce qu'il y a un terme horrible

qui est prohibé dans ce monde et c'est la « neige artificielle ». La neige artificielle est faite avec des composants chimiques. J'ai compris que la neige de culture, c'est juste de l'eau.

**Michele Pappalardo :** Si l'on fait des lacs de retenue, cela perturbe le cycle hydrologique.

**Mme Pappalardo :** Si vous gardez l'eau en haut, vous n'en avez pas en bas, vous asséchez le bas.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Il y a quand même une démarche RSE (responsabilité sociétale et environnementale) très importante à la Compagnie des Alpes. Il n'y a pas que la neige de culture et la forme des pistes, la qualité du damage et d'autres actions sont importantes. Il y a aussi ce que l'on peut faire l'été parce qu'il est également important d'arriver à lisser la fréquentation avec les activités de luge sur rail, parcours en altitude, acrobanches, tyrolienne, etc. pour essayer de rééquilibrer la présence.

Sur la cotation et l'international, depuis que nous sommes arrivés, une foultitude de fonds d'investissement sont venus nous proposer des solutions. La Compagnie des Alpes exerce une attractivité parfois exorbitante par rapport à sa réalité économique et une multitude de fonds de *private equity*, dont souvent les gérants ont un chalet à Méribel, s'y intéressent. Pour Maisons et Cités, on n'avait pas eu le même intérêt, c'est curieux ! Nous avons vraiment exclu tout ce qui aurait été un apport financier parce que la réalité est que nous n'en avons pas besoin. Nous pourrions faire appel au marché et la société dégage du *cashflow*. Nous avons des instruments financiers pour mettre du *leverage* dans cette société. Nous ne pensons pas que c'est son ADN, mais nous sommes ouverts à tout ce qui peut être un partenariat industriel. En revanche, des partenaires qui nous apporteraient quelque chose sur le marketing digital – la faiblesse de la Maison –, le développement commercial ou le développement durable seraient les bienvenus. Sur le développement international, je dois dire aussi que nous avons



repoussé un dossier qui ne vous a pas été présenté, car il n'a pas passé la barre du Comité d'engagement.

**M. Carrez :** Je me posais une question sur la vulnérabilité de la Compagnie des Alpes par rapport aux concessions ou délégations de service public d'activités liées à la neige, mais également les parcs. La CdA vient de perdre la concession des Deux Alpes. J'ai interrogé mes collègues savoyards, même si les Deux Alpes ne sont pas en Savoie, et ils m'ont expliqué deux choses. La première est qu'il y avait des exigences d'investissements très importants puisque je crois qu'il y a un problème de liaison et la Compagnie des Alpes a dit non. La seconde – c'est peut-être lié à ce qu'il s'est passé il y a quelques années avec l'hypothèse d'une intervention d'un fonds chinois au capital – ils ont l'épiderme très sensible. J'ai compris qu'ils trouvaient que la Compagnie des Alpes a parfois une vision un peu impérialiste. Je l'ai compris à demi-mot.

En tout cas, elle perd cette concession, mais supposons qu'elle perde Val-d'Isère et deux ou trois autres, l'activité se réduirait à plus grand-chose. Pouvez-vous répondre à cela ? Les durées de concession sont assez longues, mais tout de même. Quelles sont les échéances ?

**M. Savatier :** Pour compléter ce que tu dis sur ce que tu as compris à demi-mot, je pense qu'ils ont peur que la volonté d'élargir son potentiel de marché les amène sur des services périphériques qui seraient rendus et à être concurrentiels avec l'économie locale dans des conditions d'équité qui ne seraient pas totalement respectées. Je les ai rassurés en disant que cela ne transparaît absolument pas dans les documents qui nous ont été remis. Il y avait cette question de l'investissement dans les services qui pourrait déstabiliser l'écosystème local.

**M. Carrez :** Par ailleurs, j'ai oublié un point important. Au plan international ou européen, y a-t-il de vrais concurrents ? Sur l'affaire des Deux Alpes, c'est une SEM locale qui se monte pour la circonstance, ce qui constitue un précédent assez dangereux.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Il est très important de rappeler que ce sont des DSP. Quand parfois j'entends les collectivités locales qui veulent être actionnaires de la Compagnie des Alpes au motif de contrôler les investissements, cela n'a pas de sens. Dans le cas des Deux Alpes, ce qui a posé problème c'était le niveau d'investissement qui ne nous semblait pas soutenable, notamment le T3S, espèce de Rolls-Royce du téléphérique que nous trouvions un peu excessif. Ce n'était pas le choix de la collectivité qui a donc confié la DSP à la SATA (société touristique de l'Alpe d'Huez), une SEM impliquant les communes et le Département. D'ailleurs, la Banque des Territoires en est actionnaire minoritaire (8 %). Pour mémoire, nous sommes à 42 % contrôlant dans la Compagnie des Alpes, ce n'est donc pas tout à fait pareil.

Si nous bougeons sur la Compagnie des Alpes, le discours de collectivités locales voulant être actionnaires pour contrôler la Compagnie des Alpes va revenir. En réalité, comme ce sont des DSP, ce sont elles les patronnes. Vous avez raison, Gilles, si elles ne sont pas d'accord avec les propositions faites par la Compagnie des Alpes, elles ont un choix alternatif. Le cas des Deux Alpes est vraiment très particulier et je pense que nous ne sommes pas dans la même situation dans les autres où nous avons de bonnes relations. J'ai vu tous les maires de la Compagnie des Alpes lors du salon de l'AMF, et nous avons des gens qui apprécient la qualité de services et les investissements. Les investissements sont très importants et la Compagnie des Alpes en fait énormément.

Il y a des difficultés sur ces territoires de montagne, sur l'investissement que fait la Compagnie des Alpes, parce que les communes et les territoires veulent absolument qu'elle investisse dans le territoire. Mais si l'on investit dans des activités rentables ou très rentables, cela pose problème parce que ce sont des activités qu'il faut laisser aux gens des territoires. En revanche, si la Compagnie des Alpes investit et, si possible, rachète des activités qui ne sont pas rentables à des

Savoyards, là c'est beaucoup plus intéressant. Nous avons donc des discussions.

Sur les activités liées aux services, la problématique est que le client, dans le ski, veut une expérience globale. Si vous êtes parti au ski, vous savez qu'il faut l'hébergement, le transport, l'école de ski, la location de ski et le forfait. Évidemment, si l'on peut avoir un package tout-en-un, c'est l'idéal. Vous demandiez s'il y avait des concurrents. Il y en a. *Vail Resort* est une grande entreprise américaine qui exploite les sites des grandes vallées américaines et exploite aussi au Canada. Elle pourrait très bien, demain, venir sur nos territoires. L'expérience client est différente puisqu'elle est beaucoup plus intégrée par internet. Si nous faisons cela, nous allons concurrencer l'ESF (école du ski français), les loueurs de skis, etc. C'est un milieu montagnard où tout le monde se connaît et ce n'est donc pas toujours facile de se développer. Il faut donc trouver le bon équilibre entre un développement rentable (faire en sorte que l'activité se développe bien) et le respect de l'équilibre territorial, ce qui n'est pas évident.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : C'est la filiale sur laquelle nous avons le plus d'interactions avec les élus, très clairement et de très loin, y compris les élus régionaux. Sur la contradiction que rappelle Olivier, compte tenu des DSP, nous avons toujours dit aux élus que nous garderions le contrôle de la Compagnie des Alpes, c'est-à-dire que nous resterions autour de 40 % pour garantir l'ancrage français. Nous avons eu des débats lorsque Fosun était intéressé, mais il ne l'est plus. Nous avons dit que si cela apportait de la valeur, nous étions prêts à faire un partenariat international et, puisqu'on aurait – par hypothèse – toujours autour de 40 %, si quelqu'un voulait entrer au capital, d'où l'intérêt de la cotation, nous étions ouverts. Cela les rassure.

Effectivement, la contradiction, y compris récemment, est que de très grands élus de la Région, du Département ont manifesté de façon plus forte que d'habitude leur souhait d'entrer au capital. Nous ne sommes pas vendeurs.

Sur les Deux Alpes, je pense qu'Olivier a été clair. Nous avons répondu parce qu'il le fallait, mais cela devenait compliqué au plan financier, car les investissements étaient importants, et au plan écologique. D'ailleurs, les élus sont en train de se rendre compte que s'ils en récupèrent la responsabilité, ce n'est pas forcément très simple. J'espère quand même qu'ils vont aller au bout de leur démarche.

**Mme Pappalardo** : Sans vouloir ralentir la séance, je voudrais juste dire que, sur les sujets d'adaptation au changement climatique, j'étais inquiète quand j'ai lu le dossier car il n'y avait pas grand-chose ; et quand j'ai vu qu'on faisait de la neige de culture, cela ne m'a rassurée complètement, comme je vous l'ai dit.

Par contre, pendant la séance, nous avons échangé et c'était vraiment très intéressant. J'ai compris qu'ils étaient en train de construire leur stratégie sur le sujet et qu'on en reparlerait, y compris sur des dimensions autres que « comment faire pour avoir de la neige quand il n'y en a pas ? », avec une vision globale, mais aussi sur les zones où il y a des parcs.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires** : Sur la gouvernance, vous avez souligné, lors d'une précédente Commission, que les mandats étaient tenus par des personnes indépendantes et d'ailleurs assez âgées et c'est en train d'être remis en ordre. À l'assemblée générale, les mandats seront tenus par des collaborateurs de la Caisse des Dépôts.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Sur la suite et le mandat du PDG, y a-t-il des choses ? Quand nous reverrons-nous ?

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Le PDG a déjà manifesté, il y a très longtemps, probablement dès le début de son mandat, le souhait d'être renouvelé. Il faut donc que nous en parlions. Dès lors qu'il y a pas mal de réflexions en cours, nous pensons que ce n'est pas le moment d'évoquer le sujet, mais il faudra naturellement que nous le traitions.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Pour le point suivant, nous allons attendre Michel Yahiel.  
*Monsieur Michel Yahiel rejoint la séance.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonsoir, Michel. Bienvenue à cette première Commission de surveillance de l'année.

#### 4 — Délibération sur la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la CDC

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Si ce point est inscrit dans la loi depuis 2008 et la loi de modernisation de l'économie, il ne donnait jusqu'ici lieu qu'à un simple avis. Avec la loi PACTE, il fait désormais l'objet d'une présentation formelle et donc d'une délibération.

Les missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts recouvrent une large part de son activité. Cette année, nous avons choisi de concentrer notre examen sur les actions de la Banque des Territoires et sur celles de la Direction des retraites et de la solidarité. Toutes deux ont répondu aux sollicitations avec de très belles réalisations lors de l'année écoulée. Il s'agit pour nous de pouvoir confirmer l'étendue et l'utilité pour notre pays de ce périmètre.

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité, Caisse des Dépôts :** Pour un rapide survol historique, vous verrez sur la première diapositive que les missions d'intérêt général sont assez consubstantielles à l'histoire de la Caisse des Dépôts puisque l'affaire des retraites a commencé dès la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Il ne s'est guère passé de décennie, ou un peu plus parfois, sans que ce mur ne s'enrichisse de briques nouvelles. Nous verrons ce qu'il se passe en 2020. Nous n'y sommes pas encore, mais nous y travaillons.

En 2020, nos grandes missions relèvent toutes de cette définition de l'intérêt général. On peut en discuter un peu différemment sur certains sujets qui se prêtent un peu moins à cette définition, mais sur les retraites, cela me paraît

peu contestable. Je n'y reviendrai pas, mais vous connaissez l'étendue des activités qui sont les nôtres puisque nous gérons tous les régimes publics sauf le service des retraites de l'État, et nous sommes les seuls à gérer toutes les catégories de régimes. Sur la formation professionnelle, la Présidente en a dit un mot, mais nous pourrons y revenir si vous le voulez.

Enfin, le terme « protection sociale et solidarité » est un peu générique pour recouvrir d'autres activités que nous menons, en particulier dans le domaine du handicap qui est en train de prendre une certaine importance et dont il sera question dès la semaine prochaine autour du président de la République lors de la conférence nationale du handicap où la Caisse des Dépôts sera, pour la première fois, largement représentée. Des perspectives dans le domaine du vieillissement compléteront ce domaine que je résumerai sous l'angle de la perte d'autonomie puisque les sujets sont distincts, mais avec tout de même beaucoup de recoupements.

Je ne sais pas si notre modèle est original, mais il l'est pour la Caisse des Dépôts puisque nous travaillons toujours sous mandat, en général de l'État. Il passe en général aussi sous les fourches caudines du Parlement et cela nous aide à travailler. Rien de ce que nous faisons ne se déroule en dehors de ces mandats qui, historiquement, se ressemblent beaucoup dans leur objet, mais deviennent avec le temps de plus en plus exigeants et précis, ce qui est normal. Si vous vous en rappelez, la loi du 5 septembre 2018 sur la formation professionnelle comporte des articles très précis et nombreux détaillant le mandat donné à la Caisse des Dépôts et le cahier des charges qui est le sien. Je reviendrai tout à l'heure sur l'intérêt du mandat, notamment en termes de performance opérationnelle, pour ne pas être trop long sur cette première partie.

Le plan stratégique de la DRS (Direction des retraites et de la solidarité), qui est une fierté de cette direction, tient sur une page. Il consiste à :

- réussir la réforme de la formation professionnelle, du moins dans la partie qui nous échoit ;

- conforter la place de la Caisse des Dépôts dans la réforme des retraites qui est un sujet en cours ;
- développer les activités de la DRS dans d'autres domaines, en particulier dans ceux que je viens de citer, mais aussi en interne puisque nous travaillons beaucoup pour la Banque des Territoires. Par exemple, nous assurons le back-office du PIA (programme d'investissements d'avenir) et du PIC (plan d'investissement dans les compétences), et la gestion technique du dispositif Ciclade sur les avoirs en déshérence.

Nous avons aussi deux leviers transversaux très importants en termes de performance : la transformation numérique et la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Il y a beaucoup de chiffres clés 2019, je vous épargne donc le détail. L'intérêt est simplement de voir que la DRS a en fait beaucoup d'autres activités que celles uniquement liées à la retraite. Elle gère une soixantaine de fonds, avec des flux financiers d'une soixantaine de milliards, et a la gestion déléguée des réserves de l'IRCANTEC (institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités) qui font de nos activités un élément de diversification relativement important.

Le compte personnel de formation (CPF) s'était développé avant 2018. Vous avez là les résultats du CPF première génération et vous verrez tout à l'heure qu'il a pris, depuis le 21 novembre 2019, un envol beaucoup plus puissant que ce que ces chiffres déjà imposants donnent à voir.

Dans nos avancées 2019 – c'est un peu plus difficile à repérer –, nous avons bougé dans tous les domaines. C'est probablement le lancement – vous y faisiez allusion, Mme la Présidente – de la plateforme CPF, le 21 novembre 2019, qui a eu le plus d'écho, mais nous n'avons pas ralenti sur les autres activités l'intérêt général qui nous sont dédiées, pas plus que sur les axes de

transformation internes auxquels je faisais allusion tout à l'heure.

Si l'on passe à 2020, sur la formation professionnelle, maintenant que la fusée est sur orbite, notre gros enjeu est de poursuivre notre plan de marche en avant qui est assez exigeant, et en particulier avec une échéance au 1<sup>er</sup> avril 2020 pour les abondements de Pôle Emploi vers le CPF des demandeurs d'emploi et, fin juin 2020, l'abondement des entreprises vers les comptes de l'ensemble des salariés. Ce sera aussi une gageure technique extrêmement importante.

Pour la réforme des retraites, le sujet est tellement d'actualité qu'il n'est pas la peine d'y revenir. Sachez que nous avons considérablement renforcé notre coopération avec le SRE (service des retraites de l'État) sur le plan des systèmes d'information pour être prêts au cas où l'on nous demanderait de faire en sorte que cette alliance avec le SRE devienne un rapprochement plus construit. Au fond, cela ferait que la Caisse des Dépôts abrite l'ensemble des régimes publics, ce qui pourrait permettre de l'efficacité, de la performance et un certain nombre d'économies, outre l'intérêt pour les assurés et les employeurs d'avoir un système ainsi simplifié.

Sur le troisième bloc de développement en 2020, je citerai la plateforme handicap qui est la plus proche de nous puisque nous allons lancer la première partie de cet outil au mois de mars prochain dans le secteur emploi et formation, dont nous espérons que cela soit la première brique d'un projet de services plus vaste, à destination de ces publics. La technique des plateformes, c'est un peu la mode actuelle, mais ce n'est pas qu'un phénomène de mode puisque derrière ce dispositif tous les acteurs de la politique du handicap se retrouvent. Je reviendrai tout à l'heure à la transformation numérique et aux aspects liés aux ressources humaines, ce qui me permet de gagner du temps.

Depuis le lancement du 21 novembre 2019 vous voyez qu'il s'est passé beaucoup de choses puisque, chaque jour qui passe, la courbe continue sa marche en avant. Ce qui est

probablement le plus satisfaisant pour nous, c'est que nous avons d'ores et déjà engagé 58 000 dossiers de formation et les sommes en question et en rapport avec ces engagements sont à peu près de 72 millions d'euros. Nous visons 10 000 organismes de formation, ce qui représente 90 % du marché, et nous sommes à 10 000.

La volumétrie ne veut pas dire grande chose, mais par rapport au lancement du CPF première génération que j'ai connu d'assez près dans d'autres lieux, nous sommes sur un rythme 5 fois supérieur et, à mon avis, cela va encore s'accélérer quand les entreprises pourront abonder les comptes de leurs salariés. Pôle Emploi pourra faire de même avec les comptes des demandeurs d'emploi.

Je vous ai indiqué un certain nombre de précisions sur la plateforme handicap que je ne vais peut-être pas détailler devant vous aujourd'hui parce que ce serait un peu fastidieux. Sachez que nous travaillons de très près avec la CNSA (caisse nationale de solidarité pour l'autonomie). Le mandat viendra de l'État, mais le partenariat est avec la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie qui, évidemment, sur le fond, a des compétences que la Caisse des Dépôts n'avait pas spontanément. Cette alliance de travail a donné naissance à ce projet de plateforme qu'on pourra venir vous présenter le moment venu.

Je voulais m'appesantir un peu sur la performance opérationnelle et nos préoccupations en la matière. Qu'essayons-nous de faire pour être plus efficaces ?

Nous avons 4 leviers :

- les mandats, puisqu'avoir beaucoup de mandats (une soixantaine) nous permet de mutualiser les moyens. Ce n'est pas très original, mais très efficace, à l'expérience, ne serait-ce que quand on nous demande d'absorber de nouvelles activités. Cela peut arriver, y compris dans les retraites avec un certain nombre de régimes spéciaux. C'est ce que nous avons fait avec la Banque de France il y a 2 ans et que nous sommes en train de travailler avec d'autres petits régimes ;

- le numérique. La transformation numérique, dans le secteur des retraites et de la formation professionnelle, trouve une sorte de terrain d'élection ;
- les simplifications au service de l'utilisateur, puisque c'est aussi l'utilisateur qui mesure la performance ;
- les redéploiements d'effectifs, plus classiques et dont je sais – c'est bien naturel – qu'ils retiennent l'attention.

La gestion mutualisée pour compte de tiers veut dire, en gros, que nous déployons des briques de compétences qui sont toujours les mêmes, mais sur des objets différents. Je donne toujours cet exemple : nous avons lancé le CPF, certes avec des équipes que nous avons renforcées, mais sur le socle des métiers qui étaient ceux de la retraite parce que nous avons besoin de compétences en systèmes d'informations, juridiques, comptables, financières et de relation clients. Les socles que nous avons à Angers et Bordeaux nous ont permis d'être immédiatement opérationnels en renforçant ces équipes sans avoir à les créer depuis la feuille blanche. La partie « relation clients » est probablement ce qui est aujourd'hui le plus frappant en termes de performance dans tout ce chaînage.

La transformation numérique est évidemment un levier très important pour nous puisque nous robotisons beaucoup de nos activités, en permanence. Pour prendre encore l'exemple du CPF, nous avons 70 personnes en ligne puis nous avons baissé la voilure au moment du lancement pour faire face à la vague des appels téléphoniques. En fait, sur cette vague qui s'est révélée assez haute, la moitié des appels étaient traités automatiquement avec un service vocal interactif qui nous a permis d'économiser, si je puis dire, un déploiement encore plus volumineux. Pour prendre un autre exemple, en nous appuyant sur les débuts du déploiement de l'intelligence artificielle à la Caisse des Dépôts, sur un sujet aussi ponctuel que les anomalies de virement dans le secteur des retraites – il y en a quelques-unes, mais pas des dizaines de milliers chaque année –, à la DRS, nous estimons que le robot mis en place nous fait économiser 10 ETP (équivalents

temps plein). Effectivement, c'est sur une assiette extrêmement large puisqu'il s'agit de la CNRACL (caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales) et de l'IRCANTEC, mais 10 ETP c'est quand même beaucoup, quand on y réfléchit, à l'aune des efforts que nous devons faire les uns et les autres.

Sur les simplifications au service de l'utilisateur, nous avons deux démarches presque concomitantes. L'une a été lancée en mars 2019 et consiste en une reconfiguration des services numériques que nous offrons à nos usagers, qu'ils soient affiliés ou déjà retraités. Dans 1 mois, nous allons lancer la même chose pour les employeurs publics avec, là encore, une plateforme unique pour les employeurs publics qui s'adresseront à la Caisse des Dépôts et qui, à travers la plateforme, pourront réaliser toutes les opérations avec des régimes que nous gérons et même au titre du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées, qui est l'une des autres structures importantes dont nous avons la charge.

Je terminerai par les ressources humaines. Nous avons deux enjeux majeurs. Nous avons un enjeu qualitatif, commun à ceux de l'établissement public, mais qui, chez nous prend peut-être un peu plus d'acuité en ce moment : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. C'est la projection à 10 ans – je n'en traiterai pas là – des profils d'équipes sachant qu'elles sont un peu vieillissantes et que les métiers sont en train de changer extrêmement vite. C'est donc une préoccupation forte.

L'autre enjeu est quantitatif. Je voulais aussi souligner le fait que, dans nos activités du périmètre constant (ce qui ne relève ni de la formation professionnelle ni du handicap), les efforts de gestion et de performance que nous avons réalisés ont permis d'autofinancer les créations d'emploi que nous avons dû faire sur nos activités nouvelles. Entre 2017 et 2019, les effectifs totaux de la DRS ont ainsi légèrement décliné alors même que l'extension de périmètre prenait toute son ampleur. Nous aurons probablement le même effort à faire en

matière de retraite lorsque nous ne serons plus dans le périmètre constant, en fonction de ce que le législateur voudra bien nous demander de faire dans les semaines ou mois qui viennent.

J'espère que je n'ai pas été trop long. Je suis à votre disposition pour tout complément.

**M. Carrez** : J'ai deux questions. La première est que ces mandats ont un coût. Vous avez un prix de revient, des coûts directs, des coûts indirects, une quote-part des frais généraux de la Maison. Quand Catherine Mayenobe nous présente le budget, nous sommes toujours un peu interrogatifs sur le passage entre les charges brutes et les charges nettes. Entre les deux, il y a les remboursements. Comment est calculé tout cela ? Couvrez-vous l'intégralité de vos coûts dans le cadre des mandats ? Est-ce que l'État, de temps en temps, ne vous oblige pas à travailler à perte ?

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité, Caisse des Dépôts** : C'est rare.

**M. Carrez** : Ma deuxième question concerne les retraites. J'ai bien compris que l'on s'achemine vers un magnifique régime universel unique avec une caisse générale unique pour le système et que tous les régimes particuliers (IRCANTEC, CNRACL, régime additionnel de la fonction publique) vont disparaître et être fondus dans un système universel de répartition par points. Bien sûr, il y aura des mesures transitoires qui dureront plusieurs décennies, mais que devient le gestionnaire Caisse des Dépôts là-dedans ? Je me dis que nous aurons devant nous deux systèmes qui cohabiteront pendant plusieurs décennies, donc que cela coûtera le double de ce que cela coûte aujourd'hui. Je ne prépare pas une intervention à l'Assemblée nationale, mais je me pose des questions.

**M. Pisani-Ferry** : Ce que tu nous as présenté est un univers qui, par certains côtés, est en expansion très rapide, notamment sur le compte de formation, mais peut-être qu'il passera par des phases de contraction. Comment gérez-vous cela dans le système Caisse des Dépôts ? Tu as présenté beaucoup

de choses, mais pas du tout le montant des investissements que vous avez dû effectuer, la manière dont ils sont budgétés, comment vous gérez des projets de grande ampleur qui nécessitent de pouvoir accompagner la croissance. Le compte de formation, typiquement, est quelque chose dont on espère le succès, donc qui appelle de pouvoir suivre la croissance rapide.

**M. Savatier** : Ma question était un peu plus large. Cette présentation, et la délibération qui suivra, répond à une demande nouvelle du législateur en 2018. Cela touche essentiellement à la sphère RH. Ne pourrions-nous pas avoir une vision consolidée des missions d'intérêt général qui soient confiées au Groupe à travers ses différentes entités, et voir la manière dont elles sont compensées – ou non – par le budget de l'État ou des collectivités publiques ? Par exemple, nous avons la mission d'inclusion bancaire qui est financée par les fonds d'épargne. C'était extérieur à la Banque postale jusqu'à maintenant, et cela va être intégré au Groupe. À un moment donné, va se poser la question d'une mission d'intérêt général compensée par le service universel du courrier. Tout cela va être remis en cause à un moment donné. Au passage, c'est juste 6 ou 7 milliards d'euros. C'est déstabilisé très fortement. Comment tout cela va-t-il bouger et comment est-ce compensé ? Quels éléments de fragilité pouvons-nous avoir en perspective pour l'ensemble du Groupe si, à un moment donné, ces missions sont moins compensées ou nécessiteront des réorganisations pour assurer une meilleure compensation ?

**Mme Pappalardo** : C'est la néophyte qui parle. Il est écrit « délibération ». Je me demande sur quoi il faut délibérer et à quoi cela va pouvoir ressembler. Je ne sais pas trop. C'était très intéressant, je trouve ; j'ai appris plein de choses. Mais, je m'interroge.

J'ai une toute petite question, compte tenu du dossier, et de ce que vous nous avez expliqué. Nous voyons les effectifs 2017, 2018 et 2019. Mais que va-t-il se passer en 2020 ? Cela participe de mon interrogation sur la délibération.

**M. Reboul** : J'ai deux remarques. Tout d'abord, sur la partie « retraites », je pense qu'il faut être prudent. Je m'élève bien au-dessus de ma condition, mais il n'est pas du tout acquis qu'il y ait une expansion transitoire du périmètre de la Caisse des Dépôts. Je comprends la position de la Caisse des Dépôts, mais nous verrons ce que le législateur dira. J'ai bien compris ce que vous avez exprimé auprès du Parlement. Je n'épilogue pas. C'est un amendement bipartisan.

J'ai une deuxième remarque plus sérieuse sur les missions d'intérêt général. C'est une bonne question. Je rappelle tout de même, off the record, que la principale mission d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, sa mission historique, lui rapporte. C'est le monopole qu'elle a sur les dépôts des professions juridiques.

**M. Bascher** : J'ai une question plus interne qui est l'ambiance sociale à la DRS, dans cette interrogation liée forcément à la réforme que Gilles suit de très près, pour l'instant. Nous essaierons de la suivre de près à notre tour. De même, suite aux déménagements successifs, il y avait eu par exemple une grande inquiétude sur Bordeaux. Je ne sais pas qu'elle est l'ambiance générale à la DRS avec toutes ces modifications, à marche forcée sur le compte formation, etc. Comment est-ce pris ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Je vais répondre aux questions de Mme Pappalardo et vous expliquer comment se passera la délibération. À la suite de nos échanges, nous vous soumettrons un projet de délibération qui sera corrigé, amendé, puis soumis à votre approbation. Nous ne validons pas quelque chose sur lequel nous n'avons pas échangé. La délibération, ne sera pas finalisée ce soir, maintenant. Nous aurons un échange au cours d'une « circularisation », d'une délibération qui sera écrite. Oui, c'est une première, c'est ce que je vous ai dit en préambule. Nous aurons ensuite la présentation de M. Sichel sur la Banque des Territoires. Je vous l'ai expliqué en préambule.

**M. Yahiel** : Je prends les sujets dans l'ordre dans lequel ils ont été abordés. M. Carrez nous

interroge sur notre contrôle de gestion. J'en avais dit un mot lors de la précédente séance dans une autre configuration. Nous avons remis à plat notre modèle de coût qui avait deux caractéristiques. La première est qu'il n'était pas d'une transparence totale, ce que nous disaient les corps de contrôle et j'y étais assez sensible. La deuxième est qu'il faisait apparaître des taux de chargement, notamment fédéraux, non pas excessifs, mais qui n'avaient pas un lien direct avec l'activité. Nous avons remis à plat notre modèle de coût et de facturation, ce qui est un assez bon test dans l'Administration de négociier en deux mois la COG de CNRACL qui est tout de même le deuxième régime de retraite français. Nos coûts faciaux, si je puis dire, ont baissé de 10 à 15 % selon les postes de dépenses. La mécanique veut que nous sommes « à l'euro l'euro ». Comme je le dis souvent à mes collaborateurs, nous n'avons vocation dans cette affaire ni à faire des excédents, parce que l'État nous surveille à juste titre, ni à faire des déficits.

*A priori*, cette remise à plat du régime de coûts et de facturation a produit ses effets, et nous permet d'afficher des frais de gestion en matière de protection sociale, avec un bon révélateur qu'est la transparence des coûts au sein du GIP Union Retraite, où nous menons à trois (CNAV, ARRCO-AGIRC et nous) et en totale transparence. Si nous étions beaucoup plus chers, nous nous ferions battre à chaque fois. Et à chaque fois que nous avons présenté un projet, nous avons été retenus, notamment en matière de système de gestion des réversions.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Si je peux compléter, cela signifie que nous acceptons que la DRS ne prenne pas en compte un certain nombre de coûts qui, dans notre modèle de contrôle de gestion, sont affectés aux autres métiers. Afin de ne pas charger les autres métiers et donc de distordre la vision qui vous sera présentée lorsque l'on vous présentera les résultats analytiques par métier, il y a une légère perte qui est imputée à la DRS dans notre modèle. La Caisse des Dépôts, en central, prend en charge l'écart entre les frais indirects imputés aux régimes et un petit solde de quelques millions d'euros, de

façon qu'il y ait une totale transparence entre les différents échelons que nous venons d'évoquer.

**M. Yahiel** : Sur la réforme des retraites, ce qui rejoint d'ailleurs l'observation faite par le représentant du Trésor, nous n'anticipons pas le sens de la loi. Dans notre réflexion, nous sommes un peu héritiers de ce qui s'est passé dans une période relativement récente. Je ne sais pas ce que le Gouvernement et le Parlement nous confieront ou pas, compte tenu du point que vous avez souligné, M. Carrez, qui est la longue durée de la période de transition, les régimes existants vont persister dans leur être et ils vont persister longtemps. Au point d'ailleurs que cela a une influence sur un autre sujet qui nous cher ici, le fonds de réserve des retraites. Comme les régimes vont persister dans leur être, ils vont conserver pour l'essentiel la gestion de leurs propres réserves sans que tout cela ne soit fléché dans le futur système de gestion des réserves.

En résumé, il y a trois scénarios. Il y a un scénario de stabilité qui fait que les régimes vont continuer à travailler au bénéfice et sous l'égide du régime universel, à liquider l'ensemble des pensions qui doivent l'être et à traiter le reste des clients. Deuxième possibilité, le champ de la gestion opérée par la Caisse des Dépôts se trouve modifié en tout ou partie, avec des plus et des moins. Nous espérons que cela puisse être des plus. Nous avons un projet en commun avec le service des retraites de l'État, qui n'est pas le projet de la Caisse des Dépôts, mais le projet Caisse-SRE qui est assez puissant, me semble-t-il. Et puis, il y a un troisième sujet qui concerne le devenir des petits régimes spéciaux, dont il n'est pas exclu que les pouvoirs publics nous demandent à nous comme à d'autres, de les adosser, de les aider, de les appuyer, ou de les absorber comme ce fut le cas dans le passé avec d'autres régimes. Il faut que l'on se prépare à tout cela. Nous, nous plaidons plutôt pour être totalement calés avec les autorités avec lesquelles nous discutons.

Sur la question de Jean Pisani-Ferry relative aux investissements, pour donner un exemple,



s'agissant du CPF, nous bénéficions d'une convention triennale avec la DGEFP, . Le CPF représente un peu plus d'un milliard de flux financiers par an qui proviennent des cotisations des entreprises. Nous y serons en 2020. En frais de gestion, nous avons une convention triennale qui est aujourd'hui calée autour de 100 millions d'euros sur trois ans, avec la totalité des dépenses informatiques -et leur amortissement- liées au développement de la plateforme et de l'ensemble des travaux qui sont consécutifs. Donc, tous nos investissements sont validés par l'État et compris dans cette convention, et exécutés dans le cadre de ce contrat d'objectifs et de performance.

Sur la question des équilibres ou déséquilibres qui peuvent apparaître ici ou là, nous faisons une revue de tous les mandats, les gros et les moins gros, parce que l'on en a de petits. En fait, ceux qui sont les moins équilibrés sont souvent les petits mandats que la Caisse des Dépôts a accepté sous l'égide des pouvoirs publics le plus souvent, pour rendre service et parce qu'elle avait les outils nécessaires. Ils se révèlent souvent un peu déficitaires. Un exemple frappant est l'AFRS, qui est la dernière « bouée » du minimum vieillesse. Nous avons dû suspendre les paiements des bénéficiaires car nos frais de gestion, 3 000 euros, étaient contestés par la tutelle financière. Nous pourrions revenir, si la Commission le souhaite, sur cette revue des mandats. Nous sommes totalement transparents. Nous exerçons dans des domaines assez différents, mais qui ont tous à voir avec la matière sociale. Les rentabilités sont assez différentes, qui sont liées souvent à l'histoire de ces mandats et aux conditions dans lesquelles ils ont été ou non actualisés en valeur.

Vous m'avez demandé ce qu'il se passerait en 2020, en termes d'effectifs. Nous sommes partis pour continuer exactement sur la même pente, puisque nous avons budgété pour 2020 une trentaine d'ETP en moins au total, qui vont faire la bascule entre la baisse du périmètre constant et la poursuite de l'extension, plus modérée des nouvelles activités. Modulo bien entendu ce qui se passera ou pas en matière de retraite.

Sur le climat social au sein de la DRS et l'ambiance sociale, je ne suis pas le meilleur juge. Il faut regarder le baromètre social de la DRH, dans lequel la DRS se porte plutôt bien. Pour être tout à fait franc, il y a à l'heure actuelle quelques inquiétudes dans les équipes, notamment d'Angers et de Bordeaux, sur le devenir de la réforme, puisqu'évidemment, selon que la Caisse des Dépôts poursuivra sa marche en avant ou pas, certains agents s'inquiètent non pas pour leur emploi, mais pour l'évolution éventuelle de leurs activités. Bordeaux est évidemment plus favorisé qu'Angers, mais dans ces bassins d'emplois, les taux de mobilité restent quand même encore relativement faibles. Du côté du CPF, il y a eu c'est vrai un fort stress lié à l'ampleur de ce projet, mais qui a été compensé par le succès de l'opération.

De manière générale, nous veillons à parler très souvent aux équipes, pour répondre aux questions et expliciter nos initiatives, et à essayer d'obtenir rapidement des réponses, qui serviront aussi à rassurer les effectifs de l'établissement public, même si ce n'est pas l'objectif premier.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Pendant la période de grèves, nous avons eu 1,3 % de grévistes dans tout l'établissement public, c'est-à-dire moins que les permanents syndicaux. C'est un indicateur intéressant. À la Poste, le taux était de moins de 3 %.

**M. Yahiel :** Les déménagements se passent plutôt bien, parce que ce sont des projets immobiliers assez emblématiques. À Angers, l'immeuble est une grande réussite. Nous regrettons tous qu'il n'ait pas pu accueillir tout le monde, mais nous avons un projet complémentaire, pour le reste des équipes qui vont être logées pas loin, dans des conditions tout à fait intéressantes.

À Bordeaux, la question est que le calendrier s'est un peu dilaté, mais c'est un projet de grande ambition dont le directeur général a posé la première pierre il y a quelques semaines. Ces projets de déménagement ou de réaménagement ne suscitent pas d'inquiétude

particulière. C'est plutôt notamment dans les équipes projets que les questions de localisation se posent avec acuité, y compris sur nos sites parisiens, et auxquelles nous nous efforçons de trouver des réponses.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. La mise en œuvre de la Banque des Territoires, M. Sichel.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Elle est en trois parties : tout d'abord, un descriptif et un balayage des différentes missions, pour les rappeler. Une deuxième partie pour voir comment on gagne en productivité sur ces missions. Une troisième partie pour essayer de problématiser, en avance de la délibération. Ce qui nous semblait important, c'était de dire « *comment essayer d'arbitrer entre toujours plus de demandes de missions d'intérêt général, et des moyens qui sont par essence contraints* ». Nous l'avons bien vu dans la discussion sur le budget.

À la Banque des Territoires, la grande mission d'intérêt général, c'est tout de même d'être prêteur sur fonds d'épargne. Je vous ai rappelé les éléments de la doctrine. Nous reviendrons bien évidemment sur la mission d'intérêt général, de banquier du service public de la justice. Nous avons un rôle en tant qu'investisseur sur des investissements en complément du marché qui, avec un soutien de politique publique, rendent l'intervention de la Caisse des Dépôts pertinente.

Première présentation, nous avons d'une part les mandats qui sont le Programme d'Investissements d'Avenir, pour lequel nous investissons pour le compte de l'État. Ciclade est un dispositif spécifique qui nous a été confié par la loi sur la gestion des actifs en déshérence. Après, nous avons les grandes missions : le financement du développement du logement social, de la politique de la ville, le service public de la justice, l'ingénierie territoriale subventionnée et le soutien aux grandes politiques publiques nationales : Action cœur de ville, Territoires d'industrie, Quartiers prioritaires Politique de la ville, et demain, Petites villes de demain, Maisons

France Service, et enfin la cohésion sociale et territoriale.

Sur le financement et le développement du logement social, cela a été 13,2 milliards d'euros en 2019 de financements ont été octroyés sur le fonds d'épargne. Cela se répartit en deux grands volets : le financement du logement social. C'est la plus grosse partie. Il y a à peu près 1 milliard sur les prêts aux collectivités. La différence s'explique par le fait qu'aujourd'hui, les collectivités locales sont très bien bancarisées. Il y a une très grande liquidité de la part des banques et les banques commerciales sont là. Nous venons sur des marchés très spécifiques, sur des prêts très longs. Je pense par exemple aux préventions des inondations, la GEMAPI (gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations), l'Aqua prêt, la mobilité, les ponts, etc., pour lesquels des prêts très longs (35, 40, voire 50 ans) sont pertinents pour le marché.

Je ferai un focus sur les mises en œuvre du Plan Logement, avec une très grosse activité, très récente, sur 2018-2022, de 20 milliards d'euros. Je ne vais pas revenir sur tous les produits que nous avons lancés, mais en très grande partie, ce sont l'innovation et le développement.

Banquier du service public de la justice, Jérôme l'a rappelé. Ce sont 56 milliards d'euros dans ce périmètre qui ne sont pas seulement les dépôts des notaires que tout le monde connaît. Nous sommes aussi le banquier des administrateurs, des mandataires judiciaires, des greffiers des tribunaux de commerce, et les missions sur les consignations.

Banquier aussi de la sphère sociale. C'est peut-être moins connu de tout le monde. Nous sommes banquiers de l'ACOSS (Agence centrale des organisations de sécurité sociale). Nous assurons 11 milliards d'euros de mobilisables chaque jour, pour sécuriser l'ACOSS. C'est une grosse machine de banque de flux avec 150 millions d'opérations par an.

L'aide apportée aux collectivités locales, c'est le soutien à l'ingénierie territoriale qui est subventionnelle pour aider les collectivités à

passer de l'idée au projet. Là aussi, je ne vais pas rentrer dans le détail. Le PIA, avec les montants que je rappelle : le PIA 1, 7 milliards, le PIA 2, 1,5 milliard et le PIA 3, 1,8 milliard d'euros, et une discussion en cours sur le PIA 4.

Ciclade, c'est un encours de 5,4 milliards avec une mission sur laquelle je reviendrai après, parce que nous avons tout de même 63 ETP dédiés à ce mandat, qui est appelé à évoluer par la loi. Cela fait partie des demandes de l'intérêt général. Nous sommes là pour reverser les sommes bénéficiaires et collecter les avoirs en déshérence auprès des banques.

Le programme Action Cœur de ville, avec de l'ingénierie et 75 millions d'euros à l'horizon 2023. Des investissements de l'établissement public, mais aussi des investissements de CDC Habitat, et du financement de fonds d'investissement de 700 millions d'euros. Là aussi, nous avons des moyens importants, avec 30 ETP, puisque l'on a fait à peu près 3 000 rendez-vous depuis que le programme a été lancé avec les maires Action Cœur de ville.

Territoires d'industrie est un programme plus récent et plus compliqué à monter avec les régions et ce binôme Région et management d'entreprises. C'est environ 9 ETP. Nous nous sommes engagés sur un certain nombre de financements et 100 millions d'euros en ingénierie et 500 millions d'euros d'investissements dans les territoires d'industrie.

Quartiers prioritaires de la politique de la ville, ce sont des programmes anciens que vous connaissez. C'est le travail que l'on fait avec l'ANRU (Agence nationale pour la rénovation urbaine) dans le NPRU (Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain). Sur la période 2014-2020, nous avons 400 millions d'euros avec le crédit d'ingénierie, l'investissement et le financement.

Le programme France Service et les anciennes maisons de service au public (MSAP) est un programme phare avec nos amis de la Poste. L'établissement s'est engagé à financer 30 millions d'euros pour créer la plateforme

digitale, et aussi pour aider la Poste à mettre à niveau ses fonctionnaires postaux pour accueillir les citoyens dans ces maisons France Service. Là aussi, j'ai rappelé les ETP, parce que, à chaque fois, les ETP s'accumulent pour chaque mission d'intérêt général.

Le programme Économie sociale et solidaire est aussi un programme ancien.

Tous ces sujets nous mettent en situation de tension entre la demande toujours plus forte de missions d'intérêt général et les effectifs qui sont limités.

Alors, que faisons-nous pour améliorer notre performance opérationnelle ? Nous avons mis un gros chantier de transformation de nos directions régionales. Nous avons modifié notre stratégie de distribution. Nous digitalisons beaucoup d'activités. Nous simplifions et nous avons lancé une plateforme unique. Les transformations des directions régionales ont été l'une des grandes priorités de la Banque des Territoires, de faire une banque plus proche. Nous avons changé notre organisation et nous sommes passés de 38 plaques territoriales à 62 plaques territoriales.

Cela veut dire que des chargés de développement territoriaux sont plus proches et couvrent un ou deux départements. C'est une idée d'être en proximité pour être plus réactifs, plus rapides, et d'avoir plus de gens sur le terrain et moins de gens au siège.

Sur la stratégie de distribution du métier bancaire, je trouve que c'est un bon exemple de productivité. Vous savez qu'à la demande de Bercy, nous avons réinternalisé la relation avec DGFIP. Avant, les préposés du Trésor étaient les premiers points de contact avec les notaires, soit à peu près 80 personnes. Nous avons repris seulement 20 personnes et nous avons absorbé par la plateforme en disant aux notaires de faire leurs opérations en ligne. L'économie nette est de 6 millions d'euros. Elle est très facile à voir puisqu'avant, on payait DGFIP, et maintenant, on ne paie plus que 20 personnes en plus. Évidemment, cela a donné lieu à un retour sur investissement relativement rapide.

Nous travaillons beaucoup sur la simplification. C'est l'une des priorités de la Banque des Territoires. Ce n'est jamais fini. Nous l'avons remis en priorité sur l'année 2020. Je donnerai juste un exemple : le financement des professions juridiques, avec la réduction de près d'un tiers des pièces justificatives demandées aux clients pour les prêts complexes. On sait que l'on a une maison qui a beaucoup de progrès à faire sur la complexité. Nous avons aussi déconcentré l'engagement. Avant, on savait que tous les projets d'investissement montaient à Paris. C'est l'un des enjeux de la Banque des Territoires de descendre les seuils. Maintenant, nous sommes à 45 projets d'investissement cette année, en région, *versus* 0 avant. Cela s'est un peu accéléré parce que les processus ont été améliorés. C'était 15 sur le premier semestre et 30 sur le deuxième semestre.

La plateforme digitale de la Banque des Territoires est au cœur des gains de productivité. Nous sommes à 95 % des demandes de prêt pour les OLS, pas pour les collectivités locales, mais uniquement pour les OLS. Sur les collectivités locales, nous ne sommes qu'à 24 % avec un objectif à 42 % cette année qui a beaucoup de mal à passer. Évidemment, il faut tout de même que les collectivités locales acceptent de rentrer dans le jeu. Les OLS, on les connaît bien, on les convainc. J'ai été surpris sur l'e-signature. Nous ne sommes qu'à 60 % des OLS qui font l'e-signature. Cela veut dire que 40 % sont encore à la signature papier. Ce sont des efforts de digitalisation que nous faisons tous les jours.

Sur les professions juridiques aussi, nous étions à 59 % des demandes de prêt qui passaient par le canal digital. Nous avons terminé l'année à 97 %.

Cela dit, c'est un peu la problématique que je voulais poser en débat et en sujet de délibération. Nous avons une pression toujours constante de plus de missions et de plus de moyens de la Caisse des Dépôts. Le bon exemple, c'est le programme Petites villes de demain. Nous avons dû beaucoup batailler avec le ministère de la cohésion des territoires qui, lui, aurait rêvé que l'on réplique le

programme Cœur de ville sur Petites villes de demain. Ce n'est pas compliqué, il y a 222 cœurs de ville, 30 ETP, 800 petites villes de demain. On fait un *prorata* et vous recrutez 160 personnes, mais 160 personnes, ce n'est pas suffisant. Sur les cœurs de ville, c'est plus facile, il y a des équipes en face. Donc, il faudra bien faire x 2. Donc, non, ce n'est pas possible, d'où ces questions de structuration qui ne sont pas évidentes. On s'oriente vers un programme Petites villes de demain sur lesquelles on va avoir une intermédiation *via* les régions, mais politiquement, ce n'est pas évident d'avoir une intermédiation avec les régions. C'est pour vous montrer la dialectique dans laquelle nous sommes lorsque nous construisons un programme d'intérêt général avec les pouvoirs publics.

Ciclade, vous savez qu'a été votée la loi Ciclade 2 et que l'on va devoir recruter 35 personnes de plus pour l'extension de Ciclade 2 et nos avoirs en déshérence. La semaine dernière, une proposition de loi a été déposée demandant que la Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts prenne en charge la recherche des ayants droit, c'est-à-dire un travail de généalogiste que nous allons faire sous-traiter, pour accélérer le programme de déshérence et fasse des actions de communication proactives pour mieux faire connaître le programme. Derrière, vous avez des gens pour traiter les demandes. Si on fait une grande campagne de communication sur le JT de 20 heures, « *allez voir sur Ciclade, appelez la Banque des Territoires, parce que vous avez peut-être un oncle qui a laissé un dépôt de 2 000 euros* »...

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Cela a été fait quand Ciclade a été lancé.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Nous avons mis un an à nous en remettre et à absorber la demande ! En même temps, cette demande est légitime. Je pense que l'on ne peut pas se dérober et je le dis aux équipes. Il faut investir dans l'informatique. Aujourd'hui, 48 % des demandes sont complètement digitalisées et

52 % sont manuelles. Les équipes ont tendance à dire : « *Il va y avoir beaucoup de choses et on va créer de la frustration* ». Il faut que l'on investisse et que l'on soit capable quand même de répondre à cette demande, mais raisonnablement.

Territoires d'industrie, on sent que le gouvernement souhaite nous passer le relais. Très clairement, nous avons eu des demandes de Bercy en nous disant « *nous aimons bien ce que vous faites sur Cœur de ville, merci de reprendre tout le programme* », mais sans équipes et sans moyens affectés. Je pense que le rôle fondamental de la Commission est de nous aider à prioriser en fonction des demandes qui s'exercent et qui arrivent, entre ce qui est vraiment dans le cœur de métier de la Caisse des Dépôts, et donc de la Banque des Territoires, et pour lesquelles on se dit « oui, c'est soutenable en termes de moyens SI ou de moyens d'effectifs » et ce qui n'est pas soutenable et pour lequel il faut nous aider à repousser ces missions. Il y en a une clairement qui est en discussion. C'est la saisie des rémunérations. C'est en fait une défaisance du ministère de la Justice et de la Chancellerie qui nous dit : « *Gérez pour nous les saisies rémunérations, mais sans rémunération discutée* ». Cela se traduira par des investissements SI et des effectifs supplémentaires.

Je ne dis pas que l'on ne peut pas les prendre. Évidemment, on peut le faire. Évidemment, d'un point de vue financier, on peut le faire aussi, mais l'on sait bien vu la discussion au budget que l'on a eue, que cela peut être un défi. Je crois vraiment que c'est un sujet de débat et de délibération important pour la Commission de surveillance. Il s'agit de nous guider entre une demande toujours plus forte de missions, pour lesquelles la Maison répond souvent « présente », à la satisfaction de ses mandants. Enfin, je crois, car nous essayons de faire du mieux que nous pouvons. Vous avez vu ce qui a été fait sur « Mon compte formation ». Nous n'avons cependant pas vocation à tout prendre et à tout gérer.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup. Une remarque

par rapport à la dernière grande question fondamentale, puisque c'était aussi une des questions budgétaires : peut-on imaginer une logique de redéploiement ? Il s'agit de se dire : Nous avons une grande maison, avec beaucoup de performance et beaucoup de compétences, nous le savons. Nous avons tout de même une richesse en ressources humaines qui est assez importante. C'est aussi ce qui est à saluer et que l'on salue régulièrement. Avons-nous la capacité de redéployer et de faire une GPEC qui puisse répondre en partie aux besoins nouveaux ? Que reste-t-il après, une fois que l'on a pensé à tout ce redéploiement et toute cette logique ? Je pense que l'on en reparlera de toute façon lors du comité stratégique RH.

Je vais peut-être prendre plusieurs questions. Nous allons faire le tour. Après, cela vous permettra de répondre à tout.

**M. Pisani-Ferry** : J'ai une question qui est un peu dans le prolongement de celle-là. La question des priorités, évidemment, pose celle du rôle de la Caisse et celle de sa responsabilité. Nous parlons d'un opérateur de politiques publiques. À son propos on peut poser des questions d'efficacité dans la mise en œuvre des outils, et des questions d'effectivité des outils eux-mêmes. Où doit s'arrêter notre réflexion ? Par exemple, est-ce que l'on doit s'interroger, lorsque le programme est lancé, sur son effet par rapport aux finalités de la politique publique ? Du coup se pose la question de savoir si vous avez vos propres moyens d'évaluation. Est-ce que vous participez à une évaluation de ces politiques ?

Est-ce que vous avez les moyens d'influencer sur l'évaluation ? Sur quelle base sommes-nous amenés à nous prononcer ?

**Mme Bergeal** : J'ai une question extrêmement ponctuelle qui concerne le programme Ciclade, puisqu'il va augmenter son périmètre et peut-être l'augmenter encore dans les années à venir. Vous nous avez dit 63 ETP d'ores et déjà, plus 35 ETP, si j'ai bien compris, compte tenu de la réforme. Est-ce une opération coûteuse pour la Caisse des Dépôts ? Je m'explique : les fonds vous sont transmis au bout de dix ans, je crois, par les banques. Donc, il y a eu un

transfert de fonds vers la Caisse des Dépôts que vous avez reçu en dépôt. Quel est l'équilibre entre les coûts de ces ETP et l'apport des fonds ?

**M. Carrez :** Pour faciliter les choix, existe-t-il une réflexion pluriannuelle ? Voilà ce que l'on est dans le temps et, à un horizon de trois, quatre ou cinq ans voilà, ce que l'on est capable d'absorber. Je dis cela parce qu'en fait, nous subissons. La loi Eckert était une proposition de loi et non une initiative du gouvernement. Cette proposition de loi extrêmement intéressante est allée à son terme. Pour y avoir travaillé à l'époque avec Christian Eckert, je me souviens que nous nous sommes dit : « *On va demander à la Caisse des Dépôts* ». Sans autre forme de procès ! On s'est dit : « *La Caisse des Dépôts n'aura plus qu'à faire* ». Du côté de l'État, les opérations Cœur de ville et Territoires viennent en plus. Je le répète, l'Etat, dans le domaine de l'aménagement du territoire n'a plus rien. Il n'a plus de service. Il n'a plus de moyens. Donc, il se tourne vers la Caisse des Dépôts. Pour se prémunir face à cette tentation permanente, n'y a-t-il pas une approche pluriannuelle consistant à dire, pour la Caisse des dépôts : « *Voilà ce que nous pouvons faire et ce que nous ne pouvons pas faire* » ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Sur le premier point, pour vous donner un ordre d'idée, si nous prenons l'année de référence 2015, qui est notre année de référence parce que c'est le moment où nous avons commencé à avoir des activités nouvelles au sein de l'établissement public, nous avons à peu près 600 collaborateurs qui sont aujourd'hui dans nos effectifs et travaillent sur des missions qui n'existaient pas en 2015. Sur ces 600 collaborateurs, nous en avons financé par des gains de productivité, à peu près la moitié. Cela vous donne une échelle de l'intensité de l'effort.

Après, ce qui est clair, c'est que nous sommes dans un rythme d'accélération. Je pense que la présentation d'Olivier l'a bien montré.

Le rythme d'augmentation des extensions de périmètre et des activités nouvelles depuis

deux ans n'a rien à voir avec ce que nous avons connu. Nous avons effectivement, et c'est ce que vous aviez bien pointé lors de nos échanges sur le budget, un décalage entre le rythme auquel nous pouvons continuer nos gains de productivité. Chaque année, nous faisons 1 % de gain de production qui est étroitement dépendant de la GPEC, parce que vous savez que nous avons des fonctionnaires, des effectifs, et il faut que nous essayions de les capturer, et nous le faisons. Vous l'avez bien vu à la DRS, toutes les directions le font en essayant d'avoir des ressources plus flexibles, en capturant tous les gains de productivité faits par les uns et les autres. Nous ne sommes clairement pas sur le même rythme que l'augmentation des effectifs. Pour la seule année 2019, c'est pratiquement 200 personnes qui sont rentrées dans les cadres. Nous avons eu 100 personnes en moins et 30 personnes de plus pour faire les fonctions risques, contrôle permanent, conformité, et 200 personnes de plus sur les extensions.

**M. Reboul :** Je voudrais faire une remarque là-dessus. Je sais que nous avons déjà eu le débat. Je pense quand même que dans la façon dont vous présentez les missions nouvelles de la Caisse des Dépôts, nous sommes obligés de reconnaître que pour ce que fait la Caisse des Dépôts, notamment dans tous les sujets « urbanisme et logement », ce ne sont pas vraiment des missions nouvelles. Les programmes sont nouveaux, mais ce que fait la Caisse des Dépôts, c'est de la rénovation du bâti, du prêt pour refaire de la voirie... Ce sont des choses que la Caisse des Dépôts a toujours fait, certes dans des programmes différents. Je suis toujours un peu dubitatif lorsque vous dites que tout cela est complètement nouveau et que cela change tout.

**M. Carrez :** Il y a une grande différence aujourd'hui. Auparavant, ces missions étaient partagées et faites notamment dans les DDE (directions départementales de l'équipement). Elles ne le sont plus parce qu'elles n'existent plus. Toute cette expertise des services de l'État n'existe plus. C'est la grande différence.

**M. Reboul :** Pardon, mais je vais poser une question hyper caricaturale. Donc, vous me

répondrez de façon très caricaturale, si vous voulez. Il n'y a pas très longtemps, nous avons basculé du PNRU 1 au PNRU 2. La géographie du PNRU a été divisée par quatre. On a dit : « On va recentrer le PNRU ». La Caisse des Dépôts a-t-elle rendu des ETP à cette occasion ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Pour répondre sur Ciclade, il est intéressant de comprendre comment fonctionne le modèle de la Caisse des Dépôts. Les dépôts arrivent et sont basculés dans l'ensemble des dépôts. C'est cet argent que nous faisons travailler. Au départ, nous avions prévu que ces dépôts n'étaient pas rémunérés. Évidemment, à 0 %, c'était intéressant. La Cour des comptes a fait une remarque sur ce dispositif. Nous avons renégocié avec le Trésor pour les rémunérer à 0,3 %. C'est ce que cela nous coûte. En face de cela, c'est la capacité que nous avons à faire travailler cet argent dans tout le pot commun qui est à la Caisse et qui est à la fois réparti dans la gestion d'actifs, l'autre métier de la Caisse des Dépôts, ce que nous mettons en œuvre et aussi les investissements que nous faisons dans les participations stratégiques.

Quand les taux d'intérêt sont très élevés, nous arrivons à avoir un bon rendement. C'est plutôt une activité rentable. Quand les taux d'intérêt sont plus bas et si nous faisons de mauvais placements, c'est moins rentable. Il est vrai que, globalement, les effectifs sont tout à fait supportables par rapport à ce que cela rapporte. Mais cela n'est jamais posé en ces termes. La manière dont le budget a été analysé n'a jamais été de se dire : « 35 ETP, oui, la Caisse des Dépôts peut se le permettre, elle fait 1,9 milliard de bénéfice, ce n'est pas ce qui va la mettre en péril ». Non, ce n'est pas comme cela que vous raisonnez. Nous raisonnons toujours en disant « il y a trop d'ETP ». L'État a une borne de cette façon-là. Même si la mission est rentable, si on peut l'assumer, cela n'est pas pris en ligne de compte. Donc, Ciclade, nous sommes assez à l'aise, car nous avons les dépôts pour trente ans. Placés à trente ans, même si les taux sont bas, nous avons plutôt l'habitude de faire des

placements rentables. Donc, il n'y a pas de sujet. Le sujet, c'est que quand les nouvelles missions arrivent, Ciclade 2, ce sont des nouveaux comptes. C'est l'épargne retraite que nous allons avoir. Si l'on nous dit que la mission Ciclade 2, c'est aussi de faire de la recherche généalogique avec de la communication, ce sont des dépenses supplémentaires. À mon avis, elles sont supportables par rapport aux finances de l'établissement. Est-ce qu'elles sont supportables politiquement par rapport à une extension de la Caisse des Dépôts ? Il faut se poser la question et se poser la question par rapport au redéploiement, aux gains de productivité que nous faisons.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Je dirai peut-être un mot pour rebondir sur l'observation de M. Carrez sur la réflexion pluriannuelle, et aussi à l'attention des nouveaux commissaires surveillants. En fait, nous accompagnons les politiques publiques. C'est le rôle de la Caisse des Dépôts. C'est compliqué lorsqu'il y a des changements de gouvernement, par construction, puisqu'il y a de nouvelles demandes qui arrivent. Après, les choses se stabilisent. Concernant les programmes du ministère de la Cohésion des territoires dont vous parliez, avec l'ANRU, avec Action Logement, nous avons calibré avec la Commission de surveillance l'effort que nous faisons.

Après, sont apparus d'autres programmes du même ordre. Nous les avons coconstruits, réellement. À côté de cela, pour d'autres sujets comme les saisies sur rémunérations, malgré trois réunions au niveau de la Garde des Sceaux, la Chancellerie voulait nous confier quelque chose qui n'était même pas informatisé. Nous leur avons dit « il vaut peut-être mieux d'abord que vous l'organisez chez vous ». Donc, nous sommes dans ce dialogue en essayant d'éviter que le projet de loi arrive sans qu'on l'ait vu. Lors d'une réunion avec Muriel Pénicaud, Michel Yahiel et moi-même, on nous a dit « *le texte est à l'Assemblée, nous allons confier la gestion à la Caisse des Dépôts, vous avez vingt mois pour mettre en place cette application* ». Avec une loyauté totale en matière de financement.

Le ministère a financé intégralement le dispositif, en contrôlant naturellement les dépenses. C'est donc une équation qui n'est pas simple, avec les contraintes que rappelle Olivier. Il existe à mon avis un sujet essentiel de débat entre nous : nous pouvons récupérer beaucoup de missions de l'État, compte tenu de la contrainte très forte qui pèse sur l'État, et nous avons même les moyens de faire des ajustements compte tenu de la rentabilité de nos opérations du secteur concurrentiel. Simplement, la question est l'acceptabilité de l'augmentation, soit vis-à-vis d'acteurs privés, soit vis-à-vis du reste de la sphère publique qui voit que les équipes augmentent malgré nos efforts de productivité. C'est un débat permanent. Vous voyez bien que dans le cadre de la discussion du budget 2020, il est un peu tendu de notre côté.

**M. Bascher :** Je ferai une remarque que j'ai déjà faite. *Big is beautiful !* Non, je ne crois pas. Je ne crois pas qu'en grossissant sans arrêt et en faisant tout et n'importe quoi, on continue à faire tout bien. J'ai un problème. Quand on dit qu'il y a sujet de lisibilité souvent de la Caisse des Dépôts, lorsque l'on récupère toutes les missions de l'Etat, finalement... C'est peut-être un bon modèle, mais cela vous fait des bénéficiaires, au moins !

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Bascher. Merci pour toutes les interventions et demandes de précisions. Je rappelle suite à tous nos échanges, que cette thématique est une première et que nous vous soumettrons un projet de délibération que vous pourrez amender. Elle sera ensuite annexée au procès-verbal de cette séance dans le rapport au Parlement, qui paraîtra d'ici six mois, conformément à l'article L. 518-7 du Code monétaire et financier.

**M. Pisani-Ferry :** Pardon, j'ai besoin de bien comprendre. On parle de « Mon compte formation ». L'objectif est-il que les salariés ouvrent des comptes ? Est-il qu'ils s'en servent ? Est-il qu'ils soient bien formés, s'ils s'en servent ? S'ils s'en servent et qu'ils sont bien formés, est-il d'améliorer le fonctionnement

du marché du travail ? Où s'arrêtent l'intérêt et la responsabilité de la Caisse des Dépôts ?

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Nous n'avons pas répondu à ta question sur l'évaluation de nos missions. La Banque des Territoires – je parle sous le contrôle d'Olivier – s'organise pour évaluer l'efficacité des missions dans les éléments de logique énergétique, dans les éléments de responsabilité sociétale et environnementale. On le voit sur le terrain. J'étais à Dunkerque vendredi dernier, avec un magnifique projet Cœur de ville, une ville qui se transforme. Nous avons des dizaines d'exemples de ce type. Mais nous nous organisons pour le mesurer même si les politiques publiques que nous appliquons n'ont pas été décidées par nous.

Sur Mon Compte Formation, nous sommes un opérateur. Nous essayons de ne pas être un opérateur idiot. Nous sommes dans le dialogue. Vous remarquez que sur le site, il n'est pas marqué « Caisse des Dépôts ». Parfois, il est écrit « opéré par la Caisse des Dépôts », mais c'est vraiment très discret. C'est vraiment le ministère qui, lui, pilote, regarde les indicateurs et réoriente l'activité. Je dirais que cela dépend un peu des missions que nous avons. Il y a des cas où, vraiment, nous sommes opérateurs.

**M. Pisani-Ferry :** L'accès aux données individuelles sur l'utilisation du compte, c'est bien vous qui l'avez.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Là-dessus, nous avons perdu des arbitrages essentiels. Nous pensons qu'avec les données que nous avons, nous pouvons puissamment orienter les politiques de formation. Je le dis très clairement. Le gouvernement dans sa sagesse n'a pas souhaité que nous le fassions. Cet outil ne peut pas être mis en œuvre. Nous le regrettons et nous l'avons dit.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C'est bien quand on fait ensuite l'évaluation et que l'on échange sur ce qu'il se passe. Cela nous permet aussi d'être critiques et de donner nos avis. Merci pour ce point.



*M. Carrez quitte la séance à 19 heures 36.*

## **5 — Délibération relative au budget 2020 des indemnités allouées aux Commissaires surveillants**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Cela concerne un certain nombre d'entre nous. Chaque année, la Commission de surveillance délibère sur le budget des indemnités allouées aux membres de la CS. Une note a été jointe à ce point de l'ordre du jour sur DIGO, pour resituer le contexte. Cette année, de nouveaux membres nous ayant rejoints, je vous indique que le décret du 20 novembre 2019 précise que le montant total annuel de ces indemnités ne peut excéder la somme de 300 000 euros. C'est un plafond pour l'ensemble des membres. Le détail des sommes selon le type de travaux figure dans le règlement intérieur et dans la note précitée.

Le budget 2020 de la Caisse des Dépôts et Consignations étant en cours d'analyse et d'approbation par le ministre chargé de l'économie, c'est donc sur la base du budget alloué en 2019, soit 200 000 euros, qu'il est proposé de reconduire l'enveloppe prévisionnelle des indemnités allouées aux commissaires surveillants pour l'année 2020 ce soir, sachant que le paiement est réalisé par trimestre. C'est une information complémentaire.

*MM. Savatier et Pisani-Ferry quittent la séance à 19 heures 37.*

## **6 — Approbation de l'organisation générale et des orientations du contrôle interne**

*Mmes Anne Gautier et Nathalie Tubiana et M. Arnaud Freyder rejoignent la séance.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Pour le point n° 6, nous allons accueillir M. Freyder, Mme Gautier et Mme Tubiana.

Bonsoir. Après le travail mené à la fin de l'année dernière sur le nouveau décret portant sur le cas du contrôle interne et externe à la Caisse des Dépôts, nous allons aujourd'hui examiner, en vue d'une approbation,

l'organisation générale et les orientations du contrôle interne qui était à l'ordre du jour du comité d'audit et des risques du 23 janvier dernier. Il recouvre notamment un travail de coordination entre la direction du contrôle permanent et de la conformité, de la direction de l'audit Groupe et de la direction des risques.

Je voudrais remercier les services pour leurs efforts de pédagogie *via* les supports qui nous ont été présentés en comité. Je vais maintenant passer la parole à notre rapporteur ou intervenant. Je ne sais pas comment t'appeler, M. Bascher.

**M. Bascher :** Je ne sais pas non plus, Madame la présidente. Comme je vous l'avais signalé lors du comité, nous allons faire la présentation, mais je ne me vois pas vous proposer de l'adopter en l'absence... Je sais qu'il est passé à la section, mais comme il n'est pas publié, je propose de sursoir non pas à la présentation, mais à une adoption formelle.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Vous nous proposez donc d'en faire l'analyse, et lors de la prochaine Commission de surveillance, nous pourrions la passer.

**M. Bascher :** Oui, si le décret est conforme.

Je voudrais d'abord remercier les trois ou quatre directions, parce qu'il y a le Secrétariat général, aussi. Je ne l'oublie pas. Très simplement, l'objectif est d'une part de se mettre en conformité avec ce que dit la loi PACTE, mais plus généralement à se préparer à faire comme dans toute autre banque, et à être sous le contrôle de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution). Pour cela, la Caisse des Dépôts n'a pas attendu la loi PACTE. Elle s'est déjà mise, lorsqu'il y a eu les premiers modèles prudentiels, assez largement sous le contrôle de l'ACPR et sous ces normes. L'organisation a donc évolué avec trois directions distinctes. D'une part, les risques d'un côté, la conformité de l'autre, et l'audit. Ce qu'il faut bien avoir en tête, c'est que c'est un audit Groupe, et non plus uniquement un audit quasi interne, Caisse des Dépôts, établissement public. Le sujet des risques,

comme d'autres directions, est un sujet « établissement public ». C'est vraiment extrêmement important. Vous avez là la présentation que vous avez vue. Je vais essayer d'aller assez vite.

Je voudrais dire que les directions travaillent bien ensemble, aussi. C'est un élément à souligner, parce que ce n'est pas toujours le cas quand vous vous occupez tous de la même chose. Chacun tire la couverture à lui. En revanche, pour être contrôlé par l'ACPR, c'est marrant, il y a moins de monde qui tire la couverture. C'est peut-être cela aussi qu'il faut voir. Plus sérieusement, les missions sont bien séparées parce qu'elles sont définies par la loi. Chacun est donc bien clair dans son périmètre.

Nous sommes chargés, en théorie, d'approuver les orientations du contrôle interne. Pour la gestion des risques, c'est la cartographie des risques qui est l'élément prioritaire, notamment avec l'ensemble du périmètre, et des choses un peu nouvelles comme le risque climatique. C'est nouvellement dans nos périmètres. Nous l'avons vu tout à l'heure sur la Compagnie des Alpes, bien évidemment, mais aussi sur les SSI, et toujours au niveau du Groupe. C'est quelque chose d'important.

Pour le contrôle permanent et la conformité, là encore, c'est toujours la même chose : élargissement au Groupe et tout le monde n'a pas le même niveau d'exigence. Il faut mettre tout le monde sur le même niveau d'exigence.

Je tiens à rappeler, parce que j'ai oublié de le dire en propos liminaires, que toute cette conformité vient de ce que l'on appelle à la Caisse des Dépôts les métiers. Le contrôle est celui qui fait. Celui qui fait doit être totalement sensibilisé à ces contrôles de premier niveau qui doivent être aussi portés. Il n'y a pas uniquement les contrôleurs de deuxième niveau d'une part, les auditeurs d'autre part, et les responsables de risques en fin. Non, c'est d'abord le sujet de celui qui fait d'avoir les bons réflexes. Excusez-moi pour cette digression qui aurait dû être un propos liminaire.

Pour la fonction audit, ce sont toutes les filiales. Nous avons notamment une petite filiale qui s'appelle La Poste, qui vient d'arriver. Il faut

donc que ce soit complètement dedans et ce sera la même chose avec la SFIL où il y a des sujets de risques, peut-être plus que ne le dit l'audit. C'est aussi un sujet, notamment, comme le dit l'audit, sur tous les sujets avec les filiales étrangères, ce qui peut être un sujet pas totalement dans le scope, jusqu'à présent. Nous avons signalé que la Commission de surveillance, évidemment, serait particulièrement attentive tout au long de l'année 2020 à cette évolution, mais je crois que la présentation qui a été faite montre bien que nous sommes à l'heure.

Nous vous proposons donc d'adopter les orientations de contrôle interne la prochaine fois et d'adopter les orientations telles que dites auparavant. Ce sera la prochaine fois parce que nous serons sûrs que ce sera publié.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Y a-t-il des questions sur ces orientations ? Si vous n'avez pas de remarque, j'en ai une.

C'est une nouveauté, c'est clairement une transformation. Nous avons insisté et nous avons eu un rendez-vous avec l'ACPR pour qu'il y ait justement un échange. J'ai aussi écrit au Secrétaire général de l'ACPR pour qu'effectivement, on n'oublie pas que la Caisse des Dépôts n'est pas un établissement financier comme les autres et, surtout, qu'on n'entre pas dans une banalisation. Il faut qu'on regarde bien cette exemplarité et cette transparence que nous devons, effectivement, mettre en œuvre. Je reviens au débat parlementaire que nous avons eu : ils étaient tout à fait partagés sur les objectifs et sur la finalité. Par contre, nous étions très sensibilisés et nous souhaitons que ce soit un point bien pris en compte, qu'il y ait une vraie vigilance.

Nous avons bien compris que nous ne serions plus forcément interrogés, questionnés et mis dans les boucles des travaux. S'il n'est pas dans notre prérogative d'y participer, nous souhaiterions être régulièrement informés de la manière dont cela se passe. En effet, notre surveillance passe aussi par la compréhension des mécanismes. Ce sont tout de même des choses qui seront pratiquées autrement – nous

changeons vraiment de dimension – et il est important pour nous de pouvoir justifier la manière dont cela se fait et d’être bien en phase, puisque les personnes changent et que nos interlocuteurs d’hier ne sont pas ceux d’aujourd’hui, sur le fait que la Caisse des Dépôts n’est pas une institution comme les autres. Je comprends très bien le contrôle, il n’y a pas de sujet, mais il faut vraiment que nous regardions bien ce qu’est la Caisse des Dépôts et que nous soyons très vigilants, tous ensemble. Il faut que nous soyons en échanges réguliers sur la manière dont nous pouvons travailler sans que cela paraisse être un conflit ou une recherche d’intervention.

Y a-t-il d’autres questions ou remarques ?

**Mme Pappalardo** : Je ne sais pas si c’est tout à fait en lien avec ce qui vient d’être dit, mais dans les documents que nous avons reçus, il y a des rapports qui semblent semestriels, filiale par filiale, sur l’état de vos contrôles sur les risques, avec des petits indicateurs de couleur qui sont très clairs. Or nous avons examiné la situation de la Compagnie des Alpes, mais nous ne leur avons absolument pas interrogés sur ce qu’ils ont fait suite à vos rapports. Je le dis d’autant plus que la Compagnie des Alpes avait plein d’indicateurs au rouge. Est-ce normal ? Pourrions-nous nous mettre comme contrainte de systématiquement poser la question de la mise en œuvre de vos recommandations, pour vous aider et vous accompagner dans la pression mise sur les services et les filiales ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Qui veut répondre ?

**M. Freyder, directeur de l’audit interne du groupe** : Sur ce point, et cela vaut pour l’ensemble de nos directions, les comités stratégiques sur les filiales sont alimentés par les notes que nous vous transmettons au titre des risques de l’audit et du contrôle permanent. Nous essayons d’être le plus synthétiques possibles et de mettre en avant les points les plus essentiels pour la gouvernance. Je souscris donc complètement à l’appui que la Commission de surveillance peut apporter à nos directions pour relayer un certain nombre de sujets importants. Le même dialogue peut être entretenu s’agissant de nos

relations avec l’ACPR, comme la Commission de surveillance le souhaite.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Arnaud a tout à fait raison. Je pense qu’il est très important que la Commission de surveillance appuie l’action du management sur ces questions de risques, de conformité et d’audit. Les questions sont donc effectivement les bienvenues. De la même façon, en tant que responsables et gestionnaires du système, nous vous rendrons compte autant que vous le souhaitez de nos travaux et des travaux des équipes en matière de suivi des risques, d’audit, de conformité et des risques juridiques. Dans les textes, me semble-t-il, les directions concernées ont un devoir d’information à l’égard de la Commission de surveillance et nous nous y conformerons avec plaisir parce que cela fait partie du bon fonctionnement. C’est aussi, il ne faut pas se le cacher, un levier de motivation pour les équipes. D’ailleurs, les recommandations de l’audit sont évoquées en Comité exécutif, entre les responsables, pour que chacun se sente responsable de ces questions. La Commission de surveillance met clairement encore plus de poids pour le bon traitement de ces questions, notamment dans les filiales, d’autant que les filiales sont inégalement mobilisées en la matière.

**M. Bascher** : C’est pour cela que nous voulons les mobiliser.

**Mme Bergeal** : En lisant les documents qui nous ont été envoyés, j’ai vu que la fonction de déontologue était confiée à la Direction des risques.

**Mme Gautier, directrice du contrôle permanent et de la conformité** : Elle est confiée à la DCPC (Direction du contrôle permanent et de la conformité).

**Mme Bergeal** : D’accord. En revanche, je n’ai pas vu de fonction – elles sont peut-être jumelées – de lanceur d’alerte.

**Mme Gautier, directrice du contrôle permanent et de la conformité** : C’est incorporé dans le code de déontologie où nous avons la protection du lanceur d’alerte avec

une boîte email générique. Nous avons très peu de saisines.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Y a-t-il d'autres questions ?

La prochaine fois, M. Bascher nous fera une analyse du décret et nous verrons si cela correspond bien.

## 7 — Politique de communication du Groupe

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Dans l'intervalle, sachant que nous avons quasiment une heure de retard, j'ai préféré reporter le point sur la politique de communication à une Commission de surveillance ultérieure. Par respect pour Sophie Quatrehomme qui devait nous la présenter et en raison du nombre de personnes qui ont dû nous quitter,

*Le point est reporté à la séance du 29 avril 2020.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Nous avons un dernier point. Merci, monsieur et mesdames. Bonne soirée.

*Mmes Anne Gautier et Nathalie Tubiana et M. Arnaud Freyder quittent la séance.*

## 8 — Convention portant avenant n° 1 à la convention du 19 août 2019 entre l'État et l'Agence nationale de recherche (ANR) relative au programme d'investissements d'avenir (PIA) – Action « Valorisation – Fonds national de valorisation », volet « Plan innovation outre-mer » (circularisation)

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Je n'ai pas reçu de remarque ou de réflexion sur cet élément. Si vous le voulez, vous pouvez poser des questions, mais je ne pourrai pas forcément les prendre en compte puisque c'est une circularisation.

**Mme Pappalardo** : J'avoue avoir vu trop tard les informations sur la circularisation.

J'avais d'abord une remarque sur la note datée du 27 janvier 2020 où l'on commence par

parler du dispositif relatif à « l'emprunt national » de 2010 alors qu'il n'y a jamais eu d'emprunt national. Je pense donc qu'on pourra enlever cela sur les prochaines notes. Cela a été dit, à l'époque, mais cet emprunt n'a jamais été fait.

La question que je me posais était sur les taux des plafonds de frais de gestion, etc. Comme je n'ai pas de référence sur d'autres cas les années précédentes, je n'ai pas d'avis. Je ne sais pas si ces taux sont biens ou non. Je manque d'éléments de comparaison, pour ma part, sur les chiffres qui sont à la fin de la page 3.

**Mme Bergeal** : À vrai dire, je n'ai pas trouvé la note. J'ai dû mal me débrouiller.

**Mme Pappalardo** : Je n'avais pas compris les histoires de circularisation.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Le 11 mars, nous aurons donc beaucoup de choses à nous dire. J'en suis vraiment désolée. Il est vrai que, normalement, nous vous envoyons une note de circularisation qui présente un sujet on nous demande d'intervenir, mais, là, elle a été oubliée.

Y a-t-il une demande d'intervention ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts** : Pour répondre sur les coûts de gestion des actions PIA, cela fait l'objet d'un accord et d'une discussion avec le commissariat à l'investissement (Guillaume Boudy). C'est négocié sur la base de dispositifs assez proches de ceux qu'a présentés Michel Yahiel tout à l'heure dans le domaine des retraites, c'est-à-dire une comptabilité analytique avec des processus cotés pour tenir compte de la complexité des opérations que nous gérons. C'est donc le même objectif que dans le domaine de la DRS, à savoir couvrir les frais directs.

**Mme Pappalardo** : Les taux changent donc selon les sujets. Est-ce bien ça ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts** : Exactement.

**Mme Pappalardo :** On ne peut donc pas comparer. C'est un retour de la comptabilité analytique et, normalement, vous êtes à zéro.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** C'est en fonction de la technicité et des compétences mobilisées selon les actions qui sont extrêmement différentes. Nous avons des actions de gestion administrative, mais nous avons aussi des choses pour lesquelles nous avons des opérations très complexes, de l'investissement, etc. Tout cela est très monitoré par la Cour des comptes, il n'y a qu'à voir le nombre de contrôles que nous avons sur le sujet.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Le commissariat général à l'investissement est extrêmement attentif à ce que les deniers de l'État soient dépensés avec parcimonie, ce qui est d'ailleurs normal. Nous sommes donc très surveillés là-dessus comme sur le reste, naturellement.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci à tous. Je suis désolée pour ce retard, mais c'était notre première. Rendez-vous le 11 mars 2020 pour la prochaine Commission de surveillance et, également, pour notre séminaire.

N'oubliez pas, pour ceux qui viennent de découvrir la Commission de surveillance, de nous faire état de vos questions, ce qui nous permettra aussi de préparer le séminaire à bon escient.

Le jeudi 2 avril 2020, à 9 heures 30, la Commission de surveillance s'est réunie en audioconférence.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Holder, de Ketelaere, Pappalardo, Ratte, MM. Bascher, Carrez, Dessenne, Janailac, Perrot, Pisani-Ferry, Raynal, Reboul et Savatier, membres de la Commission de surveillance.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe ; Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe ; Mme Gau-Archambault, secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Roman-Samaké, directeur de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Clos, conseiller ; M. Grzegorzczak, conseiller ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, directrice de cabinet du directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 09 heures 35.*

*Mme Errante procède à l'appel.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci à vous pour votre présence ce matin en audioconférence. Nous allons essayer de tenir dans le délai d'une heure. En premier lieu, bienvenue aux nouveaux entrants à la Commission de surveillance, Mme Holder, M. Janailac et nos deux représentants du personnel, Mme de Ketelaere et M. Dessenne, qui va nous rejoindre.

Les modalités de notre réunion sont les suivantes : je vous remercie de couper vos micros quand vous n'intervenez pas. Vous vous présentez quand vous prenez la parole parce que la séance est enregistrée par Codexa et une personne participe à cette réunion en prenant également des notes. Il est important que chacun puisse se présenter avant de prendre la parole pour que l'on puisse mettre vos propos avec votre nom. Comme prévu, si vous souhaitez intervenir vous m'envoyez un message sur le groupe Whatsapp. J'ai déjà plusieurs inscrits.

Je voulais en préambule faire le point sur le CDI (comité des investissements) ACOSS que nous venons de tenir, juste avant cette Commission de surveillance exceptionnelle. Ce CDI a approuvé le rehaussement du plafond d'engagement de la Caisse des Dépôts vis-à-vis de l'ACOSS.

M. Lombard, si vous voulez préciser ce qui a été présenté et que nous avons validé, avec le risque appréhendé au niveau de la Caisse des Dépôts et d'autres partenaires bancaires, en précisant si cela devait se prolonger, quelles garanties seraient nécessaires et comment la Caisse des Dépôts jouerait son rôle sur cette augmentation du plafond ? Je vous laisse la parole.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Merci, Mme la présidente. Le Comité des investissements a approuvé ce matin une augmentation de notre plafond. Nous sommes déjà l'un des principaux banquiers de l'ACOSS. Nous avons déjà une ligne autorisée maximum de 11 milliards d'euros. Il faut savoir que, compte tenu de son profil de revenus et de dépenses, l'ACOSS est financée essentiellement sur le marché à très court terme.

Du fait du report des cotisations sociales, l'ACOSS s'est trouvée en nécessité de collecter plus de ressources. Le conseil des ministres a augmenté son plafond d'endettement à 70 milliards d'euros. L'ACOSS s'est tournée vers

nous, de même que vers l'AFT et vers son pool bancaire pour nous demander à nous, Caisse des Dépôts, d'augmenter nos concours de 25 milliards d'euros.

Nous avons décidé en interne, et c'est ce qui a été approuvé par le CDI, de limiter l'augmentation de nos concours à 10 milliards d'euros. Pourquoi 10 milliards d'euros ? Parce que ces 10 milliards d'euros s'ajoutant aux 11 milliards d'euros déjà en place, aboutissent à un engagement maximum de 21 milliards d'euros, ce qui correspond à nos fonds propres sociaux. Les fonds propres consolidés totaux sont plus importants. Nous pensons que c'est un plafond raisonnable même s'il ne correspond pas à une obligation réglementaire, puisque le financement de l'ACOSS est considéré par le superviseur comme un financement de l'État.

Ce financement ne pèsera pas sur notre liquidité, puisque pour rentrer dans la technique, l'ACOSS émet des papiers à très court terme qui sont éligibles à la Banque centrale européenne. Donc, nous allons refinancer cette opération à 30 % auprès de la Banque centrale européenne. Cette opération a commencé à se mettre en place par des tirages sur la première ligne de 11 milliards d'euros.

J'en profite d'ailleurs pour signaler qu'il y avait derrière un enjeu opérationnel considérable, parce que ces sommes, l'ACOSS les reverse aux bénéficiaires au travers des allocations familiales et des autres prestations sociales. Nous avons mis en place une mécanique extrêmement complexe pour qu'en cette période de confinement, ces allocations puissent arriver à leurs bénéficiaires qui en ont évidemment encore plus besoin que d'habitude. Elles arriveront de façon plus échelonnée que d'habitude, mais en veillant à ce qu'il y ait notamment assez de bureaux de Poste et de bureaux de La Banque Postale ouverts, parce que la plupart des allocataires sont clients de La Banque Postale, qui comme vous le savez, est la banque des gens modestes de notre pays.

Nous avons eu aussi un débat, pas trop long, mais c'est une question vraiment importante, je pense. On voit bien en effet que le report des

cotisations sociales va probablement durer pendant la durée du confinement. Je pense que les problèmes de l'ACOSS sont devant nous et non pas derrière. Le problème de compléter le financement de l'ACOSS va se poser tout de suite après cette échéance. Nous avons l'intention d'y travailler, et j'ai commencé à en parler avec la Direction générale du Trésor et avec la Direction de la Sécurité sociale pour voir comment, dans la durée, on peut faire face à des montants aussi importants.

Sachant que, même si cela ne pèse pas en liquidités sur le bilan de la Caisse des Dépôts, si nous devons devenir une sorte d'agence pour le refinancement de l'ACOSS, il faudrait que l'on ait une garantie formelle de l'État, ou en tout cas une assurance plus forte que celle que l'on a aujourd'hui. Mais de façon peut-être plus durable, il faudrait changer les modalités de financement de l'ACOSS, au lieu de se financer intégralement sur les marchés de court terme, qui sont tous un peu chahutés en ce moment, rallonger une partie de la dette comme nous l'avons fait pour la Sécurité sociale avec la CADES (caisse d'amortissement de la dette sociale) il y a quelques années.

Voilà, Mme la présidente. S'il y a des questions, je suis évidemment à votre disposition, de même que mes collègues.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je vais passer la parole à M. Bascher sur ce point-là. Les commissaires surveillants pourront poser leurs questions ensuite après la présentation. M. Basher, si vous voulez préciser quelques éléments de détails sur ce sujet.

**M. Bascher :** Oui, merci, Mme la présidente. J'ai une question avant la réponse de M. Reboul.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** M. Basher, vous interviendrez après, parce que j'aimerais que M. Reboul vienne compléter les propos de la Direction générale sur la demande de l'État.

**M. Reboul :** Oui, bonjour. Merci à tous. Je voudrais juste indiquer que la situation de l'ACOSS est effectivement conjoncturellement

tendue, parce que, comme vous le savez, l'État a pris des mesures de report d'échéances fiscalosociales pour les entreprises. C'est un problème temporaire de collecte des retraites.

Les projections de l'ACOSS indiquent que la situation de trésorerie de l'ACOSS devrait se tendre jusqu'en juillet. Il se trouve que cela coïncide avec une phase où la trésorerie de l'État est aussi très sollicitée.

L'État s'est tourné vers la Caisse des Dépôts pour lui demander de participer à la résolution de ce problème qui est vraiment un problème de « bosse ». L'ACOSS a en effet une qualité de crédit qui est strictement équivalente à celle de l'État, comme le reconnaît le cadre prudentiel de droit commun, dans le cadre duquel l'ACOSS est traitée comme une entité du secteur public. Le soutien de la Caisse des Dépôts va nous permettre en l'espèce d'éviter de trop faire peser sur le programme d'émissions de l'AFT les besoins temporaires de l'ACOSS. Je remercie la Caisse des Dépôts pour son engagement et sa solidarité dans ce contexte difficile.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** M. Bascher.

**M. Bascher :** Merci. J'aurais pu poser mes questions tout à l'heure, mais entre-temps, j'ai eu le temps de vérifier un ou deux points par rapport à notre CDI.

Tout d'abord, j'ai une question à la Direction générale de la Caisse des Dépôts. À combien est-ce que l'on se refinance à la BCE (Banque Centrale Européenne) ? J'ai bien entendu à combien on prenait, mais à combien est-ce que l'on se refinance ? Je voudrais savoir si c'est une bonne opération pour la Caisse des Dépôts. Je crois que « oui », dans mon idée.

Ma deuxième question n'est pas une question, mais plutôt une remarque. Le Directeur général a fait référence à une garantie d'État. Or l'ACOSS est un établissement public administratif, et en vertu d'une loi de 1980 (c'est la date que je recherchais), les établissements publics sont garantis d'État de droit. C'est une demi-question.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. M. Lombard, voulez-vous apporter un complément ?

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Sur le deuxième point, effectivement, c'est la question que l'on se posait en comité d'engagement hier. La réponse du sénateur vaut réponse, et dans ces cas-là, cela règle cette question. C'est évidemment très important.

Sur les conditions de refinancement et de marge, je propose que Mme Chapron-du Jeu nous en dise plus.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances de la Caisse des Dépôts :** Oui. On se refinance à - 0,50 %.

**M. Bascher :** Ce qui fait une marge pour la Caisse des Dépôts.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances de la Caisse des Dépôts :** Exactement. On prend en considération la durée et le montant.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** La marge est de 15 centimes. C'est donc une marge extrêmement réduite, mais on a considéré que ce n'était pas l'occasion d'augmenter les revenus de la Caisse des Dépôts, mais plutôt de couvrir nos frais.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien.

Je vous propose que l'on passe maintenant à la Commission de surveillance exceptionnelle dans la vision globale. Je voudrais d'abord remercier les équipes pour les éléments qui ont été transmis en amont de la séance sur la situation du Groupe. Le contexte est compliqué, y compris pour la Caisse des Dépôts.

Je voudrais également remercier tous les agents qui télétravaillent, avec plus de 5 000 connexions par jour. Je tenais à féliciter l'Institution pour sa capacité à maintenir le service et à faire que le télétravail fonctionne avec un service informatique performant. Par ailleurs, nous avons eu un article assez désagréable hier dans Mediapart. Je pense que



cela peut faire partie des sujets que vous pourrez aborder. Je vous passe la parole.

### 1 — Fonctionnement et rôle de la CDC dans la crise sanitaire actuelle et impacts sur l'activité du Groupe

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Merci, Mme la présidente. À nouveau, bonjour à tous. Après Mme la présidente, je tiens à saluer la présence de nos nouveaux commissaires surveillants, Mme Holder et M. Janaillac, et puis les deux représentants du personnel, Mme de Ketelaere et M. Dessenne. Je voulais aussi remercier la Commission de surveillance de son soutien et de sa mobilisation en cette période particulière, notamment avec la souplesse que vous nous avez donnée en permettant de valider des points en circularisation, notamment sur les résultats que je présenterai à la presse le 8 avril 2020.

Je voulais vous faire un point de situation, à la fois pas trop long, mais quand même assez complet compte tenu de la taille du Groupe. Comme Mme la présidente le suggère, je vais commencer par l'article de Mediapart, paru hier, pour dire les choses dans l'ordre dans lequel elles se sont passées.

Évidemment, contrairement à ce que dit Mediapart, il n'y a eu aucune demande, ni du Président de la République ni de l'exécutif, sur le financement du secteur hospitalier. Nous nous sommes dit nous-mêmes, tous seuls dans notre coin, que la question se poserait peut-être en sortie de crise. Une note a donc été préparée par l'équipe opérationnelle. Pour tout vous dire, c'est vraiment une note de travail dont nous avons découvert son existence par Mediapart, puisque cette note ne nous était pas encore remontée, car elle n'avait pas encore été validée par la direction compétente. C'est vraiment un *draft*, que l'on s'est d'ailleurs procuré. C'est juste la liste des moyens possibles pour financer le secteur hospitalier. C'est une note purement technique et non pas une note politique. Elle a été diffusée, et on est en train de rechercher par quelle façon, parce que c'est franchement une attitude tout à fait déloyale de ceux qui l'ont transmis à Mediapart.

On connaît le piège de Mediapart, au-delà de la liberté de la presse que nous chérissons tous, qui est de considérer que toute opération menée par la Caisse des Dépôts est une préparation de privatisation et que toute action de l'État est une action qui traduit le libéralisme débridé qui préside à l'action des dirigeants français. Cette note a donc été invalidée. Pardon d'avoir une présentation un peu politique de la chose, mais c'est vraiment de cela qu'il s'agit.

En résumé, cette note n'est pas une commande des pouvoirs publics. C'est une note technique, une note tout à fait à plat qui fait la liste des possibles. Nous avons décidé de ne pas répondre à l'article pour ne pas lui donner de publicité. D'ailleurs, il y a eu très peu de réactions. Il y a beaucoup d'articles de Mediapart sur la Caisse des Dépôts, parce que, manifestement, nous les intéressons. Ils sont tous de la même veine qui est que nous préparerions la privatisation de la Caisse des Dépôts et de ses dépendances, et qu'elle serait l'un des agents du libéralisme mondial. Nous traitons cela avec beaucoup de calme, de recul, en essayant surtout de ne pas lui donner plus d'écho qu'il ne le mérite.

Souhaitez-vous ajouter d'autres éléments ou est-ce que je continue ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Les commissaires poseront des questions après ton propos liminaire. Tous ceux qui souhaitent poser des questions sont déjà inscrits.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Parfait.

Tout d'abord, je voudrais saluer l'action des équipes sur un plan opérationnel. Depuis le 16 mars, effectivement, nous avons activé sous l'autorité de Mme Mayenobe, la Secrétaire générale que je remercie et que félicite de son action incroyablement vigoureuse et engagée, une cellule de crise fédérale, qui se réunit tous les matins à 9 heures et qui gère toutes les questions opérationnelles qui s'enchaînent. C'est vraiment un très grand succès, parce que nous avons réussi à réduire le nombre de personnes sur site à près de

130 collaborateurs, notamment pour des opérations financières et des opérations de mouvements de fonds. La plupart des autres sont en télétravail. La qualité du travail fait par Informatique CDC est exceptionnelle. Nous avons un taux de connexion de 75 % des collaborateurs chaque jour, en moyenne. Le fonctionnement de la Caisse des Dépôts, sur ces éléments opérationnels – j’y reviendrai – est vraiment nominal et se passe presque comme en temps normal. On suit aussi naturellement les situations personnelles de nos équipes.

Tout ce travail, pour que le plus possible de gens travaillent à domicile, vise à protéger nos collaborateurs, puisque notre première priorité est de veiller à ce qu’ils bénéficient des protections sanitaires nécessaires.

Pour ceux qui sont sur le terrain, que ce soit au siège ou dans les DR (directions régionales), nous ne sommes pas moins attentifs. Les équipes qui sont au siège sont dédoublées ou parfois même divisées par trois. Elles sont dans des bureaux différents pour que le risque pour chacun soit le plus minimisé possible. Voilà pour la façon de fonctionner.

J’ajoute que nous jouons notre rôle de tête de Groupe de façon très active. Alors que le Comex se réunit d’habitude toutes les semaines, nous avons décidé de faire un Comex tous les matins, après la cellule de crise, de 10 heures à 12 heures. Les membres du Comex partagent l’ensemble des sujets opérationnels qui sont nombreux en ce moment, pour veiller à être bien coordonnés et que l’information soit diffusée à toutes les équipes, de façon à ce qu’aucun collaborateur de la Caisse des Dépôts ne se sente isolé ou en difficulté.

Dans ce cadre, on maintient aussi un lien très étroit avec l’ensemble des entités du Groupe pour veiller à ce qu’aucune n’ait de difficulté.

Alors, avant de reparler de l’établissement public, je ferai peut-être un petit tour de nos principales filiales.

Bpifrance est vraiment très engagée pour distribuer les garanties accordées par l’État autour de 300 milliards d’euros. Je ne rentre pas dans le détail, sauf si vous avez des

questions. Nous avons évidemment accompagné ce mouvement et nous l’avons aussi accompagné en participant au refinancement de Bpifrance au travers les fonds d’épargne. M. Mareuse pourra compléter. Tout cela a tendu la trésorerie de Bpifrance. En plus, le marché était un peu compliqué il y a quelques semaines. Nous avons mis en place des concours permettant de refinancer les prêts nouveaux que Bpifrance, au-delà de la garantie de l’État, met en place pour ses clients, notamment les prêts Atout, Rebond, et d’autres facilités qui sont mises en place de façon à protéger l’économie française.

Du côté de La Poste, vous avez vu que c’était un peu compliqué, puisqu’en total dialogue avec M. Wahl, le premier dispositif qui a été mis en place a été jugé insuffisant au titre de la distribution de la presse et aussi dans les zones rurales ou dans certains quartiers. En réalité, nous avons dû faire face d’abord à beaucoup d’agents de La Poste qui, ayant des jeunes enfants, se sont retrouvés confinés chez eux. Ils n’avaient pas d’autre solution, et nous le comprenons bien. Un certain nombre d’agents ont exercé leur droit de retrait. Il a été difficile de réorganiser très, très rapidement, en l’espace d’un week-end pendant lequel le Comex de La Poste a siégé non-stop, ce très grand dispositif.

Un premier dispositif a été annoncé lundi avec effectivement trois tournées seulement en fin de semaine pour maintenir l’activité du quotidien, et puis la distribution de la presse qui n’était pas satisfaisante.

Depuis lundi, on travaille d’arrache-pied pour que ce dispositif soit étendu. M. Wahl dans une conférence de presse a annoncé que plus de bureaux allaient être ouverts, que la distribution de la presse serait mieux assurée par la mobilisation de nouveaux collaborateurs. Ce dispositif opérationnel a vocation à s’améliorer progressivement. C’est vrai que c’est compliqué, car la priorité de La Poste reste évidemment d’assurer la sécurité de ses agents.

Un mot sur Transdev, où l’offre de services est réduite. Nous avons beaucoup moins de clients

à bord. Cela va donc poser des questions financières que nous allons suivre.

Nous avons eu hier un conseil de CDC Habitat sur les sujets de sécurité sanitaire. Ce sont surtout les gardiens d'immeuble qui sont très mobilisés. Vous avez vu que CDC Habitat a lancé un plan de construction de 40 000 logements pour relancer le logement en sortie de crise.

Du côté RTE, qui a une certaine habitude de gérer des situations de crise, nous n'avons pas de sujet.

Un mot sur la Compagnie des Alpes, qui est sans doute la plus touchée, puisque le chiffre d'affaires de la Compagnie des Alpes, cette année, sera sans doute amputé d'au moins 25 %. On y veille, mais il n'y aura pas de problème de liquidités.

Sur Icade, il y a juste l'arrêt de la production. Et sur Egis, cela dépend des pays et des activités.

Voilà ce tour d'horizon très général de nos filiales.

Sur la liquidité, sujet que l'on regarde chaque jour sous l'autorité de Mme Chapron-du Jeu, il n'y a pas de sujet. Le compte courant de la structure générale se monte à 20 milliards d'euros, et nos réserves de cash à 44 milliards, même si les dépôts des notaires baissent.

Du côté des fonds d'épargne, il n'y a pas de décollecte. L'épargne des Françaises et des Français n'a pas bougé par rapport à l'année précédente. Nous avons toujours des réserves extrêmement abondantes.

Et puis, la solvabilité est évidemment touchée par le fait que la valeur des actifs a baissé. On se retrouve cela dit dans une des trajectoires qui avaient été présentées à la Commission de surveillance, que l'on appelle le « scénario en L ». Je rappelle juste pour donner un élément que dans le scénario central, on avait 5 milliards d'excédent de capital à la fin du plan quinquennal. Dans le scénario en L, on aurait 1,5 milliard d'euros d'excédent de capital, en supposant que l'on ait fait tous les investissements prévus. Donc, on reste tout à fait à l'intérieur d'un mouvement qui est soutenable. Évidemment, on va, au fur et à mesure, calibrer le montant des investissements en fonction de la situation.

Je voudrais dire un mot naturellement des gestions d'actifs, et M. Mareuse pourra compléter. Nous avons joué notre rôle d'acteur contracyclique, notamment en achetant des actions de moyennes ou grandes entreprises cotées dans les creux de marché. On l'a fait d'autant plus que M. Mareuse a fait une bonne partie des programmes de plus-values en tout début d'année. Nous avons quelques liquidités disponibles.

Et puis, nous avons participé à peu près à toutes les émissions des grands *corporates* français qui ont fait des émissions obligataires ces derniers temps. Cela soutient l'économie et puis, en termes de gestion d'actifs, ce sont des mouvements intelligents.

Je voudrais, pour conclure, dire un mot de nos deux grands métiers d'intérêt général à l'intérieur de l'établissement public. D'abord, la Banque des territoires, et les équipes de M. Sichel ont réagi avec énormément d'énergie et de professionnalisme. Nous avons parlé de l'ACOSS qui est gérée par la Banque des territoires tout à l'heure. M. Sichel a mis en place un plan de 500 millions d'euros pour soutenir les professions juridiques. Il y a eu un *Tchat* qui a eu un immense succès puisqu'un notaire sur six était connecté.

Nous avons remis en place une ligne de 2 milliards d'euros de facilités court terme pour les organismes de logement social. J'ai parlé des 40 000 logements de CDC Habitat. Pour les établissements publics locaux, on a proposé de reporter les échéances de court et moyen termes. Pour le tourisme, nous avons décidé d'abonder de 50 millions le fonds tourisme géré par Bpifrance. Et puis, pour l'économie sociale et solidaire qui n'est pas couverte par les liquidités de Bpifrance, nous mettons en place un équivalent de ces facilités pour ce secteur.

Je voudrais aussi saluer la mobilisation de nos directions régionales, où tout le monde est sur le pont, et de très belles initiatives qui sont montées avec les régions, avec deux exemples aujourd'hui : le fonds Résistance avec la région Grand Est et un fonds annoncé hier soir par M. Muselier pour la région PACA. Ces fonds mobilisent de l'ordre de 2 euros par habitant de la région et financent l'économie sociale et

solidaire, l'agriculture, etc., enfin, les secteurs les plus touchés.

Du côté de la Direction des retraites et de la solidarité, nous assurons la continuité de service. C'est très important, puisque vous savez que nous assurons la retraite d'un Français sur cinq. Les équipes d'Angers et de Bordeaux sont largement en télétravail pour assurer le paiement des retraites. M. Yahiel a mis en place ce qu'il fallait, notamment pour une question sensible en général et encore plus en ce moment : s'assurer que les pensions de réversion soient bien traitées, avec des procédures un peu plus complexes et manuelles.

Sur la partie « formation », malheureusement, les dispositifs baissent. On poursuit les développements informatiques qui étaient prévus avec l'État, pour que ces dispositifs soient complètement en place.

Tout cela pour dire qu'au plan opérationnel, tout fonctionne et même à un rythme plus soutenu que d'habitude. Je donnerai un exemple : sur les prêts aux collectivités locales et au logement social, nous sommes à + 13 % par rapport à la même période de l'année dernière. Les équipes sont mobilisées et actives.

Je terminerai en disant que, par ailleurs, on veille à poursuivre aussi les travaux déjà engagés de développement ou de modernisation de l'Institution, comme le schéma de modernisation de l'informatique en matière de gestion de la chaîne de titres, que ce soient les opérations de marché, les règlements de livraison, etc. C'est ce que l'on appelle le projet SIGMA.

Le projet d'efficacité opérationnelle est conduit sous l'autorité de Mme Mayenobe. Nous avons les projets RH, naturellement. Nous étions assez contents que la paie soit faite à distance sans difficulté pour le mois de mars.

En un mot, nous avons réussi à transformer nos modes de fonctionnement, de façon à assurer nos missions avec continuité et même, quand il le fallait, avec une présence accrue. Voilà, Mme la présidente, mesdames et messieurs, ce que

je voulais vous dire sans être trop long. Mon équipe et moi, nous sommes à votre disposition pour répondre à toutes vos questions et vos remarques. Merci beaucoup.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Pour les questions, je vais procéder dans l'ordre des inscrits. M. Savatier.

**M. Savatier :** Merci, Mme la présidente, et bonjour à tout le monde. Je voudrais intervenir sur trois sujets.

La Poste d'abord, parce que je suis libéré depuis hier des recommandations de la Haute Autorité sur la transparence de la vie publique, après quatre ans de « confinement ». Cela me permet donc de dire quelques mots sur La Poste. La première chose que je voulais dire, c'est que ce qu'il se passe en ce moment va vraisemblablement accélérer la dématérialisation et devrait rendre encore plus compliquée la transformation du groupe, liée notamment à la baisse du volume de courriers.

La deuxième chose, c'est que très certainement, ce qui se passe actuellement nous obligera vraisemblablement à repenser les missions de service public de La Poste. Manifestement, il y a quelques loups. On le voit également sur les services qui auraient pu être rendus aux personnes âgées.

Et puis, en dernier point, j'attire l'attention sur les prestations sociales. Il est extrêmement important que cela se passe bien, non seulement dans les villes, mais dans les campagnes. Je considère qu'un des plus grands risques occasionnés par La Poste pour le pays serait un dysfonctionnement des prestations sociales qui rendrait extrêmement compliqué la vie d'un certain nombre de concitoyens.

Le deuxième sujet sur lequel je souhaiterais intervenir, c'est sur la Compagnie des Alpes. J'ai été rapporteur du comité stratégique qui a auditionné les dirigeants de la Compagnie des Alpes. Il est vraisemblable que la trajectoire va être très infléchie. Je pense qu'il est important d'aider la Compagnie des Alpes dans la reprise. Les marchés sont certainement porteurs pour

la Compagnie des Alpes, mais il est important de la soutenir, notamment lorsqu'elle intervient en délégation de service public.

Le dernier point sur lequel je voudrais intervenir, c'est l'affaire Mediapart. Je pense qu'il y a deux choses. Il y a d'une part, les méthodes. Il serait bon de regarder comment se protéger un peu mieux en définissant le statut des différents documents et en veillant que les fuites qui sont parfois organisées ne se reproduisent plus. J'ai été confronté dans ma vie professionnelle à de telles situations. Je pense qu'il y a quelques mesures à prendre qui ont une certaine efficacité.

Quant au fond, il ne faut peut-être pas entretenir la polémique. Souvent, Mediapart intervient avec un feuilleton. Il faut s'attendre à ce qui pourrait se passer dans la suite du feuilleton. Si l'on ne veut pas rentrer dans cette polémique, je crois qu'il faudrait réaffirmer que la Caisse des Dépôts est un outil conçu pour des interventions contracycliques. Nous nous sommes battus, y compris dans la loi PACTE pour qu'elle demeure un outil d'intervention contracyclique et qu'elle participe aussi au financement d'un certain nombre d'équipements publics. Je rappelle le débat que l'on a eu et les arbitrages qui ont été faits sur l'utilisation des fonds d'épargne. Je crois que c'est aussi le moment de rappeler que la Caisse des Dépôts doit être un outil extrêmement important pour la relance dont notre pays aura besoin. Voilà ce que je voulais dire.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. M. Carrez.

**M. Carrez :** Bonjour à tous. Tout d'abord, merci, Mme la présidente, d'avoir organisé cette réunion. Je voudrais aborder plusieurs points.

Le premier point porte sur le rôle d'amortisseur, notamment en trésorerie de la crise, que peut jouer la Caisse des Dépôts. Au-delà des mesures mises en place par le gouvernement avec l'appui très précieux de Bpifrance dans le cadre des 300 milliards d'euros de garantie, je pense que la sortie de crise va être très difficile. Je souhaite savoir

jusqu'à quel point la Caisse des Dépôts peut compléter le rôle de l'Etat en utilisant tous les canaux de crédit, de trésorerie, et autres qui sont à sa disposition.

J'en cite quelques-uns. Par exemple, dans le domaine de l'immobilier foncier, la Caisse des Dépôts, soit directement, soit par des filiales comme Icade, encaisse beaucoup de loyers. Est-ce que la perception de ces loyers pourra être différée ? J'ai vu dans la note qui a été faite sur la région Grand Est qu'est mis en place un système d'avance. M. Lombard l'a évoqué, notamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, mais aussi en complément des entreprises.

On peut aussi évoquer la mise en place de fonds propres soit à partir de l'établissement soit des sociétés filiales soit encore du fond d'épargne. Je pense aussi à toutes les actions en direction des collectivités territoriales. D'ailleurs, avant de créer des fonds, il ne faut pas oublier que les collectivités territoriales doivent tout faire pour payer leurs fournisseurs. J'ai des retours d'entreprises qui montrent qu'il y a beaucoup de retard dans les paiements de factures aux fournisseurs. C'est un devoir absolu que de les payer aujourd'hui. Ce que je souhaiterais, pour ma part, c'est que l'on ait une petite note, quelques éléments nous détaillant les différents canaux ou moyens par lesquels, en sortie de crise, la Caisse des Dépôts va pouvoir compléter l'action de l'Etat, parce que cette sortie de crise va être très difficile. Si l'on veut garder nos entreprises la tête hors de l'eau, il faut actionner tous les moyens.

Le second sujet, rapidement, c'est la communication. Il faut faire très attention à la communication de la Caisse des Dépôts. Par exemple, cette note qui a fuité dans Mediapart. Autre exemple, M. Lombard y a d'ailleurs fait allusion tout à l'heure dans son intervention, on explique que la Caisse des Dépôts va intervenir de façon massive dans l'acquisition de titres décotés. C'est le type même de communication sur lequel il faut être très attentif pour ne pas donner l'impression que la Caisse des Dépôts va en quelque sorte profiter de la situation. Il faut bien expliquer que la Caisse des Dépôts, dans l'intérêt général,

accompagne l'action de l'État. De ce point de vue, la façon dont la Caisse des dépôts traitera les dividendes qu'elle perçoit me paraît très importante. Il faut que l'on ait une communication de crise afin de gommer les différentes aspérités et les critiques auxquelles on pourrait se trouver exposés.

Le dernier sujet, c'est La Poste. Je dois dire mon immense déception sur la manière dont cela fonctionne. Dans une ville comme la mienne, 35000 habitants, le service postal n'a pratiquement plus fonctionné pendant 10 jours. La Poste était fermée, et le courrier distribué qu'à certains quartiers sur des jours limités. Cela a créé un très grand mécontentement. Il faut que l'on soit très attentif au rôle de service public de la poste et que ce ne soit pas les seules entreprises privées qui assument ce rôle, j'exprime là le sentiment assez général des habitants dans nos départements de petite couronne. S'agissant de la Mairie, nous accueillons les enfants des personnels soignants et des personnels de sécurité dans une école. On peut très bien le faire pour les enfants des postiers. Le rôle de service public de la Poste doit être réaffirmé sinon cela se retournera contre elle et rendra sa mutation encore plus difficile.

Voilà quelques observations. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. M. Perrot.

**M. Perrot :** Bonjour, Mme la présidente. Bonjour à tous. Merci.

J'ai trois questions. La première concerne La Banque postale. La note qui nous a été diffusée est très bien faite. Il y est indiqué qu'il y a un écart de *spread* qui s'élargit pour le financement de La Poste. On nous dit qu'il n'est pas alarmant. Est-ce que l'on pourrait nous indiquer de façon plus précise quelle est son ampleur ?

La deuxième question concerne la Compagnie des Alpes. Dans la compréhension qui nous est donnée aujourd'hui, c'est sans doute la filiale la plus fortement impactée par la situation. Je voudrais savoir où elle en est de la mise en

œuvre de l'opération qui avait été autorisée par un récent comité des investissements. Le cas échéant, ce qui se passe est-il de nature à impacter et de quelle manière cette opération qui avait donc été autorisée.

Ma troisième question, plus globale est en référence à la note du 26 mars dont l'analyse devra être actualisée en fonction de l'évolution de la situation économique globale du marché, je voudrais savoir si l'on a une idée de la périodicité envisagée pour cette actualisation. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Mme Pappalardo.

**Mme Pappalardo :** Bonjour à tous. Moi aussi, j'ai juste quelques questions. Tout d'abord, une première sur la distribution de dividendes dont on parle dans la note en ce qui concerne Icade, Transdev et Egis, mais il y a certainement d'autres cas. Je comprends à la lecture de la note que l'on maintient l'idée de distribution, peut-être éventuellement un peu retardée dans le temps. Cela ne me paraît pas totalement cohérent avec un certain nombre de commentaires que l'on a entendus ou de conseils ou orientations donnés. Je voudrais savoir exactement ce qu'il en est.

Ma deuxième question, c'est sur les conséquences. La crise a eu pour effet de décaler les élections, et donc de poser beaucoup de problèmes du côté des collectivités locales, notamment en termes d'investissement, de décalage de projet, etc. Je voulais avoir votre avis sur ces éléments. Quelles conséquences envisagez-vous aujourd'hui sachant que l'on ne sait pas, d'ailleurs, quelle est la date du deuxième tour ? Page 9, j'ai trouvé un petit commentaire sur le sujet qui ne m'a pas paru très clair sur le fait de « *donner des garanties sans délibération explicite* », par exemple. Je voulais savoir comment vous traitez tout cela.

J'ai une dernière question complémentaire. Est-ce que, compte tenu de ce que l'on a vu sur la note « hôpital », vous réfléchissez, au-delà du maintien de l'économie dans son meilleur

état possible, à des éléments de relance ? Forcément, la Caisse des Dépôts a aussi des moyens et un rôle particulier à jouer sur ce sujet. Est-ce que vous y avez réfléchi ou est-ce que vous êtes en train d'y réfléchir ? Comment peut-on savoir sur quoi vous êtes en train de travailler ? Merci beaucoup.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Mme Bergeal.

**Mme Bergeal :** Bonjour à tous. Merci. Mes questions répètent largement celles qui ont été faites. Je partage avec M. Carrez l'immense déception que m'a causée La Poste. Je trouve que c'est une négation du service public qui remet en cause son rôle et la délégation que lui a accordée l'État. Je partage également le souci de M. Carrez sur la communication, mais je suis sûre que la Caisse des Dépôts en est parfaitement consciente. J'ai été notamment frappée en écoutant l'interview de M. Lombard sur la revue de presse qui nous a été envoyée.

Je considère qu'il s'est fait un peu piéger lorsque le journaliste lui a posé la question : « *ces titres, cela doit être une bonne affaire pour la Caisse des Dépôts* ». Dans un premier temps, il a commencé par répondre « oui ». Et ce n'est que dans un second temps qu'il a parlé du rôle contracyclique de la Caisse des Dépôts. Je pense qu'il aurait pu être beaucoup plus offensif vis-à-vis du journaliste en commençant par parler du rôle contracyclique de la Caisse des Dépôts.

Enfin, dernier point, en ce qui concerne la distribution des dividendes, y a-t-il eu des *guidelines* données aux filiales sur ce sujet, même si cela relève bien sûr de leurs propres compétences ? Est-ce qu'Icade, qui a déjà versé un acompte sur son dividende, versera effectivement, comme il vient d'être annoncé, le restant de son dividende ? *Quid* notamment de Transdev qui est d'accord pour nous suivre et ne pas verser de dividende, ce qui me paraît un peu problématique, d'ailleurs ? *Quid* d'une façon générale de l'ensemble des dividendes des filiales, quel que soit leur rang ? Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. M. Reboul,

vous souhaitiez intervenir par rapport à La Poste.

**M. Reboul :** Merci, Mme la présidente. Je vais en profiter pour dire un mot sur un autre sujet qui a été soulevé par M. Carrez.

Sur La Poste, je ne reviens pas sur les commentaires qui ont été faits sur la mission de service public de La Poste. Je voudrais simplement attirer l'attention, notamment de nos collègues sénateurs, sur un point qui je sais fait l'objet d'attention particulière au Sénat, qui est la continuité de la filière fiduciaire et l'alimentation des DAB (distributeurs automatiques de billets), en particulier dans le contexte du versement des allocations qui va intervenir avec deux jours d'avance, soit le 4 avril 2020.

Pour la bonne information de tous, un groupe de travail a été mis en place par la Banque de France et se réunit tous les jours pour vérifier le bon fonctionnement de la filière fiduciaire. La filière actuellement fonctionne bien, parce que notamment les niveaux des retraits ont énormément baissé. Même si les transporteurs de fonds ont eux-mêmes des capacités réduites, parce qu'une partie de leurs salariés sont indisponibles, tout simplement, il n'y a pas aujourd'hui de difficulté. Il faut bien avoir en tête que si des décisions radicales étaient prises de rouvrir un très grand nombre de points d'accès en cash dans la précipitation, je ne peux pas garantir qu'il en sera de même. Donc, j'attire vraiment l'attention sur le fait qu'aujourd'hui, tout fonctionne bien, car justement, les choses sont planifiées avec un peu d'avance.

À cet égard, les décisions qui ont été annoncées cette semaine ont été bien concertées avec l'ensemble de la filière et ne suscitent aucune inquiétude sur les mobilités de cash, mais il faut bien que tout le monde soit conscient que si la demande était de rouvrir la totalité des bureaux de poste du jour au lendemain, cela serait sans doute moins facile à gérer.

Je reviens sur un point qui a été soulevé par M. Carrez, à propos des loyers perçus par Icade. De façon générale, je voudrais bien souligner que la philosophie des interventions

publiques qui ont été faites - aussi bien les reports d'échéances fiscalosociales, que les 300 milliards de prêts garantis par l'État, la sphère publique agissant en tant qu'assureur en dernier ressort - est de couvrir les risques de liquidité liés aux conséquences de la crise sanitaire pour le secteur privé dans son ensemble. C'est pour cela que nous avons accepté de reporter nos échéances fiscalosociales et que l'on a dit aux banques que l'on assumerait la quasi-totalité des risques de crédits si elles apportaient de la trésorerie aux entreprises.

L'objectif de ces mesures est que les paiements privés ne s'arrêtent pas, parce que si les paiements privés s'arrêtent, alors on ne maîtrise plus les conséquences. Je pense notamment aux bailleurs. Si jamais on arrête de percevoir les loyers, cela veut dire que les bailleurs n'auront plus de trésorerie. Ils ne paieront plus les salariés, ils ne paieront plus leurs fournisseurs. Ils n'enverront pas d'ordres de service. Les conséquences seront ensuite en chaîne et elles seront évidemment très problématiques.

Je ne veux pas dire qu'il ne faille pas regarder au cas par cas si les bailleurs ne peuvent pas aider leurs clients, mais en tout cas, il faut bien avoir en tête que l'objectif de ces mesures, c'est justement que l'on n'arrête pas de façon transversale des flux de paiement entre acteurs privés.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, M. Reboul. Mme de Ketelaere, vous avez réactivé votre micro, il me semble. Nous allons pouvoir vous écouter.

**Mme de Ketelaere :** J'ai lu la note et c'est un point sur les situations de trésorerie. Je regrette qu'il n'y ait pas de point fait sur les personnels qui sont aujourd'hui en situation « d'urgence », puisqu'ils doivent mettre de nouveaux plans d'action dans une situation très dégradée. Il y a des personnels en sous-charge, mais il y a des personnels qui sont aujourd'hui sursollicités. Je pense aux personnels de la Banque des territoires qui doivent répondre aux notaires, aux EPL (établissements publics locaux, aux SEM

(sociétés d'économie mixte), aux 900 participations du portefeuille et pour lesquels, aujourd'hui, il n'y a pas de renfort. J'aimerais bien qu'un bilan soit fait, direction par direction, pour voir comment les moyens seront réalloués sur les secteurs qui doivent mettre en œuvre les nouvelles actions.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Pour toutes ces questions, je repasse la parole à M. Lombard, s'il veut distribuer la parole aux uns et aux autres suivant les différentes questions.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Merci. Je suggère que M. Sichel après moi intervienne sur les sujets des dividendes, des filiales, de la Compagnie des Alpes, et des conséquences du décalage des élections, notamment. Sur la question du *spread* sur La Banque postale et des marchés, M. Mareuse, peut-être. Je vais commencer, si vous le voulez bien.

Tout d'abord, sur la question de La Poste, nous avons entendu la direction de La Poste sur le sujet. Je pense qu'il ne faut quand même pas sous-estimer la complication qu'a représenté pour les équipes opérationnelles de La Poste la somme des droits de retrait assez importants, et pour tout dire assez encouragés par un grand syndicat de La Poste et des personnes qui, ayant des enfants, sont tenues de les garder. Nous sommes en train de réarmer le dispositif, mais M. Savatier a tout à fait raison, cela va sans doute accélérer la baisse du courrier.

Sur la presse, nous avons trouvé une solution hier avec les groupes de presse. Sur les prestations sociales, je suis d'accord, ce serait mieux que l'on ne se rate pas. Cela ne nous a pas échappé.

Sur les questions de M. Carrez sur notre rôle d'amortisseur en trésorerie, nous sommes très attentifs à garder nos missions, et je partage totalement ce que dit M. Reboul. Il faut que le soutien soit vraiment celui qui est apporté par l'État à certaines entreprises et à certaines personnes, et que cela ne se transforme pas en chute généralisée, car personne n'aurait les



moyens de tenir. Pour rebondir sur ce que dit M. Carrez et aussi ce que propose Mme Pappalardo sur la participation à la relance ultérieure, oui, on y réfléchit.

D'ailleurs, la fameuse note sur l'hôpital était partie de cette réflexion. J'ai plusieurs réflexions un peu générales, et puis nous vous tiendrons au courant de l'avancée de tout cela. Une fois que l'on aura soutenu en trésorerie les entreprises pendant cette phase de confinement, nous aurons ensuite sans doute un besoin de renforcement des fonds propres. Les entreprises seront en capacité de survivre, mais si leurs pertes continuent, elles auront une situation bilancielle dégradée.

De ce côté-là, nous devons sans doute à la fois alimenter Bpifrance qui est quand même le principal vecteur pour les entreprises de distribution de fonds propres. À cet égard, Bpifrance a déjà lancé deux opérations de soutien notamment des PME en capital. Je pense que Bpifrance va devoir continuer ce type d'actions en sorte de crise. Nous avons, il y a quinze jours, validé le projet « Lac d'argent » qui va donner 4 milliards d'euros de disponibilités dans un premier temps en investissements dans les grandes entreprises. Et puis, dans les ordonnances autorisées par le Parlement, une de ces ordonnances permet de fusionner Bpifrance avec Bpifrance Financement, ce qui va faire passer l'État sous les 50 % de Bpifrance. Nous serons à 49 % et 49 %.

De ce fait, Bpifrance ne sera plus maastrichtien et nous avons déjà prévu de doter Bpifrance d'une capacité d'endettement supplémentaire de 3 milliards d'euros, notamment pour permettant d'investir en fonds propres dans les entreprises.

Donc, il faut vraiment augmenter les moyens de Bpifrance en soutien en capital des entreprises. C'est absolument clé.

Et puis, dans le programme, nous avons un conseil d'administration demain matin de Bpifrance pour lancer des moyens financiers supplémentaires pour les entreprises. Il faudra vraiment vérifier que Bpifrance a le capital nécessaire pour soutenir cette activité, mais je pense que la fusion entre Bpifrance et Bpifrance Financement devrait dégager du capital

permettant ces augmentations d'encours. C'est pour Bpifrance et le côté « entreprises ».

Pour ce qui relève plus précisément de la Caisse des Dépôts elle-même, nous aurons au travers des fonds d'épargne toutes les disponibilités nécessaires s'il y a des besoins pour les collectivités locales. Les demandes de financement des collectivités locales ont énormément augmenté récemment, puisque les marchés leur sont fermés. D'ailleurs, le logement social a aussi un peu augmenté par rapport à l'année dernière. Ces fonds sont disponibles. On devra aussi alimenter les besoins de capital des grandes entreprises. De ce côté-là, je sais que M. Mareuse a les moyens disponibles.

Sur les grandes infrastructures, il y aura probablement des restructurations à faire. Nous aurons aussi les moyens d'y participer. On commence effectivement à travailler à cette sortie de crise.

Je continue. J'ai bien noté les commentaires de Mme Bergeal. C'est vrai que c'est compliqué, car ce sont de gros investissements et nous jouons notre rôle qui est de tenir la balance entre les deux.

Enfin, sur les commentaires de Mme de Ketelaere, Mme la présidente a rendu hommage aux personnels. C'est vrai que dans la Banque des territoires, je laisserai M. Sichel compléter, la charge de travail pour certaines personnes est clairement plus élevée que d'habitude. Je trouve que les équipes sont incroyablement motivées, mais nous sommes très attentifs à veiller à ce que les personnes ne soient ni isolées, ni en surcharge.

Je laisse M. Sichel continuer, s'il veut bien.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Oui, tout à fait.

Il y a eu beaucoup de questions sur la Compagnie des Alpes, et vous avez raison. C'est la société la plus touchée, en fait, dans notre portefeuille qui a des activités BtoC. Elle a été très touchée. Vous savez que l'on a fermé les domaines skiables en avance. Nous avons donc

perdu à peu près 20 % du chiffre d'affaires annuel des domaines skiables, soit 92 millions d'euros, ce qui représente à peu près 10 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe.

Pour l'autre volet de l'activité de la Compagnie des Alpes, qui est celui des parcs de loisirs, tous les parcs de loisirs sont fermés et si la fermeture devait durer jusqu'à fin avril, ce qui est pratiquement sûr, on perdrait 46 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 12 % du chiffre annuel de ce volet, et 5 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe. Si la fermeture est jusqu'à fin mai, cela aura un impact de 94 millions d'euros, parce que le mois de mai, avec les ponts, est généralement encore meilleur. Et là, cela représente un quart du chiffre d'affaires annuel du segment des parcs de loisirs, et 11 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe.

Au total, si l'on prend les parcs fermés jusqu'à fin mai, on aurait un impact de près de 22 % du chiffre d'affaires qui serait totalement perdu, soit 185 millions d'euros et une diminution de près de la moitié de l'EBITDA. J'avais hier M. Marcel qui me disait que, de toute façon, il est en train de réfléchir à un réaménagement très opérationnel des parcs, parce que les parcs avant le COVID-19 ne seront pas les mêmes que les parcs après le COVID-19 en termes de distances de sécurité, de distribution de masques. Voilà la situation.

Du point de vue de la liquidité, nous n'avons pas de problème. Toutes les lignes de crédit ont été confirmées jusqu'à fin juin. Les actionnaires seront en soutien de la Compagnie des Alpes. Cela me permet de faire le lien avec la question de M. Perrot sur l'opération Vail Resorts que l'on avait validée. L'opération est évidemment mise entre parenthèses. Des deux côtés, nous avons des priorités opérationnelles qui font que ce n'est plus du tout le moment de faire l'opération. Ensuite, des deux côtés, le cours de la Compagnie des Alpes a baissé, et le cours de Vail Resorts est passé de 274 à 148.

Nous avons gardé des échanges très cordiaux avec M. Katz, le PDG de Vail Resorts. Je l'ai eu moi-même au téléphone. Je peux vous dire que j'ai l'impression que la situation sanitaire aux États-Unis va être beaucoup plus grave que ce

que l'on connaît en France. J'aurai peut-être l'occasion d'y revenir si l'on fait un point sur Transdev qui assure les transports à la Nouvelle-Orléans. Les transports ont été fournis. Il me semble que, à la fois la situation sanitaire et la violence des agitations sociales avec les licenciements massifs qui sont en cours, vont faire des États-Unis une situation très difficile. Évidemment, nous avons mis entre parenthèses l'opération capitaliste. Il faudra la repenser globalement, avec l'acquisition d'Avoriaz. Il est évident que l'on ne pourra pas faire les opérations au même niveau. L'opération est donc suspendue. La relation entre les deux groupes reste très cordiale, mais chacun est sur ses priorités opérationnelles.

Sur les dividendes, je vais commencer justement par la Compagnie des Alpes, qui était dans un cas spécifique. Vous savez que la Compagnie des Alpes fait sa clôture au 31 mars. En fait, l'Assemblée générale avait déjà voté les dividendes, et ils avaient été distribués avant que la crise ne commence. Un petit dividende a été versé pour la Compagnie des Alpes. Du fait de sa date de clôture particulière, il a été versé le 12 mars dernier exactement.

Si je prends société par société, on n'est pas dans la même situation. On a évidemment suivi les instructions du gouvernement. Transdev ne distribuera pas de dividendes. On a eu un accord de notre coactionnaire allemand, Rethmann, qui a été vraiment très bien. Il est toujours très aligné. À l'expérience, au bout d'un an et demi, c'est un vrai partenaire. Je signale d'ailleurs que chez Transdev, par solidarité avec le chômage partiel de la plupart des équipes, le Comex a décidé d'amputer sa rémunération de 15 % et d'en faire un fonds pour les situations de personnes qui en auraient besoin. Voilà pour Transdev.

Chez Egis, on va avoir la même attitude de ne pas distribuer de dividendes.

Après, on a d'autres sociétés qui sont dans des situations plus particulières.

Pour Bpifrance ce sera discuté avec l'État qui a 50 %.

Icade a un régime particulier. Pour ceux qui sont fiscalistes autour de la table, et peut-être que M. Carrez sait à quoi je fais référence,

Icade est une société d'investissement immobilier cotée qui a donc des obligations légales et qui réalise des plus-values. Icade va être tenue légalement de distribuer une partie de son dividende. Elle distribuera le minimum légal qui va être de 120 millions d'euros. Et le surdividende qui aurait été ce qu'Icade aurait distribué ne va pas être distribué. On va s'en tenir à la distribution de dividende légale qui sera donc de 120 millions d'euros.

Ensuite, nous avons dans les gros fournisseurs de dividendes de la maison, RTE. Vous savez que RTE est possédé à 51 % par EDF. RTE n'a pas besoin de conserver son dividende pour conserver son programme d'investissements.

En revanche, EDF en a besoin. Considérant que ces dividendes sont uniquement dans la sphère publique, puisque les autres actionnaires de RTE, à part EDF, sont CNP Assurances, on va procéder à la distribution de dividendes et cela devrait être maintenu à hauteur de 94 millions d'euros.

Enfin, il y a le sujet de La Poste que l'on travaille avec l'État et toute la chaîne de La Poste entre CNP Assurances, La Banque postale et La Poste. Je propose que M. Lombard fasse un point des discussions sur les dividendes de La Poste.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts :** Oui, merci. Effectivement, il y a deux sujets. Nous avons décidé de reporter le dividende de CNP Assurances en report à nouveau jusqu'à septembre, et également d'attendre quant à la décision sur La Poste. Nous avons vraiment là un sujet important. Je rappelle que dès lors que nous avons apporté CNP Assurances à La Poste le 4 mars 2020 et que nous avons la propriété de 41 % de CNP Assurances pendant toute l'année 2019, il a été convenu avec La Poste que notre quote-part du dividende de CNP Assurances nous remonterait *via* une partie de dividende exceptionnel de La Poste. Le dividende perçu par La Poste correspondant à 40 % du capital de CNP Assurances serait reversé à la Caisse des Dépôts, à quoi devait s'ajouter le dividende normal de La Poste, ce qui représentait de mémoire un versement de l'ordre de 360 millions d'euros pour l'établissement public.

C'est pour cela que nous avons décidé de reporter et non pas d'annuler. Parce que si ce dividende est annulé, si en plus les dividendes des autres sociétés du Groupe sont réduits ou annulés, comme vient de le décrire M. Sichel, et si le dividende de Bpifrance est annulé, cette absence de revenus s'ajouterait sans doute en fin d'année à la nécessité de passer des provisions si les marchés n'ont pas remonté et aussi à la nécessité dans les comptes sociaux, pas dans les comptes consolidés, de passer une provision sur l'acquisition de la SFIL. On ne va pas revenir sur la comptabilité d'acquisition de la SFIL qui est un sujet complexe, mais dans les comptes sociaux, il y aura un effet négatif.

Il est possible que les comptes sociaux de l'établissement public seront négatifs en l'absence de revenus de dividendes, plus quelques provisions. Les comptes consolidés seront sans doute positifs grâce au mécanisme de comptabilité d'acquisition de La Poste qui va dégager un montant positif. Si les comptes sociaux sont négatifs, il me semble qu'il y a impossibilité d'opérer un versement à l'État en 2021 au titre des résultats 2020, puisque le versement se fait sur la base d'un plafond calculé à partir des résultats sociaux.

On ne sait pas comment l'année se terminera, et il n'est pas non plus exclu qu'il y ait un rebond plus fort. Tout est possible. Mais j'ai partagé cette information importante directement avec M. Moulin et Mme Renaud-Basso, directrice générale du Trésor, qui considèrent que comme cela touche 2021, c'est un sujet à traiter plutôt à la rentrée. Cette information a été partagée avec les équipes de la direction générale du Trésor. C'est évidemment un élément important.

J'en profite pour dire qu'en revanche, nous devons à l'État un versement au titre des résultats 2019 que vous avez approuvé. Ce versement doit atteindre 1,4 milliard d'euros. Naturellement, nous allons opérer ce versement puisque la Caisse des Dépôts n'a de problème ni de solvabilité ni de liquidité. Il est hors de question, évidemment, que cet engagement ne soit pas tenu. Le sujet dont je vous parle, c'est sur les résultats sociaux 2020 et leur impact sur le versement 2021.

Si Mme la présidente en est d'accord, nous pouvons passer la parole à M. Mareuse sur la question du *spread* sur La Banque postale.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Je n'avais pas tout à fait terminé, si vous voulez bien. Il y avait d'autres questions.

Mme Pappalardo avait posé la question des garanties dans la note. Alors, de quoi s'agit-il ? Quand on fait les prêts aux organismes de logement social, il est nécessaire de solliciter la garantie des collectivités locales. Ces garanties des collectivités locales nécessitent la réunion des conseils municipaux. Or les conseils municipaux avaient pour instruction de ne se réunir que pour des occasions exceptionnelles. Nous avons donc obtenu dans la nouvelle ordonnance sur les pouvoirs du maire dans cette phase particulière que le maire puisse accorder la garantie des emprunts souscrits par les organismes de logement social. C'est une grande simplification. J'espère d'ailleurs que cela fera partie des leçons que nous pourrions tirer dans le grand choc de simplifications et de dématérialisation que l'on vit et que l'on pourra en rester là.

**M. Carrez :** Cela fait dix ans qu'on le demande de déléguer aux maires les garanties.

**M. Sichel, Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des Territoires :** Oui, il a fallu que le COVID-19 arrive pour que vous l'obteniez. J'espère que cela sera définitif.

J'ai bien noté ce que Mme de Ketelaere a dit sur les équipes de la Banque des territoires qui sont incroyablement mobilisées. Je les salue et je les en remercie. Je voulais juste dire à Mme de Ketelaere que dans les mesures que l'on prend, on prend en compte la surcharge des agents. Je vais vous donner deux exemples qui sont importants.

Sur le plan de soutien aux professions juridiques, la mesure a pu être activée à 85 % par les notaires. C'est le rejet du prélèvement de leurs échéances. En réalité, c'est une mesure qui est à la main du client. Le client

décide de rejeter son prélèvement et nous n'avons pas d'opération à faire. Parfois, il faut l'appeler pour lui expliquer comment faire, et on sait bien qu'à un moment, dans six mois, il faudra prélever tous les rejets de prélèvements pour réaménager les prêts. Mais là aussi, je me suis dit, tant qu'à faire, autant faire travailler les clients pour leur faire bénéficier de ce rejet de prélèvement, parce que l'on sait bien la situation dans laquelle sont nos agents.

Deuxième exemple, M. Lombard en a parlé, ce sont les fonds de solidarité que l'on monte actuellement avec les régions. La région Grand-Est était précurseur. On a annoncé hier soir celui de la région PACA. On en fera d'autres sur les Pays-de-la-Loire et on a discuté de celui de la Nouvelle-Aquitaine. Ce sont les maisons des régions qui vont instruire les dossiers. Notre opération consistera juste à faire une annonce à la région.

Nous essayons de prendre en compte la charge des agents, y compris la charge mentale et le fait qu'ils sont tous en télétravail. Dans les mesures, nous ne surchargeons pas encore les équipes qui ont dû se mettre à disposition de la Banque des territoires. Nous sommes connectés à 97 %. Les équipes répondent présentes et elles sont formidables.

Voilà ce que je voulais vous dire. Je pense que j'ai répondu à l'ensemble des questions, à moins que j'aie oublié des choses.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C'est maintenant à M. Mareuse.

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs de la Caisse des Dépôts :** Il y avait une question notamment sur le *spread* de La Banque postale. Les marchés de taux ont été soumis à un stress très important, que ce soit sur le compartiment obligataire et plus encore sur le compartiment court terme, où il y a eu vraiment une recherche de liquidités par tous les acteurs, qui a tendu le marché et qui a été disloqué pendant plusieurs jours. La Banque postale a donc vu son *spread* sur les marchés s'élargir. Si l'on prend l'obligation Banque postale à maturité 2028, nous avons un *spread* de 55 points de base fin février, et nous

sommes aujourd'hui un peu au-dessus de 200 points de base. C'est donc un élargissement très fort, mais tout à fait comparable à celui des autres établissements bancaires. C'est l'ensemble du marché qui a été très fortement décalé. L'amélioration que l'on a constatée à partir de la semaine dernière, c'est un léger resserrement des *spreads*, et surtout un retour de la liquidité, et en particulier des émissions. Il y a eu un flux d'émissions tout à fait considérable la semaine dernière sur le marché obligataire européen, uniquement pour les émetteurs de bonne qualité, bien sûr.

Il y a eu de très grosses émissions comme Engie, Suez, Air Liquide et aussi des groupes bancaires comme le Crédit Agricole et la Société Générale.

Le marché est donc rouvert à l'émission, et la Caisse des Dépôts a participé très activement à cette réactivation du marché obligataire. La semaine dernière, nous avons souscrit pour plus de 700 millions de titres à l'émission.

Pour vous donner une idée, c'est en une semaine plus que ce que nous avons fait au cours des trois derniers mois. Cette semaine, nous sommes à nouveau sur le même rythme. Nous allons probablement dépasser 600 millions de souscriptions.

Nous avons en particulier eu un rôle très actif dans les deux premières émissions, qui ont permis de rouvrir le marché à l'émission. Nous étions parmi les premiers dans le livre des investisseurs, ce qui a contribué au succès de ces émissions, on peut le dire. En tout cas, beaucoup d'acteurs de marché l'ont remarqué.

La Banque postale a aujourd'hui des niveaux de *spreads* beaucoup plus élevés que ceux d'avant la crise, mais on peut considérer qu'elle a accès au marché et que c'est un émetteur de qualité qui pourrait tout à fait s'inscrire dans la tendance à la réactivation du marché que j'évoquais à l'instant.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Très bien. D'autres précisions de votre côté ? M. Lombard ou M. Sichel, souhaitez-vous compléter ?

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Pas de ma part.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Est-ce qu'il y a d'autres demandes de précisions de la part des commissaires ? Oui ?

**M. Perrot** : J'ai une question à laquelle il est difficile de répondre, mais je la répète quand même. Est-ce que l'on a une idée de la date d'actualisation possible des principales grandeurs dont nous avons parlé aujourd'hui ? Je sais que la question est très difficile, mais je m'autorise tout de même à la poser.

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : De quelles grandeurs parlez-vous ? Des résultats de la Caisse des Dépôts ?

**M. Perrot** : Je me réfère au paragraphe introductif de la note du 26 mars 2020, sur les principaux agrégats financiers et prudentiels. Comme c'est indiqué, ces valeurs sont à date. Évidemment, l'idée n'est pas de la refaire tous les matins. Mais qu'envisagez-vous par rapport à la Commission de surveillance en termes de rythme d'actualisation, sans que cela vous engage au-delà de ce que la situation peut comporter d'imprécis ?

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Ce que l'on regarde tous les jours et tous les matins, c'est la liquidité. En revanche, l'impact sur notre solvabilité, le solde de plus-values latentes et toutes ces questions, nous avons plutôt prévu de le regarder par intervalle.

Nous avons fait tous les tests et *stress tests* qu'il fallait par le passé pour vérifier que l'on passait facilement ce type de destruction de marché. Si cela devait s'aggraver, on referait les calculs naturellement. Nous ne les pilotons pas du tout de façon régulière, parce que l'on sait dans quel intervalle on se situe.

Nous n'avons pas prévu, sauf demande expresse de votre part de refaire ces calculs régulièrement. Je parle du CAC, des marchés obligataires, etc. Comme nous savons que nous sommes toujours dans un intervalle avec

suffisamment de fonds propres, ce que nous pilotons, c'est la liquidité, mais pas la solvabilité, parce que ce sont des calculs compliqués et qui apportent des informations qui, me semble-t-il, ne sont pas indispensables.

**M. Perrot** : J'ai bien compris.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup. Un grand, grand merci pour cette CS exceptionnelle.

Je voudrais juste dire que, pour les analystes, il y a beaucoup de choses qui se disent en ce moment. J'ai quand même beaucoup entendu que ce n'était pas forcément une crise de liquidités, mais une crise de confiance.

Il va falloir que l'on arrive à redonner de la confiance aussi au monde économique pour se relancer et rebondir. Il ne suffira pas d'avoir des moyens. Encore faudra-t-il que tout le monde arrive à en profiter, parce que cela sera un sacré enjeu.

Merci pour les éléments que vous avez pu nous apporter ce matin. C'est aussi rassurant de savoir que la Caisse des Dépôts est là.

Merci à tous ceux qui ont pu être là ce matin. S'agissant peut-être d'une actualisation des chiffres, je pense que M. Lombard peut confirmer que la Direction générale pourrait, tous les 15 jours ou suivant la mesure de ce que vous êtes en capacité de nous fournir, rédiger une note de situation « régulière ».

**M. Lombard, Directeur général de la Caisse des Dépôts** : Oui, nous allons nous organiser pour alimenter toute la Commission de surveillance d'un état de situation.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Parfait. Et puis, un petit message pour tous les salariés du Groupe aussi, de la part de M. Dessenne.

Merci à tous. Je voudrais rappeler que dans notre agenda, nous avons un Comité de La Poste le 9 avril et un Comité des nominations et des rémunérations le 15 avril. Aujourd'hui, à l'heure actuelle et dans les conditions que nous connaissons, les modalités de la Commission

de surveillance prévue le 29 avril dépendront des décisions sur le prolongement ou non du confinement. On se tient au courant de toutes les évolutions. Un très, très grand merci à tous. Merci beaucoup. Bonne journée !

*La séance est levée à 10 heures 48.*

**3<sup>ème</sup> séance – 29 avril 2020**

Le mercredi 29 avril 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en audioconférence.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Holder, de Ketelaere, Pappalardo, Ratte, MM. Bascher, Carrez, Dessenne, Janailac, Perrot, Pisani-Ferry, Raynal, Reboul et Savatier : membres de la Commission de surveillance.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public ; M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts ; M. Freyder, Directeur de l'audit du groupe Caisse des Dépôts ; M. Troesch, Directeur de l'investissement au sein de la Banque des territoires ; Mme Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire à la direction des finances du groupe Caisse des Dépôts.

Mme Gau-Archambault, secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Roman-Samaké, directeur de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Clos, conseiller ; M. Grzegorzcyk, conseiller ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, directrice de cabinet du directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 05.*

*Mme Errante procède à l'appel.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous pour cette Commission de surveillance du 29 avril. Je rappelle quelques règles : Nous avons un moyen WhatsApp pour pouvoir nous inscrire et poser des questions ou faire des remarques. Je vous demande tous de bien vérifier que vos micros sont coupés, ce qui n'est pas le cas pour le moment. Dans un premier temps, merci à tous d'être là.

**1 — Approbation PV CS du 2 avril et point général d'actualité**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Normalement, je n'ai pas eu de remarques particulières sur l'approbation du PV. Je pense que nous pouvons considérer qu'il est approuvé. Merci à tous.

*Le procès-verbal de la Commission de surveillance du 2 avril 2020 est approuvé à l'unanimité.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je vais laisser la parole pour un point de situation en préambule par M. Lombard et M. Sichel. Nous vivons un moment particulier. C'est pour cela que nous sommes aujourd'hui par téléconférence. M. Lombard, je vous passe la parole.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Merci beaucoup, Présidente. Nous allons vous faire un point à deux voix avec M. Sichel sur quatre sujets.

Comment se prépare-t-on à l'après 11 mai ? Comment se prépare-t-on aussi sur un plan plus stratégique, sur les priorités que l'on est en train de se donner ? M. Sichel fera un point des mesures d'urgence qui ont été prises par la Banque des Territoires, notamment dans la phase très aiguë qui est en train de s'écouler.

Il vous présentera également les grandes lignes du plan tourisme que nous sommes en train d'élaborer avec les pouvoirs publics. Il n'est pas encore arrêté, mais il nous paraissait important de saisir l'occasion de cette réunion – en accord avec la Présidente et à sa demande – pour vous donner les grandes lignes.

Sur l'après 11 mai, nous avons commencé à y travailler depuis déjà plusieurs jours, sous l'autorité de notre Secrétaire générale, Mme Mayenobe, qui est présente et qui pourra vous donner des détails si vous le souhaitez. Je voudrais d'abord rappeler que les services de la Caisse des Dépôts ont fonctionné de façon à peu près normale depuis le début de la crise, c'est-à-dire que toutes les équipes opérationnelles étaient en état de répondre à leurs partenaires, à leurs clients, avec des délais qui étaient les délais normaux, et parfois des délais accélérés quand il fallait. M. Sichel pourra dire un mot du refinancement de l'ACOSS.

Pour la sortie de crise, nous nous préparons naturellement, dans le respect des règles présentées hier par le Premier ministre, à privilégier encore le télétravail. Comme nous sommes équipés pour télétravailler depuis plusieurs semaines, c'est protecteur pour les collaborateurs et pour tout le monde de rester en télétravail autant que faire se peut. Nous allons continuer à équiper les collaborateurs qui sont en autorisation spéciale d'absence pour cause notamment de garde d'enfants, puisque si les écoles rouvrent, ces collaborateurs pourront souhaiter nous rejoindre dans l'activité opérationnelle. La règle que nous ciblons est que les personnes qui doivent se présenter dans leur bureau seront les personnes pour lesquelles le management demandera, pour des raisons opérationnelles, à ce que cette présence soit effective.

Il y aura d'ailleurs une distinction entre la région parisienne sur laquelle nous souhaitons vraiment éviter le plus possible que nos collègues soient dans les transports en commun, et des régions où les personnes se déplacent plus volontiers avec leur véhicule habituel. Je pense notamment à nos

implantations de la DRS à Angers et à Bordeaux. Pour nos collègues qui seront sur site, nous leur enverrons par courrier auparavant deux masques, pour qu'ils fassent les déplacements domicile/lieu de travail. Naturellement, du gel hydroalcoolique sera à disposition. Nous veillerons à ce que toutes les portes soient ouvertes, que les espaces de travail permettent des distances devenues rituelles et que les cantines qui seront ouvertes soient aussi installées de telle façon à ce que les barrières soient bien respectées pour protéger les uns et les autres.

Nous sommes en train de finaliser ce plan, et il sera présenté aux partenaires sociaux dans les jours qui viennent pour que nous en débattions ensemble. Les grandes lignes sont évidemment déjà connues et partagées.

Nous nous sommes mis aussi au travail avec notamment les membres du Comité exécutif et leurs équipes rapprochées pour réfléchir aux dispositifs en sortie de crise. Dans la phase actuelle, Bpifrance joue un rôle absolument central avec notamment le Prêt Garanti par l'État. Cette phase a consisté à distribuer du *cash* pour que les entreprises, les associations, les institutions diverses et nos partenaires habituels puissent franchir cette étape. Une fois que cette période sera terminée, nous verrons les pertes causées dans les comptes d'exploitation. Il faudra sans doute allouer des fonds propres pour les entreprises ou les institutions, et nous sommes en train de nous organiser pour cela. Ce sera sans doute une de nos priorités. Nous sommes en train de réarmer financièrement Bpifrance, de regarder les moyens que nous pouvons mettre à disposition à la Banque des Territoires et chez les équipes des Gestions d'Actifs.

Il n'y aura pas uniquement cet aspect fonds propres. Il faudra déployer les grands programmes qui vont être encore plus importants qu'auparavant : Cœur de ville se poursuit, Territoires d'industrie, etc. Du côté de la Direction des Retraites et de la Solidarité, nous allons continuer à mettre en œuvre les deux plateformes qui se développent : « Mon compte formation » qui continue à fonctionner et à progresser pendant cette période et une



plateforme pour les personnes en situation de handicap à laquelle nous attachons une grande importance.

Comme vous le proposait la Présidente, je passe la parole à M. Sichel pour les démarches plus précises de la Banque des Territoires dans un premier temps et également une présentation de nos réflexions sur le tourisme.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Merci beaucoup. Sur la Banque des territoires, comme vous le savez, nous avons eu un rôle important dans le financement court terme de la Sécurité sociale. Nous sommes le banquier de l'ACOSS. Très rapidement, nous sommes montés au maximum de ce que nous pouvions engager, c'est-à-dire au niveau de nos fonds propres à 21 milliards d'euros. Nous suivons, en étroite relation avec le Trésor, la situation de la trésorerie de l'ACOSS. Nous constatons d'ailleurs qu'au fur et à mesure, l'ACOSS arrive à se financer à court terme. À ce jour, il n'y a pas d'inquiétude.

Sur les professions juridiques, vous vous souvenez que nous avons lancé un plan très rapidement, dans la semaine du début du confinement. À date, c'est près d'une profession juridique sur quatre qui a bénéficié de ce plan, et nous n'avons pas de souci sur les notaires. Nous constatons d'ailleurs que les dépôts des notaires sont repartis à la hausse dans les comptes de la Banque des territoires. Il y a beaucoup de travail opérationnel, mais la Banque des Territoires est au rendez-vous.

Sur le secteur du logement social, les organismes de logement social (OLS) ont recours beaucoup plus massivement que nous le pensions initialement à l'outil des titres participatifs. Les titres participatifs étaient un des éléments que nous vous avons présentés dans le plan logement 2, qui consistent à renforcer en fonds propres les opérateurs. Nous nous attendions, dans le plan logement 2, à une tranche à 400 millions d'euros en 2020, et une seconde tranche à 400 millions d'euros en 2021. Je pense que nous repasserons devant vous assez rapidement pour porter cette enveloppe de 800 millions à 1,2 milliard

d'euros, parce que nous avons plus de 70 OLS qui en font la demande.

Ce produit est assez attractif. Même si aujourd'hui il n'y a pas beaucoup de pression sur les OLS, ils s'attendent quand même à un taux d'impayés important et veulent renforcer leurs fonds propres.

Toujours dans le secteur du logement, vous savez que nous avons lancé un grand appel d'offres pour 40 000 VEFA (ventes en l'état futur d'achèvement). À date, c'est un succès. Cette opération est lancée par notre filiale CDC Habitat. Nous avons tous les grands opérateurs du secteur, les Nexity, Kaufman & Broad, Altarea Cogedim et Bouygues qui y ont participé, mais aussi beaucoup de promoteurs et de constructeurs plus petits dans les territoires, qui sont très contents de pouvoir compter sur cette commande publique en sortie de crise. Je pense que, là aussi, peut-être, s'il y a des demandes supplémentaires, nous étendrons cette offre de 40 000 à peut-être 50 000 logements.

Enfin, des dispositifs de solidarité mis en place avec les régions sont un grand succès. Nous en avons déjà six qui sont opérationnels : le Grand Est qui a été le premier, suivi des Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, puis de la Nouvelle-Aquitaine. Il devrait y avoir la Bretagne, la région de La Réunion et d'autres régions avec lesquelles nous discutons (l'Occitanie, par exemple). C'est une composante très importante de notre soutien, puisque vous savez, ce sont des petites avances de 1 500, à 15 000 euros aux structures qui ne sont pas couvertes par le PGE, soit parce que c'est trop petit, soit parce que ce sont des structures de type économie sociale et solidaire, associations, clubs sportifs, petites entreprises, qui ne sont pas suffisamment bancarisées. Voilà pour les mesures d'urgence.

Je voulais partager avec vous le plan Tourisme que nous avons bâti en un temps record avec Bpifrance, que nous avons présenté au ministre du Tourisme, que nous sommes en train de négocier et qui sera sans doute présenté pour le Comité interministériel du tourisme du 14 mai, présidé par le Premier ministre.

Il y a trois volets dans le plan. Il y a un plan d'urgence, de soutien à tous les acteurs en trésorerie. Vous savez que beaucoup d'entreprises du tourisme sont fermées, elles n'ont plus du tout de chiffre d'affaires. L'idée est d'apporter assez massivement de la trésorerie. Nous parlons d'un montant de l'ordre de 4 milliards d'euros qui se divisent en 3 milliards d'euros de PGE, qui passent par Bpifrance, mais qui sont portés essentiellement par les banques (ce sont les banques commerciales qui accordent les PGE et l'État qui accorde la garantie). Sur tous les PGE qui ont été accordés, on estime que ce sont à peu près 3 milliards d'euros qui concernent le secteur du tourisme.

À ces 3 milliards d'euros, s'ajoutent 1 milliard d'euros portés par le groupe Caisse des Dépôts qui se subdivisent entre des actions qui sont portées par Bpifrance et des actions qui sont portées par la Banque des Territoires. Il y a à peu près 500 millions d'euros au titre des reports d'échéances ou des reports de loyers effectués par la Banque des territoires, et à peu près 300 millions d'euros du côté de Bpifrance au titre des reports d'échéances des prêts chez Bpifrance de trois mois ou de six mois. La Banque des Territoires fait de même pour les loyers que nous faisons payer aux entreprises qui sont nos clientes opératrices, puisque nous portons les murs ; cela représente à peu près 170 millions d'euros.

Nous menons également d'autres actions de soutien de trésorerie. Ce ne sont pas des suspensions de prélèvement, ce ne sont pas des reports de loyers, mais des actions d'injection de trésorerie pour lesquelles nous mettons des fonds propres aux côtés des régions dans les fonds Résilience. Sont éligibles dans les régions à ces fonds, les petits restaurants, les petites pizzérias, les accrobranches, les manèges forains, les pratiques sportives, les associations culturelles.

Bpifrance lance le prêt Tourisme qui a l'avantage, par rapport au prêt garanti par l'État, d'être plus long. Le PGE, c'est un an de différé d'amortissement et ensuite quatre à cinq ans. Pour le prêt Tourisme, c'est 10 ans. Ce

serait donc 300 millions d'euros de prêt Tourisme que nous lancerions, et ces prêts Tourisme seront garantis par la Banque des Territoires. Nous abondons de 50 millions d'euros supplémentaire le fonds de garantie pour garantir ces prêts Tourisme opérés par Bpifrance. Ce volet court terme, injection de trésorerie pour préserver l'offre est important pour permettre aux acteurs, une fois le confinement terminé, de repartir.

Il y a une deuxième partie dans ce plan, qui est le renforcement des fonds propres des structures hôtelières et des structures touristiques au sens large. Là, nous parlons de 1 milliard d'euros qui sont combinés entre la Banque des Territoires et Bpifrance. Si je rentre dans le détail de ce milliard d'euros, mais qui reste encore en discussion, il y a plusieurs composantes. Il y a une composante qui est faite par la Banque des Territoires de l'ordre de 300 millions d'euros pour consolider les grandes filières dans lesquelles nous sommes déjà opérateurs, comme la filière montagne (stations de montagne) ou la filière port de plaisance.

Par exemple, dans la filière montagne, c'est tout ce que nous faisons autour de la Compagnie des Pyrénées en Nouvelle-Aquitaine. Il s'agit d'injecter des fonds propres pour créer des structures avec les territoires. Nous mettrions 100 millions d'euros pour renforcer le fonds Tourisme Social Investissement (TSI). Il s'agit d'accompagner des structures dont vous connaissez les noms comme l'UCA et VVF. Il y aurait 100 millions d'euros pour la consolidation des acteurs régionaux qui sont dans le périmètre de la Banque des Territoires. Cela peut concerner des équipements du type la Cité de l'Espace à Toulouse, ou ce que nous faisons avec le Futuroscope qui est cher à M. Savatier. Voilà pour la partie Banque des Territoires.

Il y a une partie Bpifrance, tournée vers les opérateurs. Là, c'est du renforcement des fonds propres en *equity*, souvent, ou en quasi *equity*, en obligations convertibles de Bpifrance. C'est de l'injection dans des groupes hôteliers parisiens ou dans des structures dont Bpifrance va assurer la consolidation en tant

qu'opérateur. Cela va être un très gros volet de fonds propres. Nous n'avons pas encore tout calé. Nous discutons avec les acteurs, nous discutons avec les filières, nous discutons de la répartition des rôles, mais il y aura un gros volet de renforcement de fonds propres.

Enfin, il y a la dimension de plus long terme où nous allons essayer d'avoir une action transformante sur le tourisme, dans une orientation vers un tourisme plus durable, et plus digital. Nous allons avoir deux volets d'accompagnement, un volet d'accompagnement de Bpifrance auprès des entrepreneurs, de la formation, ce que Bpifrance sait bien faire auprès des entrepreneurs. à travers ses accélérateurs. Du côté de la Banque des territoires, ce sont des crédits d'ingénierie pour faciliter et adapter l'offre touristique au contexte de demain. Ce sera plutôt du cofinancement d'ingénierie avec les régions, avec les communes, que nous mettrons en place.

Le gouvernement a souhaité confier une autre mission à la Caisse des Dépôts pour une vraie accélération digitale ; Il s'agit de créer une plateforme regroupant toutes les données du tourisme, l'offre d'hébergements, mais aussi l'offre culturelle, de façon à faire faire un saut à notre pays en termes de souveraineté, pour ne pas dépendre des grandes plateformes touristiques (Booking.com, TripAdvisor ou Airbnb), et d'être capable de reconquérir de la valeur ajoutée pour l'ensemble du secteur.

Nous commençons à avoir des lettres de noblesse avec le compte personnel de formation qui est quand même un très, très gros succès du groupe Caisse des Dépôts. Nous voyons bien que banquedesterritoires.fr est incroyablement bien équipé et marche bien. Nous serons opérateur de plateforme pour le compte de l'État avec la plateforme Handicap. Je pense qu'il est temps, comme nous avons monté la Compagnie des Alpes après le problème financier des stations alpines, de créer une compagnie des données touristiques. Nous n'avons pas encore travaillé le modèle économique, pour que toutes ces données permettent à la fois un meilleur accueil aux touristes en France, captent la valeur et soient

facteurs de richesses pour mettre en valeur l'offre touristique dans notre pays.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. J'ai deux demandes de précision : M. Carrez pour commencer, et M. Pisani-Ferry ensuite.

**M. Carrez :** Merci, Présidente. Bonjour à toutes et à tous. Je souhaiterais, en remerciant M. Lombard et M. Sichel de leurs exposés liminaires, comme je l'avais demandé dans ce compte rendu de la Commission de surveillance du 2 avril, que nous puissions disposer d'une petite note brève et synthétique, assez régulière, sur les différents canaux d'intervention qui peuvent être utilisés, mobilisés par la Caisse des Dépôts ou par ses filiales, parce que ce sont des sujets extrêmement importants, et la Caisse des Dépôts complète utilement ou travaille en association avec l'État.

Je prends un exemple. J'avais posé la question le 2 avril. Dans le rôle d'amortisseur général, il y a deux types d'actions qui vont être rendus nécessaires très vite : ce sont les interventions en fonds propres ou en quasi-fonds propres. On vient d'avoir un bon exemple sur le secteur touristique. J'avais évoqué aussi la question des loyers, en tout cas, pour les locataires qui ont une taille économique suffisante. Cette question n'avait pas pu recevoir de réponse. Toujours est-il que quelques jours après, dans le cadre de l'examen du collectif numéro 2 à l'Assemblée nationale, le ministre M. Le Maire a insisté sur la nécessité de procéder, d'une part à des reports de loyers. Évidemment, pour les grandes foncières, c'est possible. Je pense que la Caisse des Dépôts est à même de le faire. Par ailleurs, dans ce collectif numéro 2, nous avons vu apparaître de nouvelles actions qui sont absolument déterminantes sur les fonds propres, que ce soit la dotation du compte de participation de 20 milliards d'euros, l'augmentation des prêts directs d'aide par un média, ou des avances directes.

J'ai quand même quelques questions à ce stade. Sur les interventions en fonds propres ou quasi-fonds propres, au-delà du secteur touristique sur lequel il y a eu un exemple,

quelle va être la doctrine de la Caisse des Dépôts ? Par exemple, sur l'ensemble des entreprises dans lesquelles nous avons déjà des participations, sans être évidemment actionnaires majoritaires, est-ce que, pour celles qui en auraient besoin, qui peuvent être considérées comme stratégiques, il sera demandé à la Caisse des Dépôts de monter d'une manière ou d'une autre, avec des obligations convertibles ou autres, en fonds propres ou en quasi-fonds propres ?

Cela me paraît être un sujet essentiel sur lequel il faut absolument que nous soyons bien informés.

Dans les contacts que j'ai actuellement avec la région Île-de-France, il semble que ce que va faire la Banque des territoires est une très bonne chose, que soit monté un système spécifique d'avances directes à des entreprises. Je prends tous ces exemples un peu en vrac, pour dire que je pense que les commissaires surveillants ont absolument besoin d'avoir une information régulière.

Également, sur les sujets d'accompagnement de l'économie demain, M. Sichel évoquait le programme de lancement de constructions neuves en matière de logements aidés à hauteur de 40 000. Comment cela peut-il se passer ? Il y a peut-être des idées en matière de programme de réhabilitation de ces logements. Il y a tout le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Il y a une autre question qui se pose et dont nous avons eu à débattre : celle de l'afflux d'épargne qui se confirme sur le Livret A.

Mais M. Savatier va peut-être pouvoir nous en dire plus. Cette épargne sur le Livret A va-t-elle être utilisée ? J'ai discuté récemment avec M. Woerth qui a lancé cette idée de Livret C. Je lui disais que d'ores et déjà, sur le Livret A, nous avons tout un afflux d'épargne qui ne trouve pas d'appoint.

Je prends quelques exemples un peu en vrac pour illustrer la nécessité pour les commissaires surveillants d'avoir une note régulière, pour savoir quelles vont être les

lignes directrices dans nos différentes interventions.

Un dernier mot. Je relisais le compte rendu de la Commission de surveillance du 2 avril. S'agissant du financement de l'ACOSS qui risque de monter, qui, vous le savez, a eu un gros problème – je m'en souviens – lors de la crise de 2008-2009, M. Lombard, vous évoquiez l'idée d'une formalisation un peu plus précise de l'engagement de la Caisse des Dépôts au financement de l'ACOSS. Les discussions avec la Direction du Trésor ont-elles abouti sur ce point ou non ?

Merci. Excusez-moi d'avoir été un peu long.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Carrez. Il y a un document de 12 pages qui a été envoyé à tous les parlementaires. Il me semblait que tous les commissaires surveillants en avaient été aussi destinataires, mais apparemment, ce n'est pas nécessairement le cas. Nous allons donc vous le renvoyer. Je voulais remercier aussi les services, parce que cela fait longtemps que je demandais un point d'information régulier aux parlementaires. Je pense que nous avons disposé d'un bon niveau d'information.

En revanche, pour les commissaires surveillants, nous avons convenu d'un point d'information sur les impacts de la crise tous les quinze jours. Ce document sur l'action du groupe vient utilement le compléter.

Je vais passer la parole maintenant à M. Pisani-Ferry. Ensuite, je repasserai la parole à M. Lombard et à M. Sichel.

**M. Pisani-Ferry :** Merci et bonjour. Je rejoins le point sur l'ACOSS. Nous en avons déjà parlé, mais ce serait bien d'avoir une information un peu plus complète.

Le sujet sur lequel je voulais intervenir était le sujet d'une intervention en fonds propres. Nous allons avoir un des très grands sujets de la période qui s'ouvre compte tenu du développement de cette crise, de la nécessité de passer d'une intervention en trésorerie, en garantie à une intervention en fonds propres. Cela va poser de manière massive la question de la capacité à intervenir sur une échelle

absolument sans précédent, puisque nous allons parler d'un nombre de dossiers que nous n'avons absolument jamais vu.

La question que j'aurais est d'abord : quelle est l'expérience de la distribution des garanties ? D'information publique, Bpifrance est un peu déficiente. Nous savons que nous en sommes à peu près à 40 milliards d'euros, mais nous n'avons aucune idée de la distribution par taille d'entreprise, secteur, région, etc. Au fond, avons-nous atteint le degré suffisant de granularité qui permet que ces garanties atteignent des entreprises de petite taille, qui peuvent en avoir particulièrement besoin ? C'était un défi opérationnel pour Bpifrance. Ce serait bien de savoir quel est le retour d'expérience maintenant, après quelques semaines.

La question suivante, c'est évidemment : pour une intervention en fonds propres, comment imagine-t-on pouvoir atteindre l'échelle correspondant au besoin financier en santé ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Pisani-Ferry. M. Savatier.

**M. Savatier :** Oui, merci, Présidente. Tout d'abord, bonjour à tout le monde. M. Carrez m'a tendu la perche, si je puis dire, au sujet du Livret A. Je rappelle les souhaits que nous avons déjà émis à plusieurs reprises et qui nous avaient conduits à créer une mission d'information à l'Assemblée nationale, laquelle mission d'information est un peu en sommeil pour l'instant, sur les conséquences des taux bas et l'emploi que nous pouvions faire de l'épargne réglementée. Je pense que j'étais parfaitement en ligne avec les propos de M. Lombard et bien évidemment, après en avoir discuté avec M. Sichel, à savoir que nous avons besoin, au-delà de l'application des taux, d'une nouvelle doctrine d'emploi du fonds d'épargne.

C'est confirmé d'ailleurs vu l'appétence des épargnants pour l'épargne réglementée qui se poursuit malgré la faible rémunération, et il me semble que le moment est venu, au-delà du logement social, d'aller dans deux directions : une direction qui consistait à s'impliquer dans

des investissements avec des maturités longues de remboursement dans le domaine de la transition énergétique (les projets « ne courent pas les rues », bien évidemment), mais aussi un certain nombre de grands équipements publics qui pouvaient bénéficier de ce type d'investissements sous réserve qu'il y ait une rente de long terme qui permette de rémunérer correctement cette épargne.

La dernière fois que nous en avons parlé, M. Sichel m'avait dit qu'il avait eu une rencontre avec Mme Renaud-Basso sur cette question. Je souhaite donc qu'il nous fasse (je ne sais pas si c'est le jour de le faire), à un moment donné, un point de l'avancement de ces travaux, puisqu'il s'agit, vous le savez, de prérogative ministérielle et que nous sommes attachés à ce que cette épargne soit orientée dans l'intérêt général. Je crois qu'il y a des décisions à prendre qui tout simplement s'imposaient déjà, parce que les taux bas et l'investissement dans le logement social étaient ce qu'ils étaient, et aussi aujourd'hui, parce qu'il y a une augmentation de cette épargne et des besoins sans doute d'équipements publics avec des financements de long terme. C'était ma réponse.

Ma question est : où en est-on ? Pourrait-on avoir des précisions sur les intentions gouvernementales dans cette affaire ?

Le deuxième sujet sur lequel je voulais alerter est un sujet sûrement de pure forme. On nous envoie des documents de la Caisse des Dépôts. J'aimerais que l'on puisse connaître le statut de ces documents. On ne sait jamais si ce sont des documents qui ont vocation à être partagés uniquement entre les membres de la Commission de surveillance et si ce sont des documents qui peuvent être partagés dans certaines conditions avec nos mandants, puisque nous avons des parlementaires que nous représentons, ou si ce sont des documents grand public qui peuvent être partagés par exemple avec les maires. Nous avons eu des surprises médiatiques sur ces documents qui circulaient. Nous avons bien compris qu'ils n'étaient pas validés par la Direction générale. Je crois qu'il serait bien que, nous-mêmes, nous sachions quel est le statut des documents que nous recevons et

quel est leur degré de confidentialité. Je crois qu'il serait bon de mettre un code que nous soyons amenés à respecter. C'est aussi une obligation qui nous est faite de respecter les travaux de la Commission.

Enfin, je voudrais dire un mot, sur les mesures en faveur du tourisme. Je trouve que c'est un sujet préoccupant. Je vous rappelle que nous avons un groupe de travail à l'Assemblée nationale dans lequel il y a une dizaine de personnes qui sont très actives.

L'autre jour, le ministre M. Lemoigne a fait une réunion entre 19 heures et 21 heures 30. Il y avait 100 députés qui s'étaient branchés. C'est dire que c'est un sujet qui préoccupe l'ensemble des territoires. Je pense qu'il est important que la Caisse des Dépôts soit auprès de l'État et auprès des collectivités territoriales pour aider ce secteur qui vraisemblablement aura une année quasiment blanche, aussi en termes d'attractivité internationale pour la suite. C'est le sujet.

Au sujet de la plateforme touristique pour capter de la valeur, je pense, pour avoir travaillé autrefois sur ces questions, qu'il y a effectivement un risque d'usine à gaz, mais il y a aussi une vraie opportunité de saisir, de façon peut-être différente, les opportunités qui pourraient intervenir, notamment de reconquérir les petites clientèles françaises pour irriguer l'ensemble du territoire. Même si nous pensons au redéveloppement du tourisme international, puisque nous avons un objectif de 100 millions de visiteurs en France (et il y aura un jour les Jeux olympiques), je pense qu'il est important que nous ayons un des outils qui nous permettront de faire en sorte que la relance touristique participe du développement des territoires.

Bien sûr, il faut éviter ce risque d'usine à gaz et trouver le modèle économique « qui va bien », mais je pense que c'est aussi le rôle de la Caisse des Dépôts de réfléchir à ces questions pour mettre à disposition des territoires et de la puissance publique locale ou nationale, des outils compétitifs, modernes, et capables de retrouver la compétitivité de notre pays dans ce domaine qui va être fortement atteint et

qui, je le rappelle, représente plus de 7 % du PIB, c'est-à-dire plus que l'agriculture.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Merci, M. Savatier, M. Carrez. Je donne la parole à M. Lombard et à M. Sichel pour répondre. M. Reboul également souhaite répondre à la question soulevée sur la volonté de l'État. Je vous passe la parole à tous les trois. Pour la suite, si des questions restent sans réponse et si certains ont besoin de précision, on fera une collecte de toutes vos questions.

M. Savatier, sur les documents que nous envoyons, nous allons faire un point, effectivement, sur ce qui est uniquement réservé aux commissaires surveillants. J'ai souhaité qu'un envoi soit fait à tous les parlementaires, sénateurs comme députés. Ils ont reçu un 12 pages par mail sur l'action de la Caisse des Dépôts. Tous les parlementaires ont reçu ce mail.

**M. Savatier** : Présidente, il faut être précis, parce que je me suis posé plusieurs fois la question. J'ai posé la question à Mme Gau- Archambault, j'ai eu des réponses ponctuelles. Parfois, elle ne pouvait pas me les donner. Elle a été obligée de remonter à la Direction générale. Par exemple, sur le document sur le vieillissement, qui est intéressant, nous avons des gens qui travaillent sur ces questions avec le gouvernement et au sein de l'Assemblée nationale. Ces informations peuvent-elles être partagées avec nos collègues de l'Assemblée nationale ? Ce sont des sujets. Je ne me permets pas de le faire sans autorisation, mais c'est vrai que ces documents pourraient circuler sans qu'on le veuille, un jour, en l'absence d'indications précises sur leurs conditions d'emploi.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Très bien. Je laisse la parole à M. Lombard ou M. Sichel, et ensuite, M. Reboul.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Je vais commencer et M. Sichel complètera ou prendra les points qui relèvent de ses secteurs. Je vais d'abord revenir sur la question de M. Savatier. Je dois

reconnaître que l'épisode de la note interne purement technique qui a été instrumentalisée par Médiapart pour en faire soi-disant une commande du Président de la République pour « marchandiser » la santé en France et « mettre à mal l'hôpital public », me fait penser que tout document venant de la Caisse des Dépôts doit être traité avec précaution. J'ai évidemment toute confiance dans les parlementaires, mais dès lors que le document sort du périmètre de la Caisse des Dépôts, on voit bien qu'il peut être instrumentalisé, et c'est vrai qu'il y a de nombreux sujets dont on parle totalement librement avec vous, qui sont des réflexions prospectives.

Je pense que, sauf exception, je préférerais que la règle soit que cela reste à l'intérieur du périmètre de la Caisse des Dépôts et de la Commission de surveillance. Évidemment, nous avons aussi des documents que nous adressons à l'extérieur, et dans ces cas-là, j'entends bien ce que dit M. Savatier. Il faut que nous distinguions bien les deux, les documents internes des documents à vocation de communication. Je considère que pour le Parlement, à part les commissaires surveillants, c'est quand même de la communication qui pourrait venir de la Commission.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** J'ai une précision, M. Lombard. Je suis en lien avec M. Blanchot qui est responsable des relations institutionnelles. Il dit bien, pour répondre à la question de M. Savatier, que la Caisse des Dépôts est à disposition pour être auditionnée. S'il y a des groupes de parlementaires qui veulent auditionner la Caisse des Dépôts, libre à eux de demander à avoir un travail ou une discussion.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** D'ailleurs, je vais être auditionné par le Sénat mi-mai.

**M. Savatier :** C'est une chose. M. Lombard ou la Présidente ne vont pas être auditionnés « tous les quatre matins » par les commissions. Je crois qu'il faut quand même faire cet effort de clarification. J'ai pris l'exemple du document sur le vieillissement. Dans ce document sur le vieillissement, il n'y a rien de particulièrement

sensible, mais je ne le diffuse pas si je n'ai pas l'autorisation. Je voudrais savoir si c'est un document interne.

En revanche, par exemple, le service Études a fait des simulations de sortie de crise avec différents modèles. Il y a un numéro, comme si c'était un numéro d'un document périodique. Ce document peut-il être envoyé aux collègues ? Il est très intéressant, et d'un autre côté, il n'est pas complètement inutile que nos collègues qui réfléchissent sur l'après-crise connaissent un peu les avis du service Études de la Caisse des Dépôts.

Donc, je ne suis pas à l'aise aujourd'hui. Il y a eu une malencontreuse affaire. Nous avons bien compris que bien évidemment, tout cela était instrumentalisé et que la Direction générale n'était pas en cause dans cette affaire, mais je pense que l'on pourrait faire des erreurs, même si l'on est averti et que l'on prend des précautions.

D'un autre côté, je pense que notre travail est aussi d'enrichir la réflexion du Parlement sur un certain nombre de sujets. Quand il y a des études qui sont intéressantes et que l'on peut partager avec les parlementaires, je crois qu'il serait dommage de ne pas le faire. Donc, je crois qu'il faut une règle d'emploi avec un code que, je pense, tout le monde respectera. De toute façon, c'est une obligation qui nous est faite. Je trouve que l'on gagnerait à être plus précis dans cet usage sans avoir un principe de précaution trop grand, qui, finalement, occulterait tout un travail intéressant qui peut être fait et qui peut être très utile.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Sur l'ACOSS, effectivement, quand on s'était parlé la dernière fois, le Conseil des ministres venait de décider de l'augmentation du plafond à 70 milliards d'euros. Notre engagement, qui était déjà au maximum de 11 milliards d'euros dans la convention qui nous lie à l'ACOSS a été porté à 21 milliards d'euros, c'est-à-dire que l'on a rajouté une ligne de court terme de 10 milliards d'euros intégralement refinancée à la Banque centrale européenne. On considère que l'on est dans le cadre de notre relation habituelle avec l'ACOSS. Les autres besoins de financement ont été couverts par

les marchés court terme et par l'ACOSS, les marchés s'étant rouverts depuis, ou par d'autres moyens. Mais il semblerait que l'ACOSS n'ait pas besoin d'un montant plus élevé que ce montant sur lequel nous sommes confortables et qui a été évidemment approuvé dans les différentes instances.

Sur la question de la distribution du prêt garanti par l'État, le rôle de Bpifrance est important, mais c'est un rôle de validation des projets. Ce sont les banques commerciales qui distribuent les prêts à leurs clients. D'ailleurs, Bpifrance a, pour sa part, ses propres clients. Nous n'avons pas encore de vision statistique car le dispositif démarre, mais les chiffres ont été rappelés. On voit, par les différents capteurs que nous avons, que cela se passe plutôt bien pour l'essentiel des entreprises. Nous avons des sujets pour les entreprises qui sont en difficulté, mais qui l'étaient avant, et là-dessus, il y a éventuellement la médiation du crédit, et l'on incite les réseaux bancaires à faire preuve de sens de l'intérêt général. Et puis, pour les entreprises de très petite taille, nous avons les fonds régionaux, dont M. Sichel a parlé. Nous essayons de bien couvrir la granularité du tissu économique français. Mais sur les petites entreprises, nous sommes parfois dans des situations qui peuvent être plus compliquées, mais tout cela ne vaut pas encore élément statistique. Nous sommes quand même au début de la mise en place de ce produit.

Sur les foncières, effectivement, que ce soit CDC Habitat ou Icade, elles ont reporté ou annulé les loyers des très petites entreprises commerciales qui étaient en pied d'immeuble, évidemment pas des grandes entreprises qui sont de grands clients et qui, en général, ont les moyens. Donc, là, nous avons fait notre devoir de façon exemplaire et très rapide.

Sur les fonds d'épargne, M. Sichel parlera évidemment de la discussion que nous avons ouverte avec Mme Renaud-Basso et M. Reboul. Juste pour dire qu'effectivement, la collecte était importante au mois de mars, mais c'était le début du confinement, donc les 3,5 milliards d'euros étaient en fait un peu symboliques par rapport aux plus de

400 milliards d'euros d'encours total du Livret A. D'après les éléments que nous avons sur le mois d'avril, nous devrions avoir probablement une sur-collecte élevée compte tenu tout simplement de la baisse de la consommation pendant le confinement. Donc, oui, nous aurons les moyens de prêter plus, s'il y a la demande.

Enfin, je voudrais ouvrir la question des fonds propres qui sera complétée par M. Sichel. En fait, dans les travaux que nous faisons, vous vous souvenez que dans notre plan à moyen terme, nous avons prévu de déployer 20 milliards d'euros de fonds propres supplémentaires dans nos différentes activités au travers des différents métiers, que ce soit Bpifrance, la Banque des Territoires, GDA (gestions d'actifs), etc., et naturellement, nos grandes filiales. Nous sommes en train de regarder si nous pouvons accélérer la « distribution » de ces fonds propres, parce que l'urgence – M. Pisani-Ferry l'a bien rappelé – va être dans les mois qui viennent.

Si nous pouvons anticiper cette allocation de fonds propres – et M. Sichel décrira les différents canaux que nous allons utiliser –, nous le ferons naturellement, et c'est en train d'être étudié.

Sur les canaux, nous sommes aussi en train d'en installer de nouveaux. Vous avez vu l'initiative de place qui vient d'une initiative de la Caisse des Dépôts, de réactiver les fonds nouveaux qui avaient été constitués en 2013 et financés par les assureurs. Les assureurs se sont engagés, sous l'égide du Premier ministre, à mettre 1,7 milliard d'euros dans ces fonds. La Caisse des Dépôts mettra d'ailleurs elle-même 100 millions d'euros. Ces fonds sont réactivés à destination des petites et moyennes entreprises et il y aura deux compartiments nouveaux, un sur la santé, que nous allons soutenir, évidemment, et un autre sur le tourisme, qui sont en train d'être constitués. Il y a des réunions quasiment tous les deux jours sur ces questions.

Nous aimerions que le fonds stratégique de participation, alimenté par les assureurs et qui maintenant, s'est rapproché de la Caisse des Dépôts, soit aussi réalimenté. Plus généralement, la Caisse des Dépôts, dans son



rôle de place, va faire en sorte que la création de nouveaux véhicules permettant d'investir en fonds propres soit mise en œuvre par les différents investisseurs institutionnels pour compléter les 20 milliards d'euros que l'État a mis dans l'APE (Agence des participations de l'État) et les 20 milliards d'euros dont nous allons essayer d'accélérer le déploiement. Pour la façon dont cela est déployé chez Bpifrance, à la Banque des territoires et chez GPS, je passe la parole à M. Sichel sur les autres sujets que je n'ai pas traités.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Sur le renforcement des fonds propres, sur la question de M. Carrez et de M. Pisani-Ferry, nous avons plusieurs canaux pour renforcer les fonds propres. Du côté de la Banque des Territoires, il y a les fonds propres des organismes de logement social. L'outil est essentiellement celui des titres participatifs, d'où la demande d'étendre l'enveloppe qui était initialement allouée. Nous y reviendrons dans le cadre des instances de gouvernance de la Commission de surveillance.

Ensuite, il y a tout le portefeuille de participations de la Banque des Territoires à la Direction des investissements (DI). Nous sommes actionnaires à travers des sociétés d'économie mixte (SEM) et nous faisons notre devoir d'actionnaires, parfois de façon importante et sur des cas très urgents. Je citerai l'exemple de la Sematra qui est la société détentrice d'Air Austral. Air Austral, est comme un « mini Air France » en termes de situation. Les avions sont cloués au sol à 95 %, et évidemment, il y a des besoins de renforcement de fonds propres. Il y a à peu près 1 000 structures qui sont dans le portefeuille de la DI, mais les situations sont très variées. Entre l'énergie ou le très haut débit qui se portent bien et les structures touristiques, nous ne sommes pas du tout dans la même situation, et les besoins en fonds propres ne sont pas les mêmes.

Concernant les fonds propres, il y a nos filiales, celles qui sont gérées par GPS, et là, nous avons déjà dans certains cas, décidé de renoncer aux dividendes. Mais nous n'avons pas dans le

portefeuille, à date – je croise les doigts – à ce stade de la crise, de nécessité de renforcer les fonds propres de nos participations.

Le véhicule principal de renforcement des fonds propres du groupe Caisse des Dépôts, c'est d'une part Bpifrance qui a tout le tissu entrepreneurial, et là, nous sommes en train de monter le fonds Lac d'Argent et d'augmenter la capacité d'investissement de Bpifrance. Puis il y a l'autre volet GDA (gestion des actifs) où nous avons dit que nous jouions un rôle contracyclique dans les obligations convertibles. Nous allons regarder s'il y a des opérations qui se font sur les fonds propres avec les outils tels que les a décrits M. Lombard, et d'autres outils plus directs s'il y avait des besoins.

Voilà un peu le programme de fonds propres. Au fur et à mesure, nous allons renseigner chacune des catégories. Sur le tourisme, parce que c'est le secteur le plus critique sur lequel il y a le plus d'urgences, nous sommes en train de caler les différents dispositifs. Sur les OLS, c'est à peu près fait. Après, secteur par secteur, nous allons regarder quel est notre rôle sur les différents canaux.

Je dirai un mot sur la réunion très productive que nous avons eue, et je laisserai évidemment M. Reboul la commenter, parce qu'à la fin, c'est le ministre des Finances qui a le fin mot sur la doctrine d'emploi du fonds d'épargne. Nous avons évoqué avec la Direction du Trésor sur les fonds d'épargne quatre thèmes. Il y a d'abord les taux. Nos taux sont-ils justes ? Nous avons beaucoup discuté. Dans le respect, bien sûr, de l'équilibre financier du fonds d'épargne, bouge-t-on les taux ? Les bouge-t-on à la baisse ? Sur quelles catégories de prêts ?

Le deuxième sujet, ce sont les emplois, en gardant évidemment la priorité du fonds d'épargne sur le logement social. L'initiative lancée par M. Woerth sur le Livret C ne vous a pas échappé. Vu l'abondance du Livret A, ne peut-on pas étendre l'affectation de cette ressource à d'autres emplois ? Nous pensons tous à la transition environnementale et énergétique. Je pense que le Trésor y est ouvert. D'ailleurs, nous l'avons fait par le passé avec les Aqua Prêts qui ont été un gros succès.

Ensuite, nous avons parlé d'éligibilité. Y a-t-il des structures qui aujourd'hui ne sont pas éligibles au financement sur fonds d'épargne et qui pourraient l'être ? La Commission l'avait évoqué lorsque nous avons fait passer le dossier CEGeLog, qui est le dossier d'externalisation de la gestion des logements domaniaux du ministère des armées et qui, du fait du choix fait par le ministère de la Défense, n'était pas éligible aux financements sur fonds d'épargne. Il y a donc ces sujets d'éligibilité qui sont discutés.

Enfin, il y a les modalités. Si nous avons des prêts qui ont bien marché comme Aqua Prêt, nous avons d'autres prêts, notamment sur la rénovation thermique, qui n'ont pas rencontré le succès. Ce sont donc des modalités qu'il faut revoir avec le Trésor. C'est en route, mais évidemment, je laisse M. Reboul compléter sur ce point.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Oui, merci. M. Reboul.

**M. Reboul :** Merci, Mme la Présidente. D'abord, je profite du fait que je viens de recevoir le prototype du tableau de bord du PGE pour vous donner quelques informations que M. Lombard n'avait pas il y a une seconde. Au 24 avril, nous sommes à 70 milliards d'euros de demandes de PGE, 35 milliards d'euros de demandes préaccordées, c'est-à-dire que la banque a donné son accord ; 90 % des bénéficiaires sont des TPE pour un montant total de 17 milliards d'euros et un montant moyen de prêt pour les TPE d'un peu moins de 100 000 euros, et cela concerne 250 000 TPE. Donc, cela veut dire que le PGE, cela marche, et cela marche même pour les petites entreprises. C'est plutôt une bonne nouvelle, parce qu'effectivement, c'était un peu l'inquiétude que nous avions.

La photo est biaisée par le fait qu'aujourd'hui, il y a très peu de grandes entreprises qui sont venues chercher le PGE, parce que la situation initiale des grandes entreprises en trésorerie était plus solide, probablement. Donc, elles ont moins senti l'urgence d'aller le chercher. Du coup, le tableau va se déformer dans les semaines qui viennent, probablement, mais

quand même, c'est un beau succès, et j'en profite pour remercier Bpifrance qui n'est pas là, mais il y a son actionnaire de contrôle, de son aide qui a été absolument décisive.

J'en profite pour dire aussi un mot sur les fonds propres, et je profite du fait que les parlementaires sont là. Les dispositifs qui ont été mentionnés sont évidemment tous des dispositifs très utiles, et nous nous réjouissons d'avoir la chance d'avoir des financeurs publics - Caisse des Dépôts et Bpifrance - qui vont permettre de démultiplier les montants dont l'État dispose. Je pense qu'il ne faut pas que l'on oublie quand même qu'effectivement, les entreprises françaises vont avoir un besoin massif de fonds propres. Il se trouve que les ménages français, depuis le début du confinement, ont accumulé, si on ne parle que d'épargne bancaire, au moins 20 milliards d'euros.

Donc, la vraie solution qui permettra d'atteindre des volumes qui sont totalement impensables si on utilise exclusivement les véhicules publics, c'est de réussir à faire en sorte que les ménages utilisent une partie de leur épargne, et pas du tout à perte, avec une perspective de rendement, pour l'investir dans les entreprises françaises pour leur permettre d'avoir un bilan qui soit suffisamment solide pour qu'elles redémarrent. C'est là-dessus que nous sommes en train de réfléchir au sein du Trésor. Je pense que c'est un peu le volet qui manque de l'ensemble des dispositifs que nous avons mis en place. Je le dis pour les parlementaires, parce que je pense que dans le cadre du PLF3, des propositions vous seront faites sur ce sujet.

Je passe sur le fonds d'épargne. Je vais être un tout petit peu plus long. Je voudrais juste rappeler à l'ensemble des commissaires surveillants le point de départ. Le fonds d'épargne, c'est un bilan, dont le passif est indexé sur le taux du Livret A qui est lui-même le résultat d'une formule, mais qui par ailleurs fait l'objet d'un pilotage politique. Donc, structurellement, le fonds d'épargne a une ressource qui est assez chère. Dans le contexte actuel des taux, elle est particulièrement chère. Il y a des débats plus fins sur comment on

convertit le taux du Livret A en un équivalent taux fixe, sachant que le fonds d'épargne ne se traite jamais à taux fixe, mais ces débats disent qu'en gros, le taux du Livret A de long terme est entre 1,5 et 1,8 %.

Si nous ajoutons à cela les coûts du fonds d'épargne, nous voyons qu'en fait, le fonds d'épargne est intrinsèquement non compétitif, et ce n'est pas un problème de tarification, jusqu'à des maturités de l'ordre de 20 ou 25 ans aujourd'hui. Nous sommes donc très ouverts à chercher des emplois du fonds d'épargne qui soient des emplois pertinents, c'est-à-dire qu'ils produisent une marge positive et permettent d'utiliser cette ressource. Mais il faut bien avoir en tête que la contrainte que nous avons est qu'en fait, nous sommes hors marché pour une grande partie des besoins.

Nous avons eu cette réflexion, et je suis tout à fait d'accord avec MM. Lombard et Sichel. Nous sommes très ouverts à la fois sur la nature des investissements qui pourraient être financés et sur les types d'emprunteurs, sous réserve que la vocation quand même du fonds d'épargne qui est de prêter au secteur public, ou avec des garanties publiques. Le fonds d'épargne n'est pas conçu pour aller faire concurrence aux banques et prêter directement aux entreprises. D'ailleurs, je pense qu'il ne devrait pas le faire.

Nous sommes aussi ouverts pour regarder si, dans le cadre de cette réflexion, il n'y a pas des types de prêts qui devraient passer dans la tarification bonifiée qui est celle de l'Aqua Prêt et du Mobi Prêt. Nous sommes plus réservés à l'idée de faire des gestes plus significatifs sur le niveau de la marge que la situation du fonds d'épargne ne nous permet pas, dans notre esprit, de le faire. De toute façon, nous ne pensons pas qu'en termes d'élasticité de la demande, même si nous faisons 10 ou 20 points de base de moins, nous allons changer énormément les choses en termes de volume prêté, mais là, nous sommes vraiment sur une considération de second ordre. La difficulté, je pense, est que la réalité est que les besoins sont en fait assez limités si nous voulons rester sur des thématiques où le fonds d'épargne est pertinent.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Je rebondis, M. Reboul, juste sur ce point-là. Nous avons eu un cas particulier, M. Reboul l'a redit, et c'est vrai que cela nous avait passablement irrités, où la Caisse des Dépôts était en concurrence sur le dossier CEGelog pour un prêt à 35 ans pour le ministère des Armées. Au-delà de 25 ans, nous sommes très clairs. La Caisse des Dépôts devrait pouvoir jouer pleinement son rôle de « patrimoine national », en tant que garante de l'épargne des Français. C'est vrai que sur ces sujets, quand nous nous retrouvons en compétition, nous avons du mal, nous commissaires surveillants, et parlementaires encore davantage, à comprendre que justement, nous ne soyons pas là aussi compétitifs, en tout cas que nous ne soyons pas en capacité de remporter ce genre de consultation. Il faut que l'on trouve le bon équilibre. Merci pour ces précisions.

Je vous propose de clore ce point liminaire, parce que nous n'avons toujours pas commencé à traiter l'ordre du jour de notre Commission de surveillance. Nous avons un certain nombre de personnes en attente pour participer à notre réunion.. Je précise que toutes les questions qui n'auront pas eu de réponse aujourd'hui seront collectées auprès du Secrétariat général. Nous ferons en sorte de répondre aux questions les plus urgentes et de préparer notre future Commission de surveillance qui viendra au mois de mai.

Je passe maintenant au CDI (comité des investissements), parce que juste avant notre Commission de surveillance, nous avons examiné une opération qui concerne Bpifrance avec la cession de sa participation (1,3% du capital) dans Vivendi. Nous avons approuvé cette opération avec une recommandation pour un prix de vente 'cible' unitaire à 20 euros et pas à 19 euros, par action. Je laisse M. Lombard ou M. Sichel nous faire la présentation de ce CDI.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Oui, merci, Présidente. En effet, compte tenu du volume d'investissement qui est devant nous, Bpifrance avait déjà décidé, à un terme assez rapproché, de

monétiser sa participation qui vaut aujourd'hui autour de 300 millions d'euros dans Vivendi. Pourquoi ? Parce qu'en fait, dans les grandes participations de Bpifrance, c'est la seule qui reste et qui n'est pas une participation dans laquelle Bpifrance, dans le cadre de sa stratégie, a une influence à titre de conseil ou autre. C'est une pure participation financière passive. Nous attendions des évolutions favorables compte tenu de la valorisation d'Universal, mais qui ne sont pas venues. Depuis, les marchés se sont dégradés. C'est n'est pas tellement le cas du cours de Vivendi qui a baissé, évidemment, mais moins que le marché.

Nous avons considéré, sur proposition de la Direction de Bpifrance, que c'est une participation qui pouvait être vendue. Nous pouvions même nous donner – nous avons eu un débat avec M. Bascher – une marge de manœuvre supplémentaire, parce que la Direction de Bpifrance proposait de vendre à 20 euros minimum (le cours cotait en début de journée à 19,50 euros), donc une marge à 19 euros même si nous avons bien noté que c'est mieux de le faire à plus de 20 euros. Cela contribuera à augmenter les ressources *cash* de Bpifrance pour investir dans le cadre qui a été évoqué notamment par M. Sichel.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci. Nous passons maintenant au point 2.

## **2 — Point sur les travaux du Comité de suivi La Poste**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je vais faire relativement court. Ce comité s'est tenu à notre demande à la suite de la délibération de la Commission de surveillance du 17 juillet 2019 validant le projet Mandarine. C'était le premier depuis que l'opération a eu lieu. Il a permis de faire un premier point d'étape. Un grand merci à ceux qui ont participé, M. Lombard et M. Wahl en particulier. Nous avons convenu d'un futur rendez-vous pour un deuxième comité. Je souhaiterais que nous puissions envisager une

date pour le second comité de suivi avant les congés d'été, dans le courant du mois de juillet.

Je propose à M. Lombard et M. Wahl qui n'est pas là, de nous faire une proposition de date, sachant qu'il y a un sujet qui nous préoccupe et qui est celui de la lisibilité des besoins supplémentaires en capital du groupe La Poste, à savoir de quels besoins nous parlons ? à quelles échéances ? pour financer quoi ? C'est vrai que sur ce sujet-là, nous avons encore un hiatus entre les garanties d'un modèle autoportant annoncé au moment de l'examen du projet de rapprochement et les annonces récentes de besoins supplémentaires.

L'examen de ce point fera partie de notre prochain Comité, et d'ici là, bien évidemment, nous ferons comme la dernière fois. Nous collecterons au niveau du Secrétariat général de la Commission de surveillance les différentes questions des commissaires. Je pense franchement qu'il est nécessaire que nous en parlions avant l'été.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Évidemment nous proposerons des dates. M. Wahl et moi sommes à disposition de la Commission de surveillance ou du Comité stratégique pour venir faire le point.

Sur la question des fonds propres, en réalité, compte tenu des circonstances (M. Wahl a lancé un plan à 10 ans pour La Poste), ces réflexions ne sont pas abouties. La question n'est pas une question de transparence, évidemment – ce n'est jamais le cas –, mais une question de finalisation d'un programme de travail et d'investissement. En juillet, nous pourrions vous dire où nous en sommes de ces réflexions.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C'est parfait, merci. Très bien. Nous allons passer au point 3.

*MM. Peny et Chevalier rejoignent la séance à 18 heures 08.*

### 3 — Rapport du comité des nominations et des rémunérations + délibération sur l'égalité H/F + avis sur la revue des mandats

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, déjà, pour la qualité des documents et la contribution à cette discussion. C'est notre collègue Mme Bergeal qui est rapporteure. Mme Bergeal, je vous passe la parole.

**Mme Bergeal :** Merci, Mme la Présidente. Vous trouverez sur *Boardnox (Digo)* mon rapport, sous forme de *slides*. Je vais le résumer et m'attacher surtout à présenter les recommandations que je propose à l'adoption de votre Commission.

Je rappelle que ce comité a trois rôles, de nature assez différente :

- Il doit être informé en matière de nominations et de mandats sociaux ;
- Il doit examiner la politique menée en matière de rémunérations ;
- Enfin, il a un nouveau rôle qui résulte de la loi du 22 mai 2019, aux termes de laquelle désormais la Commission de surveillance doit « délibérer sur la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes ». Elle s'y est toujours intéressée, mais la loi dit désormais qu'elle doit délibérer.

Je propose d'examiner ces trois points successivement.

En ce qui concerne tout d'abord les nominations et les mandats sociaux (*slide 3*), sur les nominations, des informations ont été fournies à notre comité. Elles sont rétrospectives et le plus souvent déjà connues. J'observe que nous avons été informés du départ de M. Jachiet en retraite, mais c'est par la presse que nous avons appris cinq jours après la tenue du comité, que la Caisse des Dépôts proposait aux actionnaires la nomination de M. Germain et de M. Chavanne à Egis, respectivement comme directeur général et président du conseil d'administration. Au passage, il est à noter la séparation effectuée à l'occasion du départ de

M. Jachiet entre les deux fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, qui est conforme à la politique prônée par la Caisse des Dépôts.

S'agissant des mandats, vous en avez la liste qui vous a été adressée par la Direction. À signaler des éléments d'actualité qui sont bien sûr les effets de l'opération La Poste. La fin des mandats du Comex au sein de CNP Assurances qui ont été remplacés par l'octroi à cinq membres du Comex de mandats au sein du groupe La Poste.

J'ai mis dans le rapport, et je ne reviens pas là-dessus, les précisions qui ne peuvent qu'être approuvées sur la gestion de ces mandats.

J'en viens directement aux recommandations que je propose à la Commission, qui sont au nombre de trois :

La première recommandation est d'apporter au comité des nominations et des rémunérations, dans la mesure du possible bien sûr, des informations non seulement sur les nominations qui ont déjà eu lieu, mais surtout sur les départs et les arrivées prévus dans le court et moyen terme, et cela dans la mesure du possible, je le répète.

La deuxième recommandation est d'accompagner les listes des mandats de commentaires, pour préciser un certain nombre de points, notamment ceux que j'ai portés sur vos rapports. Cela avait déjà été demandé à la Commission l'année dernière, mais nous recevons toujours des listes sans commentaires.

Enfin, la troisième recommandation est là encore une réitération de la demande faite par votre commission l'an dernier, c'est de documenter les dates de début et de fin de mandats demandés à deux reprises en 2019 par votre commission et que nous n'avons pas non plus réussi à obtenir cette année.

Le deuxième point de mon intervention et le deuxième rôle du comité, c'est l'examen de la politique des rémunérations. Je ne reviens pas sur ce que votre commission a déjà salué en 2019, la politique globale de rémunération, la politique au regard des cadres dirigeants, qui porte aussi sur les filiales et notamment la règle

selon laquelle est applicable à tous les dirigeants des filiales le plafond de rémunérations à 450 000 euros bruts que la réglementation limite aux entreprises publiques.

Quelques points ont attiré l'attention de votre comité :

Le premier point est le système de rémunération dual. Nous nous sommes posé la question de savoir comment on pouvait augmenter de 2 % en moyenne les fonctionnaires, alors que le point d'indice est gelé.

La Caisse des Dépôts utilise l'indemnité spécifique de technicité qui est actuellement régie par un décret du 27 mai 2016. Je voulais simplement souligner l'extrême originalité de ce dispositif puisque, alors que la Caisse des Dépôts, en 2016, entrait dans le nouveau régime du RIFSEEP qui en principe exclut toutes autres indemnités, elle a obtenu par décret la possibilité d'y ajouter cette indemnité particulière. Alors, c'est une bonne chose, bien sûr, d'avoir la possibilité de traiter de la même façon les fonctionnaires et les agents de droit privé. Mais l'inconvénient de ceci est d'être pour l'agent public un frein à la mobilité sortante.

Le deuxième point qui a attiré l'attention de notre comité, c'est la politique des parts variables. Est à saluer le fait que la part variable, pour les objectifs collectifs qui avaient été introduits en 2019, a été portée de 2 % de la rémunération fixe à 3 % en 2020. Est à saluer également la politique volontariste d'utilisation réelle des parts variables.

Par exemple, pour la première fois cette année, les parts variables des membres du Comex ne seront pas au plafond, contrairement à la pratique antérieure. Votre comité a souligné cependant le caractère limité de l'application de cette politique vertueuse, puisque, en principe, alors que dépasser un taux de 90 %, signifie le caractère exceptionnel de l'atteinte des objectifs, nous avons été informés que pour l'ensemble des bénéficiaires de la part variable, en réalité, le taux moyen était de 97,5 %.

Le troisième point qui a attiré l'attention de notre comité, c'est le benchmark des politiques de rémunération. Vous aviez demandé l'année dernière qu'il soit fait. Il vous en a été rendu compte. Nous avons noté que la norme de progression de l'enveloppe annuelle de l'ordre de 2 % est cohérente avec celle des entreprises de taille comparable. Nous avons noté également qu'en ce qui concerne les salariés de droit privé, ces éléments de rémunérations s'appuient sur des données collectées *via* un cabinet spécialisé, et que cette rémunération globale (part fixe, part variable et intéressement) se trouve au niveau médian des rémunérations constatées dans des entreprises comparables.

Alors, il y a tout de même un point de faiblesse en ce qui concerne la part variable. Elle est inférieure sur les secteurs sensibles du financement et de la banque à celle du marché. Il y a là pour la Caisse des Dépôts une difficulté de recrutement.

Enfin, dernier point sur la politique des rémunérations qui a attiré notre attention, c'est la politique de rémunération des filiales. Il est à souligner, j'en ai déjà parlé, que s'applique la règle selon laquelle les plafonds de rémunération sont à 450 000 euros (bruts). Nous avons de nouveau rencontré la question du versement d'une indemnité de licenciement au dirigeant d'une filiale ayant le statut de fonctionnaire. Je passe sur les détails législatifs qui ne sont pas très clairs. Nous avons déjà posé la question l'an dernier et nous n'avons pas encore de réponse. Il nous a été indiqué qu'une expertise était demandée à la DGAFP.

Nous devons cependant reconnaître que, actuellement, nous n'avons que deux dirigeants potentiellement concernés et que la règle n'a encore jamais trouvé à s'appliquer.

J'en viens aux recommandations sur cette politique des rémunérations qu'il vous est proposé d'adopter.

- La première est de poursuivre la politique de revue des carrières, qui a été entamée en 2019, comme vous l'aviez demandé, et d'établir un plan de succession du Comex ;

- La seconde est de pratiquer une politique plus vigoureuse de modulation effective des parts variables ;
- La troisième est de conduire avant la fin de l'année, comme s'y était engagée la direction, une expertise sur la question de l'indemnité de licenciement d'un dirigeant de filiale ayant la qualité de fonctionnaire.

Enfin, j'en viens au troisième et dernier point qui est celui sur notre nouveau pouvoir de délibérer sur la politique d'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Il faut souligner là une politique très volontariste de la Caisse des Dépôts, et des résultats réels qui ont été obtenus, notamment par toute une succession d'accords sur l'égalité professionnelle. Le troisième avenant a d'ailleurs été signé en 2019.

Un point de vigilance cependant : l'index égalité a été calculé pour la première fois l'année dernière par la Caisse des Dépôts, comme d'ailleurs toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés, même si la Caisse des Dépôts n'était pas soumise à cette obligation. L'année dernière, le score était de 97 %, ce qui est excellent. Cette année, il sera de 92 %, mais reconnaissons que cette chute de 5 points est due au départ d'une des collaboratrices figurant parmi les dix plus hautes rémunérations qui est un indicateur qui sert à l'élaboration de l'index. Le taux reste bon.

À titre de comparaison, celui de La Poste est de 94 % et celui d'Icade de 99 %. Il reste de la marge de progression.

Enfin, la Direction a l'intention de demander à une autorité indépendante d'auditer cette année la méthode qui lui permet de calculer les écarts de rémunérations et de les rattraper, et nous ne pouvons bien sûr qu'approuver cette volonté.

S'agissant des hauts dirigeants et des filiales, nous avons noté deux légers progrès :

- Une diminution de l'écart des rémunérations entre les femmes et les hommes du Comex, qui est passé de 22 % en 2018 à 18 % en 2019 ;

- Le fait qu'une femme prendra en septembre la présidence du directoire de CDC Habitat, qui est Anne-Sophie Grave comme vous le savez.

Nous avons cependant regretté la stagnation de la part des femmes parmi les hauts dirigeants de l'Établissement public. Nous comprenons bien sûr les difficultés de recrutement rencontrées, qui nous ont été exposées. Enfin, nous notons à présent leur quasi-absence (l'année dernière, c'était leur absence totale) parmi les dirigeants de filiales et des entreprises dont la Caisse des Dépôts possède des participations stratégiques.

Je conclus sur ce point sur les quatre recommandations que je vous propose d'adopter :

- Fixer un objectif de maintien de l'index égalité à un niveau d'au moins 95 % ;
- Faire procéder à l'audit de la méthode de détection et de correction des écarts de salaires et bien sûr nous en communiquer les conclusions ;
- Poursuivre la politique de promotion des femmes et la constitution des viviers ;
- Utiliser les départs à venir pour augmenter le nombre des femmes à la direction des filiales et au Comex.

En conclusion, j'ai pensé intéressant de réaliser un focus sur les effets de la crise sur la politique des rémunérations. La Direction nous a indiqué que la crise n'a pas en principe d'impact sur la politique salariale au sein de l'Établissement public.

Il faut cependant signaler que pour reconnaître l'engagement des salariés, a été accordée une augmentation du taux d'intéressement de 7,25 % à 7,75 %, ainsi que l'octroi d'une prime particulière de 1 000 euros à tous les personnels mobilisés pendant la période de confinement. Je précise que cette prime « mobilisation » s'ajoute à la prime « pouvoir d'achat ».

Il nous a été indiqué qu'il n'est pas envisagé de diminution symbolique de la rémunération des dirigeants de l'Établissement public, mais que Transdev a réduit de 15 % la rémunération de

ses dirigeants et que le PDG de la Compagnie des Alpes a annoncé une réduction de sa rémunération.

Signalons enfin un accord signé le 20 avril dernier avec les organisations syndicales sur une question importante qui est celle de la gestion des congés que les personnels pourront prendre au cours des prochains mois et notamment pendant la période estivale. La question était particulièrement délicate parce que le Gouvernement a pris deux ordonnances différentes, l'une pour les salariés privés, et l'autre pour les fonctionnaires sur l'utilisation des congés, RTT, etc. La DRH a réussi – et c'est tout à son honneur – à signer un accord avec les organisations syndicales pour obtenir un régime commun à ces deux populations.

Voilà, Mme la Présidente. J'en ai terminé avec ce survol rapide, qui ne rend pas tout à fait justice, vous l'avez dit d'ailleurs, à la qualité et à l'importance des documents remis à notre comité, nonobstant quelques lacunes. Merci, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, Mme Bergeal. Merci pour ce travail et cette précision dans l'analyse. J'ai trois interventions avant de passer la parole à la Direction générale. M. Carrez.

**M. Carrez :** Merci, Présidente. Tout d'abord, je voudrais vraiment remercier la DRH pour la qualité des documents qui nous ont été fournis à l'occasion de cette réunion du comité des nominations et des rémunérations où je siège avec Mme Bergeal. Je voudrais également remercier Mme Bergeal et la féliciter pour la qualité de son rapport.

J'ai deux observations. La première, je vous avoue que j'hésite dorénavant à continuer de siéger dans ce comité, parce que je n'ai pas apprécié du tout, mais du tout, le fait que nous ne soyons pas informés du remplacement de M. Jachiet. Vous nous aviez indiqué d'ailleurs lors d'un comité stratégique il y a au moins deux mois qu'il prenait sa retraite. Nous avons découvert dans la presse, 5 jours après la réunion de notre comité qui, de mémoire, se

tenait le 15 avril, les conditions de remplacement de M. Jachiet. On se demande vraiment à quoi on sert. Je m'interroge donc sur la poursuite de mon travail et sur ma présence dans ce comité.

La deuxième observation porte sur l'objectif de pratiquer une politique plus vigoureuse de modulation des parts variables. Nous avons conscience, Mme Bergeal et moi-même, que le sujet est difficile, mais j'ai quand même été frappé par l'uniformité de ces parts variables. Les taux d'atteinte sont tous dans la même fourchette que les objectifs. Je pense qu'il faudrait que l'on développe une réflexion sur ces compléments de rémunération sur part variable, notamment les parts variables attribuées de façon collective, pour voir comment cela pourrait être modulé davantage. C'est un élément important de la politique de rémunération.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. M. Bascher.

**M. Bascher :** Merci. Je comprends l'ire de M. Carrez. Je ne souhaite pas être dans ce comité ; il est restreint, mais pour plein de raisons, je ne souhaite pas y être, évidemment. Le fait que Mme Bergeal nous dise que l'on n'a toujours pas les dates de fin de mandats pour ceux qui sont programmés comme devant se finir, ce n'est juste pas admissible. Ce n'est juste pas admissible.

On sait que le pouvoir de nominations est un sujet extrêmement important. Étant très attaché à ma V<sup>ème</sup> république, je trouve qu'il y a là un manque, peut-être une faute. Ou alors, on nous dit « non, non, on ne veut pas vous les donner », mais c'est tout. Mais là, on voit bien qu'il y a une petite excuse.

Et puis, j'ai été intéressé par l'approfondissement de la demande que nous avons faite l'année dernière, et je n'avais pas pris la parole lors de l'examen de ce point, sur la rémunération de deux dirigeants qui ont des clauses un peu dérogatoires aux contrats standards. J'aimerais que ces sujets soient complètement purgés pour éviter tout risque d'image. Voilà ce que je voulais dire.



**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Merci, M. Bascher. M. Perrot.

**M. Perrot** : Merci, Mme la Présidente. J'ai de toutes petites questions qui sont des questions relativement mineures par rapport à ce qui a été dit. Puisque nous délibérons pour la première fois sur ces sujets comme cela a été souligné par notre rapporteure, je les pose. Je voudrais d'abord savoir si nous avons déjà choisi l'autorité indépendante à qui il sera demandé l'évaluation de l'accord sur le rattrapage des écarts de rémunération hommes-femmes, et si c'est le cas, que l'on nous indique quelle est cette autorité indépendante.

Deuxièmement, j'ai bien noté, et je m'en réjouis, comme vous tous, que la Caisse des Dépôts ait trouvé un accord sur la question de l'équilibre des jours de RTT et de congés dans le cadre des dispositifs qui accompagnent la gestion de la crise. Simplement, sans rentrer dans trop de détails, est-ce que c'est une transposition pure et simple de celui de la fonction publique ? Je ne le crois pas. Est-ce que l'on peut juste nous donner une idée de l'équilibre général de cet accord ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup. M. Lombard, je vous laisse la parole.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Je vais commencer, puis M. Peny pourra compléter. Le point que je vais traiter, car il a une dimension managériale importante et difficile, c'est la question des parts variables. J'ai évidemment pris note des autres commentaires et des autres points, dont je vous remercie.

En fait, dans la culture de la Maison les parts variables étaient pour l'essentiel un complément de salaire. Toute part variable inférieure à 95 % était considérée par les bénéficiaires de ces parts variables comme quasiment une sanction, ou en tout cas un élément de reproche.

Nous avons – M. Peny a commencé à le faire dès son arrivée, et j'ai souhaité accroître ce mouvement – voulu changer cette culture dans

deux dimensions. Il y a une dimension qui est plus facile qui est d'étendre le nombre de bénéficiaires des parts variables. Les gens qui sont bénéficiaires et qui ne l'étaient pas avant le prennent évidemment positivement, mais pour les bénéficiaires de parts variables, il s'agit de faire de cette part variable un vrai élément de management et une partie de l'évaluation. Il s'agit de faire en sorte que les personnes qui ont très bien performé puissent atteindre 95 % ou plus. Et les personnes qui ont une performance normale sont plutôt au-dessous de 95 %. Dans un premier temps, nous n'avions pas fixé de cadre très précis, sauf qu'il fallait plus de variabilité, mais nous avons fait passer le message que 90 % n'était pas forcément une sanction.

Les collègues qui sont également commissaires surveillants pourront témoigner que cela a été mal vécu par le corps social, et ils l'ont d'ailleurs représenté très fortement, comme c'est leur rôle, dans nos instances. On est dans ce travail, mais qui va prendre du temps, parce que c'est un véritable changement de culture. Nous avons collectivement voulu donner l'exemple au niveau du Comité exécutif, en disant que personne ne serait à 100 %, quelle que soit la qualité des résultats, même ceux qui ont dépassé leurs objectifs, sachant que personne ne dépasse ses objectifs (cela existe rarement), que ce soit des objectifs purement financiers ou chiffrés. Nous avons donc voulu ce signal, même si, par construction, être membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts implique un niveau d'excellence sur lequel nous sommes extrêmement attentifs. En tout cas, j'y suis extrêmement attentif.

Nous sommes dans ce chemin qui commence. Nous avons même eu dans certains départements des parts variables très nettement au-dessous de 90 %, pour des personnes sur lesquelles il y a eu un sujet. Ce qu'il faut, dans ce cas-là, c'est expliquer pourquoi il y a un sujet, quel est le problème, pourquoi il y a une contre-performance à un moment donné. La question de l'efficacité et de la performance individuelle est quelque chose qui doit être mieux mesuré pour être prise en compte dans la part variable. Voilà pourquoi ce chemin est encore devant nous et

n'est pas simple, compte tenu d'une culture, encore une fois, qui est très respectable, parce que c'est comme cela que les choses étaient gérées auparavant.

Je laisse le soin à M. Peny de compléter sur ce point, s'il le souhaite, et notamment sur l'accord sur les congés, qui est un accord complexe sur lequel il a trouvé une solution extrêmement brillante, dans un dialogue de très grande qualité avec les partenaires sociaux. Je tenais d'ailleurs à les en remercier. Je pense que chacun a fait preuve de souplesse, de sens de l'intérêt général, et naturellement de respect du droit.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonsoir, M. Peny.

**M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public :** Bonsoir, Mme la Présidente. Je vais peut-être répondre de manière très factuelle aux questions posées et donner une ou deux précisions par rapport au rapport de Mme Bergeal.

S'agissant de l'autorité à laquelle nous voulons faire appel concernant l'audit de notre dispositif d'écart des rémunérations, nous avons engagé des discussions avec l'INSEE, dont je ne cache pas qu'elles ont été un peu perturbées sur ces dernières semaines dans notre calendrier, mais c'est avec l'INSEE que nous pensons travailler.

Nous avons aujourd'hui un dispositif de mesure des écarts que nous avons monté depuis deux ans avec un consultant à partir d'un dispositif qui est d'ailleurs courant dans d'autres entreprises. Néanmoins, pour être tout à fait certains du sens qu'il peut avoir, nous avons pris le parti de le faire vérifier, si je puis dire, ou auditer par des professionnels de la statistique que nous ne sommes pas nécessairement. C'est le premier point.

Concernant le dispositif sur l'accord des jours de congés, comme Mme Bergeal l'a tout à fait bien relevé, nous étions confrontés à deux ordonnances qui ne disent pas exactement la même chose. L'ordonnance « fonction

publique » aurait dû avoir vocation à s'appliquer de plein droit à nos fonctionnaires, en revanche sans qu'il y ait de disposition applicable pour les privés. Le recours à l'ordonnance pour les privés, en toute hypothèse, aboutissait à un résultat potentiellement un peu différent. Je vais à la conclusion. Nous avons utilisé le cadre juridique spécifique qui nous permet par des accords propres à l'Établissement public de mettre en cohérence des règles sociales concernant les deux populations. Nous nous sommes saisis du levier dont nous disposons. Je veux saluer vraiment l'esprit dans lequel les partenaires sociaux ont fonctionné, puisque nous avons trouvé très rapidement, en l'espace de quelques jours à peine, avec les organisations syndicales, la possibilité de débattre sur le fond du sujet et d'en tirer un accord.

Alors, que stipule cet accord ? En réalité, il emprunte quand même à l'esprit et à la lettre de l'ordonnance « fonction publique », mais en le combinant avec ce qui aurait été, par la voie d'un accord, applicable au privé. En résumé, il y a deux séries de dispositions :

La première, c'est que nous posons un principe : tous les collaborateurs de la Caisse des Dépôts, sans exception, quel qu'en soit le statut, devront avoir pris au moins 5 jours, soit de congés, soit de RTT, d'ici la fin du mois de mai. Par ailleurs, pour ceux des collaborateurs, qu'ils soient publics ou privés, qui se sont trouvés pour des raisons de confinement en ASA (autorisation spéciale d'absence), c'est-à-dire obligés d'être chez eux, à domicile, dans le cadre du confinement, mais sans nécessairement disposer des outils de travail à distance – cela n'a représenté qu'une proportion limitée de collaborateurs, mais quand même -, nous leur appliquons les règles dans le prolongement de l'ordonnance, à savoir la nécessité de décompter 5 jours RTT pour la période de confinement s'étant écoulée entre le 17 mars et le 17 avril. C'est le premier volet : tout le monde devra avoir pris au moins 5 jours fin mai, et en plus, ceux qui ont été en autorisation spéciale d'absence, de fait sans activité pendant tout le mois du confinement (mars-avril), se voient prélever

5 jours de RTT dans le prolongement de l'ordonnance.

Le deuxième volet, c'est la gestion des congés sur l'été, sur la période juillet-août, où là, nous avons convenu des deux principes suivants : le premier, c'est que tous les collaborateurs, quel que soit leur statut, ont la garantie d'avoir 10 jours ouvrés consécutifs sur l'ensemble de l'été. Au-delà, en revanche, la possibilité de prendre des congés sera déterminée par les chefs de service, en fonction des besoins, et notamment en fonction de l'intensité des enjeux qui résulteront de la reprise d'activité et des interventions de la Caisse des Dépôts. Nous avons donc posé le principe qu'au-delà de 10 jours ouvrés, soit 2 semaines, les congés pourront être plafonnés. Il peut y avoir l'hypothèse qu'il n'y ait pas de congés au-delà de ces 2 semaines. Le principe du plafonnement, c'est soit dans la limite de trois semaines consécutives, soit dans la limite des deux semaines garanties, mais la troisième semaine, elle, pourrait être prise de manière disjointe. C'est une règle du jeu qui vaudra pour l'ensemble des services. Nous allons faire en sorte qu'avant juillet, bien sûr, tous les chefs de service aient pu, avec la vision qu'ils pourront avoir de leur activité pendant l'été, évidemment, à peu près planifier – avec une part d'aléa – la manière dont ils entendent mettre en œuvre les règles posées par l'accord, et le faire savoir à leurs collaborateurs.

J'espère avoir été clair sur la portée de l'accord, applicable à la fois au public et au privé, dans l'ensemble de ses dispositions.

Si vous me le permettez, Mme la Présidente, je m'adresse également à Mme Bergeal. Je voudrais apporter une toute petite précision sur l'un des points qui a été soulevé par le comité et qui concerne le système de rémunération dual et l'augmentation des rémunérations, avec l'interrogation concernant les fonctionnaires et leur régime indemnitaire. Je voudrais juste apporter deux précisions qui sont peut-être un peu techniques. La première, c'est que l'augmentation annuelle moyenne des rémunérations, fixée à 2 %, soit *grasso modo* le niveau du marché de l'emploi sur les

entreprises auxquelles on peut se comparer, est une norme qui vaut pour l'ensemble de la rémunération fixe des seuls privés. En revanche, pour les fonctionnaires, cet objectif d'augmentation annuelle de 2 % ne concerne que la part indemnitaire de la rémunération. Par définition, nous n'avons aucune maîtrise du volet indiciaire, et effectivement, la rémunération fixe indiciaire demeure gelée, en tout cas ne progresse pas du fait du gel du point. Je ne voudrais pas qu'il y ait de confusion. Ce n'est pas un engagement d'augmenter globalement la rémunération de 2 %. La fourchette d'évolution de 2 %, je l'ai dit, ne concerne que la part indemnitaire, soit environ 35 % en moyenne de la part indiciaire de la rémunération des fonctionnaires.

La deuxième précision porte sur le décret de 2016 : il est de fait que les pouvoirs publics ont publié un décret, le décret du 27 mai 2016, concernant le régime indemnitaire des personnels publics de la Caisse des Dépôts. Néanmoins, je ferai deux remarques. En gestion, nous gérons bien le régime indemnitaire des fonctionnaires de la Caisse des Dépôts sous la forme d'un régime unique. En fait, on agrège le RIFSEEP d'une part, et d'autre part l'indemnité spécifique définie par le décret de 2016, les deux composantes étant combinées. Chaque fonctionnaire de la Caisse des Dépôts se voit aujourd'hui allouer un taux unique de régime indemnitaire, et c'est ce taux qui peut, le cas échéant, varier d'une année sur l'autre. Nous sommes vraiment dans l'esprit de l'unité complète du régime indemnitaire.

Ma deuxième remarque tient à la raison technique expliquant l'existence de ce décret spécifique en 2016, que nous ne cherchons pas à dissimuler. Nous l'avons évoquée d'ailleurs dans chacun des rapports que nous avons rendus à la Commission de surveillance depuis trois ans. La conservation du niveau antérieur global des taux de prime des fonctionnaires de la Caisse des Dépôts aurait amené, soit à majorer de manière spécifique, dans les textes relatifs au RIFSEEP, le taux qui serait appliqué aux seuls fonctionnaires de la Caisse pour retrouver les niveaux constatés pour ces derniers, soit à recourir à un texte distinct, venant se cumuler avec le RIFSEEP. Lors des

discussions interministérielles en 2016 sur la mise en cohérence du régime indemnitaire des fonctionnaires de la Caisse des Dépôts par rapport au RIFSEEP, c'est ce dernier choix qui nous a été imposé tant par le ministère de la Fonction publique que par Bercy. Plutôt que de majorer les taux du RIFSEEP pour avoir un taux permettant d'y rattacher le personnel de la Caisse des Dépôts, le choix a été fait à l'époque de recourir à un texte indemnitaire spécifique mais cumulatif. C'est juste une précision technique que je souhaitais apporter.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Peny. Pour répondre à M. Carrez, qui a effectivement remonté l'énervement sur l'information par rapport à la nomination et au remplacement de...

**M. Carrez :** Présidente, ce n'est pas l'énervement. C'est que ce comité s'appelle également « comité des nominations » ! Donc, je souhaiterais savoir quel est le rôle de ce comité au titre des nominations. « Rémunérations », c'est très clair, « mandats », « égalité hommes-femmes », c'est clair, mais « nominations », à quoi servons-nous ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Alors, je réponds et je finis mon propos. Je prends sous ma responsabilité le fait certainement d'avoir manqué un épisode dans les informations que je devais vous transmettre. J'avais eu cette information par mail de M. Sichel. Cela peut me revenir comme étant de ma responsabilité de ne pas vous avoir informés de cette nomination. Je le prends à mon compte. J'en suis navrée.

**M. Carrez :** Mais on te pardonne. Moi, je te pardonne bien volontiers !

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Cette information était essentielle et je rejoins ce que tu disais. *Mea culpa.*

Est-ce qu'il y a d'autres points de précisions ? Je pense que nous avons fait le tour. Mme Bergeal, est-ce que vous aviez d'autres points ? De toute façon, ce sera une délibération sera envoyée pour circularisation.

Mme Bergeal, avez-vous un point de plus à ajouter ?

**Mme Bergeal :** Non. Juste un petit détail, Mme la Présidente, compte tenu de ce qui vient d'être dit. C'est que, jusqu'à il y a quelques années, le comité des nominations donnait un avis préalable, avant les nominations. Jusqu'en 2019, il examinait pour avis les projets de nominations des membres du Comité de direction. Ce rôle a disparu.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Nous referons le point là-dessus.

Est-ce qu'il y a d'autres questions ou remarques ? Je vous envoie les délibérations et avis pour circularisation. Je passe maintenant au point 4 sur les infrastructures, qui est un avis, à la suite du comité stratégique du 22 avril 2020.

#### **4 — Infrastructures : bilan et stratégie de la CDC**

*M. Troesch rejoint la séance à 18 heures 42.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Le rapporteur est M. Janaillac. Je remercie tous ceux qui ont participé à ce Comité stratégique qui était, comme tous ceux que nous avons depuis le début, éminemment intéressant avec beaucoup d'échanges et d'informations partagées. M. Janaillac, je vous laisse la parole.

**M. Janaillac :** Mme la Présidente, merci. Etant donné l'horaire, je vais essayer d'être bref et synthétique. Je voudrais aussi souligner la qualité des documents que nous avons reçus, mais au-delà, la qualité du dialogue que nous avons eu avec M. Sichel et les équipes de la Direction générale, qui ont essayé de – et réussi à – répondre aux questions, et qui nous ont donné un certain nombre d'éléments supplémentaires.

Je voudrais traiter cela en trois points :

- Le premier point, c'est de constater qu'il y a sur le financement des infrastructures une vision stratégique claire sur les objectifs et

les modes d'actions et une politique déterminante pour les territoires.

- Le deuxième point, c'est pour constater et regretter qu'il est quand même difficile sur un certain nombre de points d'en apprécier l'impact, et j'y reviendrai.
- En troisième point, je voudrais faire deux recommandations.

Sur l'importance de la politique financement des infrastructures, tous les éléments sont dans le dossier et je n'y reviendrai pas. Sur la vision stratégique, clairement, la philosophie, c'est d'avoir une présence à très long terme et un appui financier et aussi technique aux collectivités de la part de la Banque des territoires, avec une focalisation sur des actifs à réaliser (*greenfield*), avec une part de risque et d'innovation, plutôt que sur des actifs distants. Nous avons constaté également qu'il était mis en place une instance de dialogue entre les trois directions impliquées dans le financement des infrastructures, que sont la gestion des actifs (GDA), la Banque des territoires (BDT) et la gestion des participations stratégiques (GPS), ce qui permet un partage des interventions et une coopération renforcée. Nous avons retenu que l'objectif, dans le cadre de la programmation financière pluriannuelle est de quasiment doubler l'exposition sur les infrastructures d'ici 2024.

Sur les éléments qui manquent pour apprécier vraiment l'impact de cette politique, il y a trois éléments : le premier, c'est le manque d'éléments permettant d'apprécier l'impact quantitatif de l'intervention de la Caisse des Dépôts par rapport au volume global des investissements d'infrastructures réalisés en France chaque année. Le deuxième point, c'est qu'il n'y a pas suffisamment d'éléments qui permettent d'avoir, au-delà de quelques données globales, une meilleure vision de la granularité des projets dans les territoires, en particulier par rapport à l'objectif de réaliser plus de petits projets dans les territoires difficiles. Le troisième point, c'est que, là aussi, il y a des audits approfondis, généralement menés par des cabinets extérieurs sur les résultats qualitatifs, et une appréciation extra financière des investissements. Ils sont excessivement profonds et complets, mais ne

concernent qu'un nombre limité d'investissements. Nous n'avons pas eu, à notre connaissance, l'existence d'éléments d'évaluation *a posteriori* des impacts des investissements sur différentes dimensions d'un projet d'infrastructure.

Un autre élément est qu'il est vraisemblable que les conséquences de la pandémie du COVID-19 vont modifier la feuille de route des investissements prévus, en raison d'une part de la situation économique d'un certain nombre de secteurs (tourisme, transport aérien), deuxièmement en raison de l'évolution des ressources des collectivités territoriales qui vont être impactées par cette situation, et troisièmement en raison d'une évolution des priorités (la santé, le numérique et les bornes de recharge électrique pour la mobilité, par exemple).

Voilà les deux recommandations que nous pourrions faire :

La première recommandation porte sur la difficile appréciation sur les résultats autres que financiers, et en particulier sur les objectifs pour les territoires, des investissements réalisés. Il s'agit d'avoir une forme d'indicateur d'évaluation et de suivi de ces projets. Nous savons qu'il existe une grille d'évaluation des projets utilisée par les services lors de l'instruction des dossiers. Il serait intéressant d'avoir cette évaluation de manière plus générale sur les réalisations ex post.

La deuxième recommandation, mais nous avons déjà évoqué ce sujet aujourd'hui, c'est d'avoir la possibilité de faire évoluer la doctrine d'emploi du fonds d'épargne afin d'en consacrer une partie aux investissements consacrés à la transition énergétique et aux infrastructures énergétiques. Nous avons entendu la remarque de la Direction du Trésor sur le fait qu'il fallait des projets de longue maturité pour que l'on puisse faire appel aux fonds d'épargne de manière économique. La Direction générale nous a souligné qu'en matière d'infrastructures, il y avait des projets comme, par exemple, les ponts et les grands ouvrages d'art, qui pouvaient correspondre à cette situation. Nous souhaitons donc soutenir

la direction générale dans les discussions qu'elle aura avec la Direction générale du Trésor pour orienter une partie de la ressource des fonds d'épargne vers des investissements d'infrastructures avec des maturités très longues.

Voilà, Mme la Présidente, le résumé du rapport du comité stratégique du 22 avril dernier à la Commission de surveillance.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand, grand merci pour ce rapport. Merci à M. Janailac pour ces éléments, même si, effectivement, nous sommes pris par le temps. Est-ce que j'ai des demandes de paroles ou de réactions de la Direction générale ? Est-ce que vous avez des choses à rajouter, M. Lombard ou M. Sichel ? Qui veut prendre la parole ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Non, Mme la Présidente, pas de commentaire. Je partage tout à fait les recommandations du rapporteur.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C'est parfait, très bien. M. Perrot.

**M. Perrot :** Je ne vais être trop long, bien sûr. Cette présentation devant la Commission de surveillance des interventions de la Caisse des Dépôts dans le secteur des infrastructures est évidemment très intéressante. Elle met bien en relief l'importance croissante de cette classe d'actifs dans la stratégie de la Caisse des Dépôts comme élément, y compris de stabilisation du fait de la récurrence des revenus qui sont attendus. C'est important dans le contexte financier général de la Caisse des Dépôts.

Ma question porte plutôt sur le fait de savoir comment la Commission, au-delà de l'exposé très intéressant de ce soir, va suivre cette affaire. Est-ce que nous pouvons comprendre qu'il y aura une sorte de revue annuelle de ce volet important et croissant, dont les engagements vont être spectaculairement renforcés, et c'est très bien ? C'est à la fois dans l'intérêt du pays et dans le cœur des missions de la Caisse des Dépôts. Si oui, est-ce que l'on

pourra dire de manière un peu plus précise, quand même, autour de quels indicateurs. Il y a des indicateurs de stock, de flux, il y a des références qui varient selon les secteurs, y compris en termes de références annuelles. J'aimerais bien que l'avis que nous rendrons, et je partage ce qui a été dit par le rapporteur, puisse être assorti de quelques compléments en termes de méthodologie par rapport à ce que nous souhaitons, pour la bonne efficacité du suivi de cet important volet, croissant, d'activités de la Caisse des Dépôts. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Une réponse, M. Sichel ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** On peut le faire, évidemment. Jusque-là, c'était un angle particulier qu'avait demandé la Commission de surveillance, qui est l'angle « infrastructures ». On retrouve toutes ces informations dans les différents *reportings* que l'on fait déjà à la gouvernance à travers les activités des filiales, de la Banque des territoires, et notamment de la Direction de l'investissement. Par ailleurs, en suivi des questions qui avaient été posées lors du COSTRAT (comité stratégique), on a fait passer au Secrétariat de la Commission de surveillance des éléments additionnelles sur l'évaluation, pour répondre à M. Perrot. Je pense que vous avez eu notre dispositif d'évaluation de l'impact et aussi la manière dont on fait l'évaluation extra financière.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Et puis, nous tiendrons un COSTRAT sur le bilan des deux ans de la Banque des territoires. C'est vrai que l'on pourra aussi revoir tout cela à ce moment-là. Un grand merci pour ce point. Nous passons au point 5.

*Mmes Gautier, Tubiana, Chapron-du jeu et Moreau, et MM. Freyder et Chevalier ont rejoint la séance à 18 heures 53.*

**5 — Rapport annuel relatif au contrôle interne et suivi LCB-FT (lutte contre le blanchiment-financement du terrorisme) et décision relative aux services annexes des commissaires aux comptes (SACC)**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Ce point fait suite à la tenue du CAR (comité d'audit et des risques) du 22 avril 2020. Mme Ratte est rapporteure. A la demande de la Direction générale, nous avons rajouté un point à l'ordre du jour, sur les services complémentaires fournis par les commissaires aux comptes, qui sera traité par Mme Ratte. Je vous passe la parole.

**Mme Ratte :** Oui, merci, Mme la Présidente.

Le CAR du 22 avril s'est tenu sur deux points :

- Un premier point qui est un sujet classique concernant le bilan et les résultats du contrôle interne conduit au cours de l'année 2019, qui recouvre le rapport annuel sur le contrôle interne que l'on appelle dans le jargon RACI, ainsi que le suivi de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Ce point doit faire l'objet d'un avis de la Commission de surveillance.
- Un second point a été ajouté à la demande des services de la Caisse des Dépôts une semaine avant la réunion du CAR. Il porte sur une question un peu particulière qui est celle de l'approbation d'une liste de services annexes fournie par les commissaires aux comptes dans le cadre d'une réglementation européenne dont la Commission de surveillance n'avait jusqu'à présent jamais entendu parler, je crois. Sur ce point, un projet de décision a été demandé à la Direction générale, qui est d'ailleurs sur notre plateforme DIGO.

En revanche, et je m'en excuse, j'avais normalement un PowerPoint avec quatre *slides*, qui manifestement n'a pas été mis sur le site. Je vais vous faire un rapport oral.

Nous avons finalement passé près de la moitié de la séance du CAR sur ce second point, l'affaire des services annexes fournis par les commissaires aux comptes, point nouveau, inattendu, qui a un peu « phagocyté » nos discussions sur le premier point.

Enfin, comme quoi le CAR nous a mis à l'abri de l'imprévu, un rapport de la Direction de l'audit du Groupe sur les clients au 31 décembre 2019, suivi des recommandations d'audit est arrivé

ce matin, dont je ne sais pas très bien ce qu'il convient d'en faire. En tout cas, il échappe au rapport que je vais faire présentement sur les documents précédents.

Sur le premier point, la séance devait permettre d'examiner plusieurs rapports qui sont prescrits par le nouveau décret sur le contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts, soit un ensemble de 6 ou 7 documents qui représentent 200 pages et qui sont produits conjointement grâce à la collaboration des trois directions qui sont chargées du contrôle interne et notamment la direction qui tient la plume et la synthèse, si j'ai bien compris : la Direction du contrôle permanent et de la conformité (DCPC).

Parmi ces rapports, il y a donc le RACI proprement dit, qui doit être transmis à l'ACPR. C'est un document très descriptif, très intéressant, mais absolument pas problématique, un rapport sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) qui est un des éléments cruciaux de la conformité bancaire, qui est suivi de très près par l'ACPR. Il faut savoir qu'au sein du Groupe, il y a déjà eu dans un passé récent deux amendes infligées à La Banque postale et à la CNP, et deux mises en demeure pour l'Établissement public, et récemment Bpifrance sur ce sujet. Enfin, le rapport semestriel sur le contrôle permanent et la conformité porte sur le deuxième semestre 2019 et est également remis à l'ACPR.

Bref ! Il s'agit d'une documentation très détaillée, d'excellente qualité. La qualité du travail n'est absolument pas remise en cause dans ce que je vais dire. Cette documentation est tout à fait conforme aux attentes de l'ACPR, mais le CAR a tout de même relevé qu'elle n'était pas tout à fait de nature à permettre à la Commission de surveillance d'exercer sa mission de gouvernance dans de bonnes conditions. En effet, pour chacun des trois piliers du contrôle interne (contrôle permanent et conformité, gestion des risques et contrôles périodiques), il est très difficile de relever les principaux résultats et les points qui posent problème.

En réalité, le CAR a véritablement passé en revue le rapport semestriel sur le contrôle permanent et la conformité, et plus précisément la synthèse qui figure dans ce rapport. De fait, seule la Directrice chargée du contrôle permanent et de la conformité a été amenée à s'exprimer sur l'ensemble du dossier.

Ce constat d'abondance de documentation qui n'est pas très facilement exploitable s'applique au rapport sur le contrôle interne proprement dit, qui ne permet d'identifier rapidement les points d'attention. Le CAR a souhaité proposer à la Commission de surveillance un avis. Il demande donc que le rapport sur le contrôle interne soit accompagné d'une synthèse exploitable pour chaque pilier du contrôle interne sur les thèmes : résultats, insuffisance, chantiers en cours. Cette demande avait déjà été faite l'année dernière et n'a pas été suivie d'effet.

Depuis la réunion du CAR, la Direction de la conformité et du contrôle permanent a produit une note de synthèse qui correspond au souhait du CAR. Il conviendrait donc à l'avenir que cette note accompagne la transmission des documents et qu'elle n'arrive pas 48 heures avant la Commission de surveillance.

Dans le cadre de l'examen de ce rapport, le Président du CAR a évoqué un sujet de risque, celui lié au financement des associations qui, pour la Caisse des Dépôts, est à classer du point de vue du contrôle interne comme un risque de réputation. Comment définit-on ce risque au niveau du Groupe ? Quels sont les chantiers en cours pour le circonscrire ? Quelles sont les éventuelles failles en 2019 ? Ce n'est qu'un exemple qui pourrait utilement faire l'objet d'une présentation lors de notre prochain rendez-vous en novembre. Cela pourrait être en tout cas une demande dans l'avis que nous vous proposons.

S'agissant de cet avis, je me permets vraiment d'insister à titre personnel sur la nécessité de mieux préparer l'examen par le CAR de ces sujets difficiles, ardues, techniques, souvent ingrats. Ils sont néanmoins au cœur de la responsabilité de la Commission de surveillance.

Suite à ces remarques de forme, le CAR a relevé un certain nombre de points de vigilance qu'il vous est proposé de faire figurer dans le projet d'avis. Le risque LCB-FT au niveau du Groupe reste un point d'attention majeur, puisque Bpifrance a reçu une mise en demeure en août 2019. Le CAR a cependant noté qu'un plan de remédiation ambitieux avait été élaboré par Bpifrance, dont la mise en œuvre doit être suivie, sachant que cette mise en œuvre va s'étaler sur pratiquement deux ans. Il s'agit pour la banque de revoir tout ce que l'on appelle les KYC (*know your customer*). J'ai compris que c'était les dossiers clients. Tout cela est à revoir. Il faudra donc que la Commission de surveillance soit informée du bon déroulement de ce plan de remédiation.

Toujours au niveau de ce dispositif LCB-FT, une fragilité perdue dans le traitement des espèces par la DGFIP, et des alertes sur le profilage des clients par la DGFIP. Ces deux sujets sont importants. Je considère pour ma part que la marge de manœuvre du contrôle interne de la Caisse des Dépôts sur ces sujets est tout de même assez limitée, dans la mesure où il s'agit de sujets proprement internes à la DGFIP. Je pense qu'il est quand même important que l'attention de l'ACPR soit appelée sur ce sujet à travers notre avis.

Sur les risques opérationnels, le coût des incidents opérationnels est revenu à un niveau limité. L'année dernière avait été marquée par la fraude Reverdy de 9 millions d'euros. Cette année, le coût des incidents opérationnels a beaucoup baissé, de l'ordre de 400 000 euros, je crois. J'en conclus qu'en réalité, notre attention sur le coût des incidents opérationnels est moins une attention en termes de risques, mais plutôt en termes de performance, finalement. Il faut peut-être mieux cerner les procédures, et puis faire en sorte que les systèmes d'information ne soient pas trop obsolètes, et en tout cas à la hauteur des contrôles.

Autre sujet sur lequel un point de vigilance pourrait être noté, c'est le plan de continuité des activités et le dispositif de protection des données personnelles. Ces deux dispositifs ont



démontré leur robustesse avec une année 2019 marquée par les grèves liées aux Gilets jaunes, pour ce qui est du plan de continuité des activités, et le lancement de « Mon compte formation » pour ce qui est du dispositif de protection des données personnelles. Sur le plan de continuité des activités, nous sommes « en plein dedans », si j'ose dire, et nous mesurons en temps réel, depuis le 17 mars 2020, que les attentes sont à la hauteur des espérances, comme l'a indiqué le Directeur général lors de son propos introductif.

Enfin, l'attention doit être renforcée sur les contrôles de premier niveau mis en œuvre par les métiers. Je crois que c'est un peu une demande récurrente de la Commission de surveillance, puisque je crois que cela a déjà été dit en mars. Il me semble effectivement que ce niveau de contrôle est actuellement le plus sensible, mais en même temps laisse apparaître des faiblesses. Il est vrai qu'à ce niveau-là, il est important de veiller à bien disposer des moyens humains et les moyens informatiques nécessaires à chacun des métiers, puisque c'est le premier niveau du contrôle interne à la Caisse des Dépôts.

Voilà pour le premier point.

Le second point, c'est l'affaire des services annexes des commissaires aux comptes. L'objectif est de mettre la Caisse des Dépôts en conformité avec le droit européen qui vise à mieux garantir l'indépendance des commissaires aux comptes en encadrant les missions de conseil. L'affaire a surgi au niveau de la Commission de surveillance parce que La Poste doit renouveler les mandats de ses commissaires aux comptes et lancer un appel d'offres. La Poste a posé la question de savoir s'il y avait un cadre définissant ce sujet.

Il est donc proposé d'encadrer au niveau du Groupe, le recours aux services annexes qui sont dispensés par les commissaires aux comptes. Compte tenu de l'importance de ce sujet, le CAR a souhaité que cette approbation, au moins pour la première fois, soit validée directement par la Commission de surveillance, et non pas par le CAR, comme le prévoit le Code

du commerce. La Commission de surveillance a aujourd'hui une décision à rendre formellement sur ce point, projet de décision qui est d'ailleurs, comme je l'ai dit en début de mon intervention, sur notre plate-forme.

Le premier volet de cette décision porte sur une liste d'une quinzaine de services qui sont définis avec un montant financier maximum de 150 000 euros par mission. Le CAR a exprimé ses interrogations sur le fait que des services qui sont totalement interdits par le droit européen, notamment dans le domaine des services fiscaux, des services juridiques et du contrôle interne, figurent cependant sur la liste soumise à approbation. La Caisse des Dépôts a fait savoir depuis lors qu'elle s'engageait à modifier l'intitulé de la liste sur les conseils fiscaux de manière à éviter toute ambiguïté.

Le second volet de la décision porte sur une procédure de délégation à la Direction des finances sous le contrôle de la Direction du contrôle permanent et de la conformité, et de la Direction des risques du Groupe. C'est la délégation du pouvoir de valider ces services annexes qui ne sont pas dans cette liste ou qui dépasseraient le montant. Le CAR a souhaité obtenir toutes les garanties pour que cette procédure ne le prive pas de l'exercice de sa compétence légale. Les échanges qui ont eu lieu tout récemment, et encore ce matin, ont permis de préciser que le CAR exercerait sa compétence comme le prévoit la loi, mais en la déléguant aux trois directions compétentes, c'est-à-dire la Direction des finances qui est en fait la direction pivot, mais qui prendra une décision sous le contrôle de la DCPC et de la DRG. Le CAR sera informé *a posteriori* sur les services annexes non validés dans la liste, une fois par an.

Je pense que c'est une solution qui combine à la fois le respect des règles du droit et un certain pragmatisme, puisqu'il ne me semble pas que le CAR puisse être saisi plusieurs fois par mois de dossiers. Il va demander un délai, alors que probablement, certaines fois, ces décisions devront être rendues rapidement.

Voici, Mme la Présidente, l'essentiel de ce qui a été dit en CAR.

*MM Pisani-Ferry et Reboul quittent la séance à 18 heures 59.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, Mme Ratte, pour ce travail. Pour tous ceux qui ont communiqué leur rapport aujourd'hui, je suis très contente de ces échanges. Merci de ce que vous apportez dans vos analyses.

Sur le dernier point, j'avoue que je me suis demandé pourquoi nous avons tant de difficultés à régler ce problème en particulier. M. Carrez.

**M. Carrez :** Ce n'est pas une question, Présidente. Comme je préside le comité d'audit, je souhaitais dire quelques mots, pour d'une part remercier Mme Ratte, parce que c'est un travail qui est tout sauf évident. Il faut souligner le fait que les rapports, que ce soit le rapport annuel sur le contrôle interne, ou le rapport semestriel sur le contrôle de la conformité, doivent être transmis à l'ACPR.

Ce sont des rapports d'une lecture extraordinairement difficile, avec un vocabulaire qui nous est souvent étranger. Comme l'a dit Mme Ratte, pour le commissaire surveillant de base que je suis, ce sont des documents qui sont difficilement exploitables. Nous avons donc demandé, comme cela avait d'ailleurs été fait l'an dernier, que soit jointe à ces documents une note de synthèse. Alors, je ne mets pas du tout en cause la qualité de ces documents et toute la qualité du travail. À ce titre, je veux féliciter en particulier le travail considérable, d'une importance extrême, qu'est ce travail de conformité. Nous progressons, chantier après chantier, et je le reconnais bien volontiers.

Il faut que les commissaires surveillants puissent avoir des documents à partir desquels ils puissent apporter – c'est ce qui est essentiel – des observations utiles compte tenu de leurs expériences professionnelles, qui sont très diversifiées.

Nous avons eu il y a quelques jours une note de synthèse de qualité. En tout cas, elle a bien éclairé ma lanterne, même si j'avais lu une bonne partie de ces documents initiaux,

rapport annuel et rapport semestriel. Lors de la discussion, comme Mme Ratte, à ce que nous puissions avoir des éclairages, des focus, sur les points qui peuvent paraître particulièrement importants, et sur lesquels des risques réels, à caractère juridique, financier, stratégique, puissent se produire, avec des exemples. J'ai noté par exemple que nous tenons le registre des quotas carbone, et vous vous souvenez qu'il y a une dizaine d'années – la Caisse des Dépôts n'est pas du tout en cause –, la plus grosse fraude à la TVA qui ait existé sur plusieurs milliards d'euros fiscaux s'était produite à partir de ces ventes de quotas.

Je fais état tout simplement de mon expérience de maire. En tant que maire, j'ai toujours regardé avec la plus grande attention les subventions importantes, et même les plus petites, aux associations. Je savais d'expérience que l'on peut avoir des risques des associations. Sur d'autres interventions, vous le savez, il y a la règle de séparation de l'ordonnateur et du comptable, mais sur les associations, il faut faire très attention, parce que l'on peut avoir des risques financiers, on peut avoir des risques de conflits d'intérêts, des risques aussi de réputation. C'est une question qui est tirée de mon expérience.

Une seconde remarque que je n'ai pas évoquée, mais qui est tout à fait réelle, c'est l'articulation entre les délégations du maire et l'information et les délibérations du conseil municipal. On peut avoir exactement la même problématique dans notre Groupe. Par exemple, sur certains sujets, même si en tant que maire j'avais délégué, je prenais toujours la précaution de les faire passer au conseil municipal. À plusieurs reprises, j'ai été heureux de l'avoir fait. Avec ces exemples, ce que je voudrais dire, c'est que l'on a besoin - si l'on veut être utile en tant que commissaire surveillant - d'une note de synthèse au-delà des documents qui sont quand même hermétiques, pour les non-professionnels, je le reconnais. Et puis, peut-être, de focus sur telle ou telle catégorie de risques que l'on peut avoir rencontrés dans nos expériences professionnelles. Là, je pense que nous serons utiles. C'est un sujet d'une importance extrême et il faut que ces sujets de conformité puissent

être partagés par les commissaires surveillants pour qu'ils puissent apporter une valeur ajoutée.

Sur l'autre point, les SACC, nous avons été un peu surpris que ce point ait été inscrit au dernier moment à l'ordre du jour, mais je reconnais que nous avons eu des réponses tout à fait claires de Mme Chapron-du Jeu. Il y a peut-être un point qui n'a pas été signalé par Mme Ratte, et si elle l'a fait, qu'elle me pardonne. Il faudra que l'on modifie notre règlement intérieur, compte tenu des dispositions du Code du commerce, pour reconnaître le rôle du CAR sur l'établissement et la validation de ces services annexes. Ce sera pour l'avenir, puisque cette fois-ci, c'est une délibération de la Commission de surveillance elle-même.

Quant à la délibération, elle me convient tout à fait et je crois qu'elle convient aussi à Mme Ratte. Les réponses aux questions que nous avons posées ont été apportées. Voilà les compléments que je voulais apporter, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, M. Carrez. J'ai une question de M. Perrot.

**M. Perrot :** J'ai à la fois une question et une observation. J'avais été de ceux, Mme la Présidente, qui avaient insisté pour que notre commission soit saisie de cette affaire concernant les services annexes, et que ce ne soit pas le CAR à son seul niveau qui décide pour la première fois de cette nouvelle manière de faire. Donc, je remercie les services de la Caisse des Dépôts de la note qu'ils nous ont adressée dans l'intervalle et je comprends que c'est une mesure de simplification pour le fonctionnement du Groupe. On comprend parfaitement bien l'esprit de cette nouvelle procédure. Je crois que c'était très important, au moins pour cette première fois, comme l'a souligné Mme Ratte, que la Commission de surveillance se prononce.

J'ai une question qui est vraiment une question de détail à laquelle on pourra peut-être répondre en dehors de la Commission. Dans le

projet de décision qui nous est soumis et qui est très bien, dans la liste des services préapprouvés, je n'ai très bien compris ce que signifient les procédures convenues qui sont évoquées au point 11. C'est un micro-sujet, bien entendu. Autant les 15 autres points qui sont évoqués me paraissent renvoyer à des catégories à peu près connues, autant cette notion de procédure convenue m'échappe un peu. Elle a un côté un peu général qui pourrait nous inquiéter. Ce n'est pas le cas, mais à la rigueur, si l'on peut nous dire ce que cela recouvre, hors réunion. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Je reviens sur le point, M. Carrez, quand vous disiez que nous n'avions pas tous les mêmes expériences. Effectivement, et c'est pour cela que nous formons une excellente Commission de surveillance, car nous sommes tous complémentaires. Nous avons déjà eu des séances de formation pour les commissaires surveillants, qui seront complétées prochainement par d'autres. La première était vraiment très formatrice et très intéressante sur le modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts. La prochaine, c'est le 12 mai, par Skype, sur les risques. Si le test via Skype est concluant nous continuerons par ce même moyen avec la session sur le juridique. Je pense que nous sommes aussi dans cette démarche de pouvoir nous familiariser avec ces sujets qui sont complexes, certes, mais qu'il est nécessaire de comprendre et partager. En dehors de la Commission de surveillance, nous devons également échanger avec nos collègues parlementaires.

Qui veut prendre la parole sur le questionnement et les remarques, côté Direction générale ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je prendrais bien la parole, si vous le permettez Mme la Présidente, pour répondre aux commentaires divers. Je voudrais tout d'abord vous remercier pour les commentaires sur la qualité du travail qui est effectivement très remarquable. D'ailleurs, pour une institution qui est soumise à la supervision de l'ACPR que depuis quelques

mois, je trouve que le niveau est vraiment celui des meilleures institutions.

La difficulté de ce travail, pour répondre aux commentaires de M. Carrez que je comprends, bien, on peut avoir quelques idées sur les sujets sur lesquels il faut être très attentif. Et dans ces cas-là, naturellement, nous le sommes. En réalité, une institution financière, c'est tout de même une institution dont l'activité est de prendre toute sorte de risques financiers, de marché, de conformité, opérationnels. Évidemment, au cours de nos parcours professionnels, quand on voit un sujet tourner mal, on devient attentif après coup à ces sujets-là. Malheureusement, les sujets qui posent des problèmes importants aux institutions se produisent en général sur des sujets qui précisément n'ont pas fait l'objet de suffisamment d'attention.

**M. Carrez :** C'est un peu vrai, on le reconnaît.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Le propre de ces rapports et de ces travaux qui ont un côté austère, mais qui sont incroyablement précieux, c'est d'essayer de ne rien laisser au hasard et de couvrir tous les domaines et tous les segments. Dans le rapport sur les risques qui vous sera soumis dans quelques semaines et que l'on a validé en Comex ce matin, comme j'ai décidé que l'appétit au risque de conformité de la Caisse des Dépôts est nul, vous verrez apparaître à peu près tous les risques de conformité qui sont matérialisés. Évidemment, vu la taille de la Maison, quelques risques se concrétisent, mais il nous semble important de les partager avec vous. À chaque fois, c'est le sujet que l'on n'avait pas anticipé, ou si on l'avait anticipé, il y a une procédure qui n'a pas été respectée. Il peut y avoir une infinité de situations.

Malheureusement, dans ce domaine, la seule façon de se faire une idée, c'est d'être extrêmement couvrant de tous les sujets. Alors, oui, on peut indiquer tel ou tel sujet qui nous paraît être un risque dans la Maison, mais en général, dès que l'on a identifié le sujet, plutôt que de dire que l'on a un problème de

risque, on essaie de couvrir le risque et de le traiter.

C'est pourquoi il n'y a pas spontanément de résumé dans ce genre de rapport, parce que c'est un peu le contraire que l'on vise. On essaie d'être exhaustif. Je reconnais que, même pour moi qui ai l'habitude depuis de très nombreuses années, cela reste assez technique et complexe. La lecture n'est pas facilement abordable. Je m'en excuse, mais franchement, je veux saluer la qualité du travail qui est fait par les équipes.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Est-ce qu'il y a d'autres demandes de précisions ou de remarques ? Non, je n'ai pas de sollicitation.

Nous allons clore notre Commission de surveillance maintenant. Merci à toutes et à tous. Merci pour le point liminaire qui était vraiment essentiel.

Notre prochaine Commission de surveillance se tiendra le 13 mai 2020. D'ici là, nous avons des réunions prévues : un CAR, un CFE (comité du fonds d'épargne) et puis également un COSTRAT. Une très, très bonne soirée à toutes et à tous. Merci pour cette Commission de surveillance et à très bientôt ! Au revoir !

*La séance est levée à 19 heures 25.*

## 4<sup>ème</sup> séance – 13 mai 2020

Le mercredi 13 mai 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en audioconférence.

### **Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Holder, de Ketelaere, Pappalardo, Ratte, MM. Carrez, Dessenne, Janaillac, Perrot, Pisani-Ferry, Reboul et Savatier : membres de la Commission de surveillance.

**Étaient excusés :** MM. Basher (pouvoir à M. Carrez) et Raynal (pouvoir à M. Perrot).

### **Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité (point 3) ; M. Peny, Directeur des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts et de l'Établissement public (point 5) ; Mme Quatrehomme, Directrice de la communication du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; M. Durain, Directeur de la formation professionnelle au sein de la direction des retraites et de la solidarité (point 6).

Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; M. Roman-Samaké, Directeur de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; MM. Clos et Grzegorzcyk, Conseillers ; M. Billac, Conseiller, Secrétaire de séance.

Mme Laurent, Directrice de cabinet du directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 03.*

*Mme Errante procède à l'appel.*

### **1 — Ordre du jour et point d'actualité**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous. Pour les commissaires surveillants, comme nous sommes en téléconférence, je vous demanderai donc de bien vouloir couper vos micros lorsque vous ne prenez pas la parole et, si vous voulez faire des remarques ou poser des questions, de bien vouloir me l'indiquer *via* l'application WhatsApp.

Nous allons peut-être faire un point liminaire sur l'actualité. M. Lombard ou M. Sichel, souhaitez-vous prendre la parole ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je veux bien commencer, puis M. Sichel interviendra, notamment sur le plan Tourisme dont nous avons dit un mot la dernière fois et qui sera adopté en comité interministériel, demain, par le Premier ministre.

Je voulais vous dire un mot de la situation opérationnelle et de la façon dont nous préparons la sortie de crise, si je puis dire. Sur la situation opérationnelle, vous recevez maintenant régulièrement des points de situation. Nous sommes en train de préparer la nouvelle phase de déconfinement, dans le strict respect des règles édictées par les pouvoirs publics. La règle est que le travail à distance doit être maintenu autant que faire se peut de manière à éviter d'encombrer les transports publics en Île-de-France. Sur Bordeaux et les autres sites, il peut y avoir plus de souplesse. En tout état de cause, ce maintien est d'autant plus strict que nous sommes en train d'avancer avec les partenaires sociaux pour arriver à un accord, je l'espère, sur le plan qui leur a déjà été présenté et sur lequel un comité unique d'établissement se tient demain.

Si ce plan est validé demain, nous avons prévu un retour très progressif sur les lieux de travail à partir du 20 mai 2020 et de la façon la plus

limitée possible. Encore une fois, ce sera dans le cadre des directives du Gouvernement, c'est-à-dire uniquement sur décision du management, pour les personnes dont la présence est nécessaire, ou si les collaborateurs le souhaitent. Dans ce cas, il faut que ce soit conforme à nos règles, qu'il y ait un accord du management et que ce soit compatible avec la nouvelle organisation du travail sur les lieux de travail pour que l'espace entre les collaborateurs soit maintenu et que dans les cantines, lorsqu'elles sont ouvertes, il puisse y avoir la distanciation nécessaire dans le respect de la protection des collègues. Il y a déjà eu trois réunions préparatoires avec les partenaires sociaux et nous travaillons dans un bon esprit.

Ensuite, il me semble que la question principale pour la suite de la gestion de la crise économique est d'avoir les moyens d'allouer des fonds propres aux entreprises et institutions puisque cette crise creuse des pertes considérables. Les allocations de *cash* qui sont notamment distribuées par Bpifrance avec le plan garanti par l'État, les reports ou annulations de charges, ne compensent pas totalement les pertes subies. Il faudra donc massivement recapitaliser un grand nombre d'entreprises, d'institutions, d'associations. L'Allemagne prévoit pour cela d'avoir un fonds d'une centaine de milliards d'euros. Par rapport à la taille de notre économie, il faudra prévoir au moins 60 à 70 milliards d'euros sachant que l'État, à travers l'APE (Agence des participations de l'État), va déjà mobiliser 20 milliards d'euros.

Ce qui est important, c'est de savoir quel montant nous pouvons mobiliser, à travers quels canaux et pour quels secteurs.

La première question à nous poser est de savoir quelles seront nos marges de manœuvre dans les mois qui viennent. À l'évidence, notre solde de plus-values latentes s'est réduit sensiblement même s'il reste positif. Notre solvabilité est moindre qu'en début d'année, même si sommes évidemment très au-dessus des seuils prudentiels. Le nouveau scénario économique sur lequel nous sommes en train de travailler, mais qui n'est pas finalisé, est un

scénario évidemment plus déprimé que celui sur lequel nous avons fait notre précédente planification à cinq ans.

Nous sommes donc en train de revoir cette planification pour savoir quelles sont les marges de manœuvre que nous avons et quels sont les montants que nous pourrions investir. Dans la réflexion que nous avons, la question de la mobilisation de nos fonds propres au service de l'économie est essentielle, sachant que dès que nous investissons 1 euro de fonds propres, 7 euros d'investissements privés arrivent. L'effet de levier est donc tout à fait substantiel au bénéfice de notre économie. Ce sera l'une de nos contributions importantes à cette phase de sortie de crise. Évidemment, nous sommes en échanges réguliers avec la Présidente sur cette question. Quand nous aurons des éléments plus précis nous vous les présenterons.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Il serait important, du point de vue de notre méthode de travail, que l'on organise une réunion qui permettrait à la Commission de surveillance d'avoir une visibilité sur les points d'intervention de la CDC, avant que cela ne soit diffusé à l'extérieur ou que cela soit présenté pour approbation en Commission de surveillance. Je pense que cela nécessiterait un vrai comité de travail.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Cela me paraît être une très bonne méthode et, évidemment, ce plan ne pourra pas être bouclé avant de vous avoir été présenté. Encore une fois, nous ne sommes pas encore en situation de le faire. Nous aurons de premières esquisses dans les jours qui viennent et cela s'appuiera aussi sur les scénarios à moyen terme revisités pour les différentes entités du Groupe. Ils sont évidemment très différents de ce qu'ils étaient il y a quelques mois, notamment pour les plus importants d'entre elles (Bpifrance, La Poste), sans parler de l'Établissement public. Dès que nous aurons avancé, j'en parlerai avec la Présidente. Au moment où cela aura été décidé par la Présidente, nous aurons une réunion de travail pour vous faire part de nos réflexions afin de les valider ou de les infléchir.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** J'ai une question et une intervention de M. Carrez et M. Pisani-Ferry. Nous commençons par M. Carrez.

**M. Carrez :** Merci, Mme la Présidente.

Tout d'abord, bonjour à tous. Ce sujet de l'intervention en fonds propres de la Caisse des Dépôts dans son ensemble est d'une importance cruciale. Parmi les compétences de la Commission de surveillance, il y a au premier chef la surveillance des ratios de solvabilité et de liquidité. Nous sommes donc vraiment au cœur de notre responsabilité. Or la Caisse des Dépôts est conduite à intervenir, d'une part à travers toutes les participations qu'elle déclare et qui sont significatives – je pense à la Banque des territoires, à la gestion des participations stratégiques –, mais nous avons également tous les engagements pris conjointement avec l'État au titre de Bpifrance. D'autre part, sont en train de se mettre en place – c'est une bonne chose – des fonds régionaux qui vont permettre des avances en trésorerie. Elles commencent à ressembler, peut-être pas à des quasi fonds propres, mais à des avances d'une durée longue et d'un risque élevé. La Banque des territoires a un rôle très actif et ces fonds ne se montent pas sans elle avec une quote-part fixée à 2 euros par habitant.

Après la phase de trésorerie, c'est la phase d'investissements et de soutien en fonds propres qui arrive, et il faut absolument que cela fasse l'objet d'une première analyse. Le dernier document que nous avons est le plan stratégique pluriannuel d'investissements que nous avons regardé lors du Comité d'audit des risques ou en Comité stratégique – je ne me souviens plus – fin janvier ou début février 2020, et les montants qui figurent à horizon 2024 ne sont plus du tout d'actualité. Je pense donc qu'il faut rapidement avoir une information sur ce point qui, je le répète, est financièrement essentiel et au cœur des compétences de la Commission de surveillance.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je suis tout à fait d'accord. M. Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** C'est évidemment le grand sujet de la période qui s'ouvre. Nous devons réaliser qu'il se pose à une échelle et avec une complexité que nous n'avons jamais connue. Il y a quelques cas qui mobilisent l'attention, mais au-delà de cela, il y a tout un tissu d'entreprises intermédiaires, de PME et de très petites entreprises pour lesquelles des problèmes de solvabilité ou de recapitalisation vont se poser avec, dans un certain nombre de cas, la nécessité de faire des conversions de dettes en fonds propres, des allègements de dettes, etc. En effet, une entreprise peut être viable, mais avoir subi un choc trop violent sur son bilan pour pouvoir rester solvable sans allègement de son passif.

Le problème est de bien distinguer ce que la Caisse des Dépôts peut faire avec ses propres instruments au titre de ses interventions usuelles et dans quelle mesure elle peut servir d'agent pour des politiques publiques qui, en la matière, auront d'énormes problèmes de granularité, de capacité d'intervention à un niveau très détaillé auprès d'un très grand nombre d'entreprises. De ce point de vue, il serait intéressant de regarder ce qu'est en train de faire la KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) puisque, si j'ai bien compris, elle opère bien comme l'agent du Gouvernement fédéral avec des moyens budgétaires considérables pour faire précisément des interventions en fonds propres. À la fin, la question est de savoir quels sont les pays qui arriveront à maintenir en état leur système productif et quels sont ceux qui sortiront de cette crise avec un système productif et une croissance potentielle très fortement affaiblis. C'est la nouvelle « boucle fatale » entre les États et les entreprises. Il me semble donc utile d'avoir une réflexion sur nos outils propres, mais aussi sur la manière dont nous pouvons servir les politiques publiques.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Tout à fait, y compris avec une vision européenne. Ce sont des choses qui ont déjà été mises en œuvre. M. Lombard, je vous passe la parole sur ces premiers échanges.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je suis tout à fait d'accord

avec ce qu'ont dit M. Carrez et M. Pisani-Ferry puisque nous nous inscrivons tout à fait dans cela.

Je souhaiterais compléter les propos de M. Pisani-Ferry : nous sommes en relation étroite avec les quatre autres grandes Caisses européennes dans un groupe que nous appelons « le 5+1 » et qui nous réunit avec les Allemands, les Polonais, les Italiens, les Espagnols et la BEI (Banque européenne d'investissement). Le sujet est en débat au sein de l'Union européenne, mais si notre intervention peut être doublée au niveau européen, cela aidera puissamment. À l'échelle française, même en mobilisant l'État, la Caisse des Dépôts et le privé, il y aura forcément des limites.

Je suis très favorable à tout ce qui est initiatives de places. Il y a effectivement une initiative pilotée par la Caisse des Dépôts qui est de renouveler les fonds NOV' avec l'appui puissant du Premier ministre.

Il a convaincu les assureurs de mettre 1,7 milliard d'euros dans ces fonds que nous allons renouveler, notamment au service du tourisme et de la santé, mais pas seulement. Ils seront aux deux tiers investis en actions et ils seront pilotés par M. Mareuse, la Caisse des Dépôts mettant 100 millions d'euros. Je trouve qu'un système de ce genre dans lequel la Caisse des Dépôts met 100 millions d'euros et les acteurs privés mettent 1,7 milliard d'euros est un bon ratio pour une initiative que nous piloterons.

Vous savez que le Fonds Stratégique de Participation s'était rapproché de nous. Là, il n'y a pas du tout de fonds propres de la Caisse des Dépôts, mais des initiatives nouvelles vont arriver. Sur tout ce qui se fait à la frontière du monde public et du monde privé, je pense que nous pouvons jouer un rôle de catalyseur. D'ailleurs, nous vous présenterons cela quand nous aurons terminé nos différents travaux dans le respect, encore une fois, des contraintes prudentielles qui sont sous votre responsabilité.

Mme la Présidente, si vous en êtes d'accord, M. Sichel pourrait également apporter des éléments.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Avant, M. Perrot voulait ajouter un élément.

**M. Perrot** : Merci, Mme la Présidente. Bonjour à toutes et à tous. Je serai très bref et je ne reviendrai pas sur ce qui a été dit et que nous partageons tous.

Je voulais simplement faire le lien avec deux choses. Il s'agit tout d'abord de la note très intéressante du 7 mai 2020 sur l'impact de la crise du Covid-19 qui nous a été adressée par la Direction générale. Dans une partie, elle évoque les impacts de tout cela qui se dessinent sur la solvabilité de la Caisse des Dépôts.

Pour faire le lien avec l'exercice qui nous attend au mois de juin 2020 – nous en avons dit un mot hier soir à l'occasion de la formation sur les risques –, puisque nous aurons à nous prononcer sur le cadre et la déclaration, mais nous aurons aussi à avoir une analyse assez fine des risques de la Caisse des Dépôts.

Il serait donc souhaitable – je ne sais pas si cela est possible et je ne sais pas si l'on peut nous dire ce soir si cela sera possible ou pas – que nous ayons le maximum d'éléments intégrés dans le dossier de la Commission de surveillance du mois de juin prochain là-dessus. Je pense notamment à la question du degré d'intégration dans la mise à jour de la situation de la solvabilité de tout ce qui concerne La Poste. Cela était en cours au moment où la note a été rédigée. De même, à ce moment-là, on nous indiquait qu'il y avait certaines interrogations sur les limites cibles, à la fin de l'année, des fonds propres des fonds d'épargne même si nous étions au-dessus du seuil de surveillance.

Je voulais juste qu'on nous le dise, si on le peut parce que cela éclairerait tout de même un peu la manière dont nous pourrions préparer la réunion. Sans revenir, bien sûr, sur le fond de ce qui a été dit que nous partageons tous et que je partage sans aucune réserve.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Nos réflexions et la



planification se font évidemment en intégrant – c’est d’ailleurs ce qui prend un peu de temps et nous le faisons dans des conditions évidemment difficiles – la planification de La Poste, de La Banque postale et de CNP Assurances, pour que vous ayez une vision complète de nos marges, de notre solvabilité et de tout ce que nous pouvons faire pour piloter tout cela.

Quant au travail sur les fonds d’épargne, c’est plus facile parce que c’est une seule entité juridique que nous avons sous la main. Nous avons une équipe tout à fait robuste pour pouvoir vous présenter cela. Il est clair que la solvabilité des fonds d’épargne, qui était plus juste, est mise à mal par la crise. D’ailleurs, l’État a réagi tout de suite en renonçant au versement prévu cette année. Et, probablement que, l’année prochaine nous serons un peu justes pour le versement. Cela va dépendre de l’évolution des marchés. Évidemment, nous vous présenterons cela en toute transparence quand ce sera consolidé, probablement en juin.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** D’accord. Nous avons notre prochaine Commission de surveillance en juin. Il serait idéal de pouvoir tenir une réunion de travail sur le sujet avant la prochaine Commission de surveillance du 17 juin. Est-ce que cela vous paraît possible à tenir ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Cela donne une motivation supplémentaire pour aller plus vite, mais c’est très bien.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je pense qu’il faut que nous ayons ce moment de travail bien en amont. Je pense aussi que cela permettra que cela se passe le mieux possible après. C’est un bon engagement.

J’avais oublié de vous remercier en préambule, mais merci beaucoup pour cette note sur les impacts de la crise du Covid-19. Elle nous apporte beaucoup d’éléments et elle clarifie aussi ce que fait la Caisse des Dépôts régulièrement.

Nous allons passer aux autres points à l’ordre du jour.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** M. Sichel.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Merci, Mme la Présidente. Bonsoir à tous.

Je pense qu’il est important que vous n’appreniez pas par la presse le détail de la conception du groupe Caisse des Dépôts pour le plan Tourisme. Le comité interministériel du tourisme va se tenir demain et je crois pouvoir dire que ce plan a été très largement conçu par le groupe Caisse des Dépôts. Pour revenir sur ce que disait M. Carrez, sur le secteur du tourisme qui, je le rappelle, représente 9 % du PIB français et des millions d’emplois, est totalement à l’arrêt. Les restaurants ont été fermés par fermeture administrative. Les hôtels n’ont plus de client. Les parcs d’attractions sont fermés. Les musées sont fermés. Le secteur est donc l’un des plus touchés par la crise actuelle.

Nous avons raisonné en trois temps. Il y a eu un premier temps -le temps actuel- qui est celui de l’urgence où il a fallu, pour reprendre l’expression de Nicolas Dufourcq, faire un « *pont aérien de cash* » vers ces entreprises. Le plus gros contributeur de *cash*, ce n’est pas la Caisse des Dépôts, mais ce sont les banques au travers du prêt garanti par l’État (PGE). Elles ont apporté – cela bouge évidemment tous les jours – de l’ordre de 5 milliards d’euros en prêts garantis par l’État au secteur du tourisme.

Nous nous sommes occupés des structures qui n’étaient pas couvertes par le PGE – c’est à cela que faisait référence M. Carrez – en allant sur les toutes petites structures qui n’étaient pas couvertes par le PGE. Je pense aux très petites entreprises, au secteur associatif, à l’économie sociale et solidaire, etc. Il s’agit d’aider la petite pizzeria, le manège sur la place, le fabricant de gaufres, etc. Là, c’est du prêt. Ce sont des avances remboursables qui ont une durée maximale de 36 mois avec un différé

d'amortissement de 18 mois. C'est ce que nous avons mis en place avec les régions.

Ce matin, j'étais en Bretagne avec le président Loïg Chesnais-Girard. Nous mettons en place un fonds de 27 millions. Comme le rappelait M. Carrez, c'est 2 euros par habitant, ce qui est un peu la norme avec laquelle nous nous sommes calés. Nous avons donc ouvert des fonds, d'abord dans le Grand Est, puis dans la région Sud, puis en Pays de la Loire. Ils sont également abondés par les départements et les EPCI. C'est un dispositif qui marche très bien pour les toutes petites structures.

Dans un deuxième temps viennent les fonds propres. C'est ce travail que nous avons fait avec le Gouvernement pour essayer de faire un plan qui soit le plus cohérent possible, chacun étant dans son mandat. Bpifrance va renforcer les fonds propres des entreprises puisque c'est son mandat. Les enveloppes auxquelles nous pensons pour Bpifrance sont de l'ordre de 50 millions d'euros ; je détaillerai les différents types d'interventions. Il faut aussi aider les structures des territoires et cela est le rôle de la Banque des Territoires qui a une enveloppe de 800 millions d'euros.

Ce sont des investissements que nous ferons au fil de l'eau et qui seront validées par la Commission de surveillance au-delà de 150 millions d'euros. Honnêtement, ce n'est pas souvent le cas parce que ce sont de petites structures touristiques. Même dans le cas des plus importants comme le Futuroscope, nous sommes en train d'investir dans un Futuroscope 2, l'investissement de la Caisse des Dépôts est de 10 millions d'euros, aux côtés du département de la Vienne (10 millions d'euros), de La Compagnie des Alpes (10 millions d'euros). Les banques font le complément à hauteur de 70 millions d'euros pour un projet à 100 millions d'euros. Notre argent a un effet de levier de 10 dans ce cas.

Je ne vais pas entrer dans le détail de toutes les allocations d'enveloppes. Je tiens à préciser que Bpifrance va surtout intervenir à travers un outil qui est celui des obligations convertibles. Pourquoi ce choix ? Dans cette phase, si l'on veut apporter des fonds propres, entrer au

capital des entreprises est un peu délicat. L'hôtel est fermé. Les exploitations sont fermées. Fixer un prix en disant « *votre hôtel, votre exploitation ou votre groupe hôtelier vaut tant* » est donc difficile. Venir avec une obligation convertible longue en disant « *vous pouvez mettre cela au bilan et cela va le renforcer. Cela ne va pas peser sur votre capacité d'endettement. Soit vous nous remboursez quand vous serez revenu à meilleure fortune, soit on convertira au prix du capital quand on pourra en fixer la valeur* » semble une bonne pratique.

La Banque des territoires, va se concentrer sur ce qu'elle sait faire : l'immobilier, le foncier, les projets d'infrastructure. Le Futuroscope en est un bon exemple. Ce que nous faisons dans les Pyrénées avec La Compagnie des Pyrénées est un autre exemple – et à travers les véhicules qu'elle connaît bien, dans le tourisme social sur des acteurs comme l'UCPA ou les VVF, et dans des filières qu'elle connaît bien (thermalisme, littoral, stations de montagne).

C'est ce plan qui sera annoncé demain par le Premier ministre. J'ajoute à cela qu'au-delà du premier temps de l'urgence, du deuxième temps du renforcement des fonds propres, nous avons beaucoup pesé pour qu'un nouveau tourisme émerge en France et qu'il soit orienté dans trois directions :

- le digital. J'ai proposé, mais je ne sais pas si ce sera retenu, de prendre une mission pour avoir une plateforme digitale qui agrège toutes les données du tourisme parce que, ces 15 dernières années, entre TripAdvisor, booking.com et Airbnb, les grandes inventions digitales ont été faites par les Américains. Je pense donc qu'il y a matière à faire un tourisme plus digital ;
- le durable. Toutes les régions avec lesquelles nous parlons veulent un tourisme plus durable, plus respectueux de l'environnement. Nous investirons donc dans des projets avec de hautes qualités environ-nementales ;
- le participatif. Je crois que l'époque où l'on plaçait des équipements touristiques qui ne sont pas attendus par les populations et se font contre la volonté des populations est révolue. La demande est

d'avoir un tourisme qui soit respectueux des habitants. Il faut éviter le « surtourisme », il faut éviter de tout mettre sur de gros équipements et veiller à répartir plus l'activité. Par exemple, à la montagne, il faut sans doute sortir du tout ski pour essayer d'équilibrer la fréquentation des touristes sur l'année.

Je n'en dis pas plus, mais je tenais à ce que la Commission de surveillance soit au courant des grandes orientations et des annonces qui seront faites demain.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Nous en avons parlé lors de la dernière Commission de surveillance et j'étais informée. Vraiment, il y a de nombreux retours sur la satisfaction de tous les acteurs du tourisme. Il y avait une forte attente et c'est vraiment très bien perçu.

M. Pisani-Ferry avait une question.

**M. Pisani-Ferry :** Merci beaucoup, M. Sichel, de ces précisions. Vous avez mentionné le seuil d'examen pour les investissements. Évidemment, nous sommes dans quelque chose d'un peu particulier : une politique d'investissement en réponse à des urgences, avec beaucoup de projets de petite taille, mais des montants qui, au total, sont très importants. Est-ce qu'il ne serait pas bien de convenir d'examiner cela trimestriellement, et que la Commission de surveillance puisse donner son avis sur ces orientations qui vont marquer les prochains semestres ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Il n'y a aucun problème de mon côté. C'est évidemment M. Lombard qui verra cela, mais cela ne me pose pas de problème.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je suis évidemment d'accord. C'est d'ailleurs la tradition que nous avons, quand il y avait des projets importants avec des enveloppes qui reposent sur des secteurs, que de demander l'accord du Comité des investissements ou de le présenter à la Commission de surveillance. Vu l'importance

de ce plan, je pense que c'est effectivement une bonne méthode.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Le plan a été envoyé aux commissaires-surveillants. Cela étant, il est vrai que c'est aussi important que nous puissions suivre tout ce qui se passera par la suite. Un grand merci. Je n'ai pas d'autre demande d'intervention. Y a-t-il d'autres points que vous vouliez aborder dans ce point liminaire d'actualité ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je n'en ai pas de mon côté.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Nous passons donc à notre ordre du jour avec le point 2.

## 2 — Avis sur l'ACPR : défraiement

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :**  
Nous accueillons Mme Mayenobe.

La supervision directe par l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) a été décidée dans la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise) pour un changement vertueux avec une supervision globale. La Commission de surveillance garde la prérogative de l'élaboration du modèle prudentiel interne de la Caisse des Dépôts, dont on a toujours dit qu'il était plus prudent que les attendus de l'ACPR en ce qui concerne la Section générale.

Il est essentiel de trouver de nouvelles modalités de travail avec l'ACPR qui prennent en compte les particularités de la Caisse des Dépôts, notamment le fait que la Commission de surveillance est une émanation du Parlement. À ce sujet, j'aurai un rendez-vous, la semaine prochaine, avec le Secrétaire général de l'ACPR, M. Laboureix, pour parler de notre manière de travailler ensemble.

Concernant le défraiement, nous avons reçu la note explicative remise par le Trésor. Elle semble répondre à la plupart de nos

interrogations. Je vais passer la parole à M. Carrez pour la présentation de cet avis.

**M. Carrez :** Merci, Mme la Présidente.

Dans le rapport que je vous ai adressé hier, j'ai souhaité faire un petit historique pour que l'on comprenne bien l'enjeu, d'une part des compétences de la Commission de surveillance dans le domaine prudentiel, et d'autre part de ses relations avec l'ACPR. À l'origine, c'est dans la loi de modernisation de l'économie de 2008 que sont apparues les premières obligations prudentielles en termes de gouvernance, de contrôle interne, de ratios de liquidité ou de solvabilité. C'est à cette époque que l'on a formellement confié à la Commission bancaire le soin de surveiller ces obligations prudentielles, mais pour les seules activités bancaires financières. Déjà, à cette époque – je me souviens des débats au Parlement –, nous souhaitions conserver et mettre en avant les spécificités de la Caisse des Dépôts.

Comme vous le savez, la Commission bancaire a été remplacée par l'ACP puis par l'ACPR, en 2013, suite à la loi sur la séparation des activités bancaires. C'est à cette époque, ou plutôt après la crise financière de 2008-2009 que l'on a commencé, en interne, à la Commission de surveillance, à élaborer un modèle prudentiel. C'est une loi de fin 2014 qui a formalisé les choses en confiant expressément à la Commission de surveillance le soin d'élaborer le modèle prudentiel selon des modalités qui, elles-mêmes, étaient fixées par décret. Même chose s'agissant des modalités de contrôle de l'ACPR, sous réserve des adaptations nécessaires.

Est arrivée la loi PACTE. La loi PACTE, comme Mme la Présidente vient de le rappeler, a maintenu le principe de l'élaboration du modèle prudentiel par la Commission de surveillance avec les questions de stratégie, d'appétence au risque, de solvabilité et de liquidité. En revanche, la supervision du modèle prudentiel a basculé à l'ACPR, mais en tenant compte des spécificités du modèle économique de l'établissement Caisse des Dépôts, avec notamment son rôle en matière contracyclique et en matière d'investissements

de long terme. M. Savatier s'en souvient très bien puisque, lors de la commission spéciale, lui et moi avons suivi de près les débats concernant la Caisse des Dépôts au titre de la loi PACTE. Nous refusions absolument – il y avait unanimité à l'Assemblée nationale sur ce point – la banalisation de la Caisse des Dépôts comme simple établissement financier.

Je dois donc émettre à nouveau le regret – je le dis pour les nouveaux membres commissaires surveillants – que le décret sur lequel nous avons beaucoup travaillé (décret pour le contrôle interne et externe de la Caisse des Dépôts) et qui est sorti le 5 février 2020, n'ait pas rappelé et précisé les spécificités de la Caisse des Dépôts. C'est la même chose s'agissant du rôle de l'ACPR, puisqu'on n'a pas dit suffisamment clairement, à mes yeux, que l'ACPR doit tenir compte, dans ses contrôles, des spécificités de la Caisse des Dépôts. Je voulais faire ce rappel pour montrer à quel point il est essentiel que la Commission de surveillance soit informée, pour ne pas dire plus, des travaux de supervision de l'ACPR.

J'en viens maintenant au problème du défraiement ACPR proprement dit. Je rappelle que, depuis 2012, nous avons un montant conventionnel sur lequel la Commission de surveillance donnait un avis. La rémunération de l'ACPR se faisait donc sur cette base conventionnelle à partir de taux dérogatoires au droit commun. À partir de 2013, est intervenue une nouvelle convention – toujours après avis de la Commission de surveillance – qui a fixé un forfait de rémunération autour de 2 millions d'euros avec la possibilité d'appeler des prestations complémentaires, chacune étant valorisée pour 100 000 euros.

La loi PACTE a modifié le système en substituant à la convention un arrêté ministériel qui, lui aussi, est pris après avis de la Commission de surveillance. Je pense que nous en avons beaucoup débattu au titre du projet de budget 2020 de la CDC qui ne prévoyait qu'une enveloppe de 3,4 millions sur la base de 2019 et sur le fait que lorsque nous avons commencé à examiner le budget rectificatif nous n'avions pas l'arrêté ministériel portant le défraiement à 10 millions d'euros. Pour être plus précis, il y avait eu une

note de la Direction de la conformité à la fin de l'année dernière qui, sur la base d'un calcul de droit commun, évaluait à plus de 9 millions d'euros, ce que devraient coûter les prestations de supervision ACPR en appliquant le droit commun.

Pour conclure, je voudrais insister sur deux points. Le premier est que nous prenions bien conscience de l'accumulation des coûts, probablement nécessaires, des contrôles et de la supervision. Si l'on ne parle que du contrôle interne, jusqu'en 2019, entre l'audit, les risques, la conformité, nous étions autour d'un budget d'une soixantaine de millions d'euros. Il est majoré, à partir de 2020, d'une vingtaine de millions.

Sur l'ACPR proprement dite, nous passerions donc de 3,4 à 10 millions d'euros, ce qui fait une majoration de prêt de 25 millions d'euros au total.

Ce sont des montants considérables qui me permettent de dire – c'est le second point sur lequel je veux insister – que compte tenu des compétences prudentielles de la Commission de surveillance, il faut – c'est ce que disait la Présidente – que la Commission soit totalement informée de façon très précise et de façon très régulière (pas uniquement une fois par an) du travail de supervision de l'ACPR. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, M. Carrez. Cela fait partie de l'échange que j'aurai avec M. Laboureix, la semaine prochaine.

Il faut que nous soyons bien informés, et régulièrement dans l'année, et non juste une fois par an, surtout s'il devait y avoir des problèmes. Ce ne serait alors pas acceptable pour nous, commissaires-surveillants.

Il faut aussi que l'on construise un agenda. Nous avons déjà un agenda régulier avec la Direction générale et je l'en remercie. Ce passage de contrôle ACPR demande beaucoup d'efforts à tous. Nous allons préparer le rendez-vous avec M. Laboureix pour bien préciser nos attendus et favoriser la en place

une manière de travailler sachant que nous devons respecter le fait que l'ACPR est un organisme de contrôle indépendant.

Avons-nous une intervention ? M. Perrot ou M. Reboul.

**M. Perrot :** Merci, Mme la Présidente. Je ne veux pas griller la politesse à notre ami M. Reboul, mais peut-être qu'il répondra sur le point que je voudrais soulever.

Il est vrai que l'analyse historique que vient de nous présenter M. Carrez est extrêmement intéressante. Dans la réunion qu'il a présidée, nous avons aussi évoqué l'évolution dans la durée de ces sommes. Il y a quand même un peu de byzantinisme – je le dis sans malice –, notamment dans la note qui nous a été fournie de la Direction générale du Trésor. Je pense que nos collègues l'ont relevé aussi, il y a une formule qui dit : « *Le montant ne sera pas nécessairement revu annuellement* ». C'est une formule qui est peu rassurante et qui peut même laisser entendre à certains esprits à peu près le contraire de ce qu'elle suggère.

Je pense donc qu'il serait important, si nous en étions d'accord, que nous mettions dans notre avis le souhait que ces sommes importantes soient entourées d'une certaine stabilité sur les trois ans qui viennent, à plus forte raison dans le contexte dans lequel nous nous trouvons. La présentation annuelle et même pluriannuelle, comme cela vient d'être dit, des travaux de l'ACPR à la Commission de surveillance permettront d'apprécier ce qu'est réellement l'apport de cette institution pour une gestion encore meilleure des risques portés par la Caisse des Dépôts, car certains d'entre nous s'interrogent tout de même.

Merci, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Perrot.  
Mme Pappalardo puis M. Reboul.

**Mme Pappalardo :** Merci. Mon intervention ne porte pas sur le montant, mais je souhaite plutôt insister sur le fait que dans la période actuelle, nous le savons bien, les procédures d'urgence conduisent à alléger les procédures,

les contrôles, etc. Il y a quand même un risque très fort de développement de la corruption, du blanchiment. Ce sont déjà des questions qui sont posées à tous niveaux, et qui inquiètent. Le travail qu'il y aura à faire avec l'ACPR sera donc particulièrement intéressant. Je pense qu'il faudra que nous nous concentrons particulièrement sur cet élément.

Nous allons donc nous retrouver dans une situation à la fois nouvelle parce qu'il y a le nouveau système ACPR, etc., mais aussi dans un contexte très particulier et, me semble-t-il, particulièrement sensible sur ce type de sujet.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je suis tout à fait d'accord. M. Reboul.

**M. Reboul :** Merci, Mme la Présidente.

Je voulais revenir sur deux points, et d'abord, sur la spécificité de la Caisse des Dépôts. Il n'a jamais été dans notre intention de banaliser la Caisse des Dépôts. Pour être précis sur le décret, vous vous souvenez que nous avons eu cette discussion et nous avons proposé une rédaction qui disait que l'ACPR devait appliquer le décret de contrôle externe de la Caisse des Dépôts en tenant compte de ses particularités. C'est une rédaction que, si je me souviens bien, M. Ménéménis avait trouvée assez peu normative. Il se trouve que les collègues de M. Ménéménis au Conseil d'État ont conclu dans le même sens. C'est donc pour cela qu'il n'y a plus mention, dans les textes réglementaires, des spécificités de la Caisse des Dépôts. Cela n'emporte évidemment pas pour conséquence que la Caisse des Dépôts soit totalement banalisée. C'est dans le corps des règles applicables à la Caisse des Dépôts que nous avons réalisé tous les aménagements nécessaires et il n'est absolument pas dans notre intention de revenir sur ce principe qui a été rappelé par les parlementaires au moment de l'examen de la loi PACTE.

Sur le deuxième point également soulevé par M. Perrot, je n'ai aucune difficulté à vous dire que le montant ne sera pas modifié dans les trois ans qui viennent. À vrai dire, dans notre esprit, la question ne s'était pas vraiment

posée. En tout cas, nous ne sommes pas dans la logique qui peut être celle que l'on applique à d'autres établissements où l'on fixe annuellement la contribution pour frais de contrôle. À vrai dire, la raison pour laquelle nous avons procédé comme cela est justement que nous ne voulions pas nous trouver dans une situation où, tous les ans, nous constaterions les coûts qu'avait encourus l'ACPR et où nous ajusterions le montant de la contribution versée par la Caisse des Dépôts aux coûts effectifs que l'on constaterait dans la comptabilité analytique de l'ACPR. Il nous a semblé qu'il était beaucoup mieux, en termes d'incitation, que ce soit forfaitaire.

Si vous souhaitez le mettre dans votre avis, il n'y a évidemment pas de difficulté, je le dis. Nous avons vérifié cela auprès de nos autorités politiques et nous pouvons nous engager à ce que le montant ne soit pas modifié au moins jusqu'en 2022. Évidemment, en 2022, d'autres autorités politiques seront là et nous devons peut-être faire autre chose, mais, là, c'est la vie démocratique. Merci beaucoup, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Reboul, pour ces précisions. La Direction générale souhaite faire une intervention.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je veux bien réagir puisque j'ai le privilège d'être supervisé par l'ACPR depuis près de 20 ans sous des avatars divers.

En fait, l'ACPR regarde beaucoup de choses et pose beaucoup de questions, ce qui est légitime. Ces questions, ces observations et ces audits se transforment, de temps en temps, en des lettres de suivi qui, par définition, sont communiquées à la Commission de surveillance ou à l'organisme de surveillance. À cet égard, la transparence est immédiate et totale.

Quant à l'idée de vous rendre compte de ce qu'il se passe régulièrement, nous le ferons volontiers. Ceci sachant que, même si nous avons commencé à avoir un dialogue véritablement avec l'ACPR – vous savez que nous avons même planché devant le collège, ce

qui est quelque chose d'assez rare – et sauf s'il y a un changement, c'est-à-dire que M. Laboureix change la façon de procéder de l'ACPR, ce n'est pas une maison qui communique verbalement sur la façon qu'elle a de superviser. Donc, quand on est supervisé par l'ACPR, dans l'attente de lettres de suite ou éventuellement pire, on n'a pas forcément d'informations sur ce qu'il se passe. Le dialogue est quand même extrêmement institutionnel. Voilà les précisions que je voulais apporter ; encore une fois, nous serons en totale transparence avec vous sur tout ce que nous voyons et savons, c'est une évidence.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Je vous remercie pour tous ces éléments. Nous allons donc préciser dans l'avis le fait que nous actons un engagement de stabilité du montant du défraiement sur les trois ans qui viennent, c'est-à-dire 2020, 2021 et 2022. M. Reboul, j'en prends donc, comme tous, bonne note.

**M. Carrez :** Je souhaite que, dans l'avis, trois éléments figurent, en dehors de l'acceptation du défraiement. Il faut que l'on rappelle les spécificités d'investisseur de long terme contracyclique de la Caisse des Dépôts, la question de la stabilité du défraiement que nous venons de voir avec M. Reboul et la bonne information de la Commission de surveillance.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Nous passons à la suite, avec le troisième point de notre ordre du jour.

### 3 — Avis relatif au vieillissement

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Nous devons donc avoir avec nous M. Yahiel. Vous avez les documents sur DIGO. Je vais passer la parole à Mme Ratte pour nous faire le rapport sur ce Comité stratégique.

**Mme Ratte :** Merci, Mme la Présidente.

Quelques remarques liminaires pour bien préciser notre sujet, son cadre et ses limites. Le rapport que je vous présente rend compte des

débats et des questions qui ont été posées dans le cadre du Comité stratégique. Il se trouve que la Direction générale a fait parvenir hier soir deux documents tout à fait intéressants qui répondent en grande partie aux questions et je serai donc amenée à les évoquer à la fin de la présentation.

Le groupe Caisse des Dépôts a vocation à intervenir dans le champ du vieillissement pour au moins deux raisons historiques : d'abord, son rôle majeur dans le système de gestion de l'épargne et des retraites. C'est un sujet principalement financier qui concerne la DRS (direction des retraites et de la solidarité) et CNP Assurances. Ensuite, il y a son rôle dans le conseil, l'accompagnement et le financement des projets des collectivités locales qui sont compétentes, depuis les lois de décentralisation, en matière de politiques en faveur des personnes âgées. Cela concerne plus particulièrement la Banque des territoires et les filiales comme Icade. Il y a une troisième raison plus récente qui est appelée à se développer, c'est en tout cas l'avis du Comité stratégique : une offre de services et de soutien à la cyberéconomie. Sur ce sujet, le rapprochement avec La Poste devrait évidemment être porteur de nombreuses synergies.

La présence du Groupe dans chacun des secteurs d'intervention en faveur du vieillissement est très différente. La Caisse des Dépôts joue un rôle majeur dans tout le secteur de l'épargne retraite.

Nous savons qu'elle gère de grands fonds de retraite comme la CNRA (caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales), IRCANTEC...Ce sont des sujets financiers.

En revanche, son rôle à travers l'aide aux investissements des collectivités locales reste relativement marginal. Par exemple, en 2019, la ligne EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) représente 35 millions d'euros sur 1,5 milliard d'investissements. De même, la part des prêts est de 408 millions d'euros sur un volume de 13 milliards. Si l'on prend les chiffres de CDC Habitat, on a à peu près les mêmes proportions.

Le groupe Caisse des Dépôts souhaite se renforcer dans les politiques en faveur des personnes âgées sur trois axes qui regroupent des modalités d'interventions très diverses.

Le premier axe est l'accompagnement des collectivités locales et des territoires dans leur politique d'adaptation au vieillissement, par une offre d'ingénierie qui est assez traditionnelle et dont la nouveauté consisterait à utiliser davantage les data, puisque à travers ses diverses missions la Caisse des Dépôts détient des informations sur toute la population des personnes âgées en France.

Le deuxième axe concerne la restructuration des établissements médico-sociaux. Dans le dossier, des objectifs chiffrés sont précisés. Par exemple, porter de 20 à 100/150 millions d'euros l'enveloppe de prêts construction-rénovation pour les EHPAD. Il y a également des projets d'intervention en fonds propres pour des petites structures telles que les résidences services seniors, la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique) avec une ambition de 800 millions d'euros d'investissements en 5 ans. Un projet plus original est l'accompagnement de la structuration du secteur associatif de l'hébergement collectif des personnes âgées autour d'Arpavie, qui est le premier opérateur associatif privé français à but non lucratif et dont la Caisse des Dépôts est membre fondateur.

Le troisième axe est de favoriser le maintien à domicile des personnes âgées, qui est considéré comme déterminant dans la lutte contre la perte d'autonomie et qui correspond tout à fait aux objectifs des politiques publiques. Cela passe par l'adaptation des logements, qu'ils soient privés, publics ou sociaux, par le développement des services à la personne et également par la solvabilisation des seniors en favorisant la mobilisation et la liquidité du patrimoine immobilier des seniors.

Ces interventions sont donc nombreuses. Elles sont pertinentes et utiles, mais elles sont difficiles à inscrire dans une stratégie financière et sociétale claire. On peut en comprendre les raisons.

La première est que nous sommes dans un secteur de politique sociale surdéterminé par des politiques publiques souvent mouvantes, protéiformes, et mises en œuvre par un nombre considérable d'intervenants qui ont chacun une finalité propre. La deuxième raison tient au projet de loi sur la dépendance, en instance d'examen par le Parlement. En fonction de ce que la représentation nationale aura décidé, il faudra peut-être apporter des inflexions aux politiques de la Caisse des Dépôts. Enfin, la crise sanitaire du Covid-19 renforce encore l'incertitude.

Devant un certain foisonnement d'interventions, le Comité stratégique a regretté de ne pas pouvoir disposer d'une présentation faisant mieux ressortir la stratégie du Groupe au regard des besoins d'intervention publique (priorités, objectifs, indicateurs de résultat, éventuellement). Il a également regretté de ne pas pouvoir disposer d'une programmation – le terme est peut-être un peu excessif –, à tout le moins d'une prévision financière, permettant de comprendre l'évolution des enveloppes que le Groupe mettaient à disposition des politiques publiques en faveur des seniors et, surtout, d'apprécier la valeur ajoutée des interventions de la Caisse des Dépôts par rapport à d'autres moyens que l'on aurait pu imaginer, notamment sur le parc de l'hébergement collectif des personnes âgées. Ce secteur d'intervention privilégié de la Caisse des Dépôts se réfère à un modèle dont beaucoup pensent qu'il est aujourd'hui un peu à bout de souffle.

Le COSTRAT aurait souhaité avoir des perspectives d'investissement sur trois ans ou cinq ans. Il aurait également souhaité avoir plus de précisions sur les crédits d'ingénierie. Est-ce que des enveloppes prévisionnelles sont établies ? Le Comité stratégique est également soucieux des stratégies conduites en matière de maintien à domicile des personnes âgées. La Caisse des Dépôts pourrait innover ou accompagner des formules neuves dans cette politique (mise aux normes des logements privés, solvabilisation de la demande etc..).

La difficulté de l'exercice est réelle, bien sûr. Le Comité stratégique a tout de même regretté



que l'ensemble des informations présentées, nombreuses et de qualité, ne permette pas, au fond, d'apprécier comment, dans trois ou cinq ans, l'action du Groupe aura été conforme à une stratégie qui aura été retenue et comment cette action sera conforme aux résultats attendus. La définition d'indicateurs très concrets permettant de suivre dans le temps la pertinence et l'efficacité des actions entreprises par la Caisse des Dépôts aurait été appréciée.

Un point particulier a retenu l'attention du comité stratégique : l'opportunité pour la Caisse des Dépôts de rester dans Arpavie et, plus généralement, de s'investir dans la gestion des EHPAD, métier assez éloigné des missions de la Caisse des Dépôts.

De nombreuses questions ont été transmises à la Direction générale et des réponses ont été apportées : contribution écrite de la Caisse des Dépôts au rapport Libault, note complémentaire sur la *silver economy*, (complémentarités avec La Poste) Il manque toutefois une programmation prévisionnelle des interventions assorties d'indicateurs en termes d'investissement ou de crédits d'ingénierie.

Enfin, il y a un paragraphe sur Arpavie, portant sur l'état de la situation épidémique, mais pas d'argumentaire répondant à la question relative à l'intérêt de la Caisse des Dépôts à se maintenir dans ce type de métier.

Il convient de saluer les efforts de production des documents que nous avons demandés.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Un grand merci, Mme Ratte.

Je vous rejoins sur le fait que nous avons eu un Comité stratégique très intéressant. C'est un sujet très préoccupant aujourd'hui. Cela fait déjà longtemps que nous travaillons au Parlement, comme à la Caisse des Dépôts, sur le sujet du vieillissement, de la dépendance et du maintien à domicile.

J'ai une question par rapport au *benchmark* avec l'Allemagne, avec la KfW. L'Allemagne est très concernée par le vieillissement également.

Je voulais savoir si ce comparatif avec l'initiative allemande avait des chances de trouver un écho favorable en France. Je trouve le dispositif extrêmement intéressant pour le maintien à domicile, avec sa large couverture. Ce dispositif n'est pas soumis à des conditions d'âge ou de ressources. Il est ouvert aux personnes physiques comme aux personnes morales (coopératives, sociétés immobilières ou copropriétés). En plus, ils ont le courage de le coupler avec une opération de rénovation énergétique des logements. Ce qu'a fait l'Allemagne, peut-on penser qu'il est possible de le réaliser en France avec nos logements du parc privé qui concernent aussi des personnes à revenus moyens ? Cela concerne beaucoup de Français. Il faut envisager leur parcours et, surtout, leur maintien à domicile.

Qui veut prendre la parole ? M. Perrot.

**M. Perrot** : Très brièvement, la Caisse des Dépôts ne peut dire, à ce stade, que ce qu'elle est capable de dire, évidemment. Nous sommes tous convaincus de la légitimité de son intervention au nom de la solvabilisation de la partie qui ne peut pas naître spontanément et – les représentants du Sénat que j'ai pu voir cet après-midi y sont particulièrement attentifs – au nom de la lutte contre les inégalités territoriales dans ce domaine qui caractérisent le territoire comme d'ailleurs dans d'autres domaines. De même, on sent bien, et c'est très bien mis en évidence dans le dossier qui nous a été présenté, qu'elle est là pour suivre et stimuler les expériences les plus innovantes qui peuvent être porteuses de bonnes pratiques. Simplement, dans l'attente de ce projet de loi auquel, heureusement, la Caisse des Dépôts est associée – M. Yahiel va nous le confirmer, peut-être, ou le préciser – il est clair qu'aujourd'hui nous ne pouvons pas aller aussi loin que nous le souhaiterions les uns et les autres. Au-delà de cela, je voudrais dire que sur Mandarine, même avec la petite note d'hier soir que je viens de parcourir, j'ai senti – peut-être que je me trompe, mais ne demande qu'à être rassuré – que ce que l'on nous a dit au moment de l'instruction du projet Mandarine, en termes d'espérance de synergies entre La Poste – on voit bien, à travers son réseau territorial, ce que cela peut

vouloir dire –, et la Caisse des Dépôts n'est peut-être pas tout à fait au rendez-vous, à la hauteur de ces espérances. Je voudrais formuler le vœu que quand nous allons continuer à suivre, avec le Comité de suivi de La Poste, le dossier Mandarine, nous ayons un petit focus bien précis là-dessus puisque c'est plus à notre portée en termes d'informations et d'analyse. Je souhaiterais donc le dire pour que cela reste dans nos débats de ce soir. Merci beaucoup.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Perrot. M. Yahiel.

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité :** Merci. Sous la réserve de ce qui vient d'être dit et que je partage s'agissant de ne pas commenter *ex ante* un projet de loi qui n'est pas encore écrit, il est clair que si la réforme entre en vigueur, l'orientation que décrivait la Présidente par référence au cas allemand a des chances de prospérer. Les travaux se rejoignent sur les modalités du maintien à domicile et la priorité qui s'y attache.

La grande question est : cette réforme aura-t-elle lieu ? Quand ? Et, comme nous le disions en Comité stratégique l'autre jour, avec quel « modèle économique », en particulier s'agissant des ressources des personnes âgées et de leur reste à charge, que ce soit en établissement ou à domicile ? De ce point de vue, la Caisse des Dépôts ne peut pas à elle seule apporter l'ensemble des réponses. Cela ne l'empêche pas d'essayer d'être un acteur global de ce secteur. D'ailleurs, lorsque l'on regroupe ou que l'on relit ce que Mme Ratte nous a exposé dans son intervention sur les trois axes dans lesquels nous souhaitons renforcer notre présence, on voit bien que ce sont des axes très couvrants sur quasiment l'ensemble de cette politique. L'accompagnement des collectivités locales, la restructuration des EHPAD et le développement du maintien à domicile sont, d'une certaine manière, le périmètre d'une politique moderne et prospective en matière de vieillissement. La stratégie n'est peut-être pas suffisamment apparente à ce stade, mais elle est là.

Par ailleurs, s'agissant de la relation avec La Poste, le travail de coordination qui a été confié par le Directeur général de la Caisse des Dépôts et le PDG de La Poste à Laure de la Bretèche et à Delphine Mallet, pour le groupe La Poste, sur ce secteur a pris la forme d'une lettre de mission de septembre 2019. D'une certaine manière, nous sommes donc encore dans une phase de maturation de cette stratégie. C'est probablement pour cela qu'en dépit de nos efforts de présentation, vous considérez à juste titre qu'elle est encore à parfaire, à préciser et à peaufiner. C'est ce mélange entre une longue tradition d'activités très complémentaires, mais en même temps très diverses, et une relance finalement assez récente d'un cap stratégique qui fait que l'on peut avoir cet effet de discordance entre le caractère très considérable des activités de la Caisse des Dépôts et le fait que nous peinons encore peut-être un peu à discerner là-dedans une ligne tout à fait cohérente. Ce travail est en cours. Nous y travaillons d'arrache-pied les uns et les autres. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, M. Yahiel.

Je formule un vœu, tout en pensant que nous n'avons pas le choix : cette loi doit passer. Cette loi doit devenir effective.

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité :** Nous comptons sur vous, Mme la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je peux vous dire que nous sommes nombreux, à l'Assemblée nationale et au Sénat, à vouloir qu'il y ait une véritable réponse législative. La Caisse des Dépôts a un rôle à jouer sur la formation et pour aider à recréer des vocations pour les métiers qui sont accompagnent le vieillissement de la population. Il y a de très gros enjeux. C'était déjà une situation extrêmement difficile avant la crise du Covid-19 et celle-ci a effectivement souligné le sujet de la présence à domicile, de l'aide, des soins et du maintien à domicile, et puis la problématique des EHPAD, évidemment.

J'espère, et je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour que cette loi voie rapidement le jour. Merci à Mme Ratte, pour ce travail. Mme Bergeal.

**Mme Bergeal :** Merci, Mme la Présidente.

Ma question est très simple : pourrait-on avoir une réponse sur la question d'Arpavie ? La Caisse des Dépôts est fondatrice, mais elle est toujours administratrice d'Arpavie. Elle siège au conseil d'administration. Elle le préside, même. Certes, c'est une présidence non exécutive, mais la présidence d'un conseil d'administration est quand même une responsabilité directe. Pourquoi rester administrateur d'Arpavie alors que les premiers fondateurs l'ont quittée (la CNAV, par exemple) en restant partenaires, mais sans être en gestion directe et donc en responsabilité directe ? Merci.

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité :** Je peux répondre rapidement. Il me semble que nous ne sommes pas dans la situation d'une institution comme la CNAV ; notre rôle n'est pas le même. D'une certaine manière, cette présidence non exécutive nous donne une capacité à bien comprendre les ressorts de la gestion très particulière de ces établissements sans que la Caisse des Dépôts soit dans une situation de filialisation puisque les équipes d'Arpavie sont parfaitement autonomes vis-à-vis de la Caisse des Dépôts.

Ensuite, malgré la période que nous venons de traverser, qui est effectivement assez dramatique, c'est et cela va devenir – nous l'espérons – de plus en plus une plateforme d'innovations à partir de laquelle la Caisse des Dépôts va pouvoir tester et valider un certain nombre d'hypothèses qui ne lui sont pas propres, mais qui se développent en ce moment. C'est par exemple l'EHPAD hors les murs, qui est l'une des manières les plus abouties de renforcer le maintien à domicile de personnes qui sont déjà en perte d'autonomie assez avancée.

D'une certaine manière, pour reprendre un terme de politique de santé, le rapport bénéfiques/risques de cette participation nous semble plutôt positif, même si cela emporte,

outre un travail supplémentaire, des responsabilités, mais elles ne sont pas incompatibles, me semble-t-il, avec le statut, les règles et le bon fonctionnement de la Maison.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** J'ajouterai un point, si vous le permettez. En fait, nous nous sommes retrouvés, avec un autre cofondateur qui est Action Logement, il y a quelques années devant une situation financière très dégradée chez Arpavie. Dans la répartition des rôles qui se fait le plus souvent de façon coordonnée avec Action Logement, Action Logement était plutôt partisan de se désengager d'Arpavie et il nous a semblé utile, au travers de l'engagement de Laure de la Bretèche, de veiller à ce que ce rétablissement financier se fasse, ce qui n'est d'ailleurs pas acquis aujourd'hui. Cet exercice n'est pas facile, mais je pense qu'il est important que nous puissions contribuer au rétablissement de cette organisation importante en termes d'intérêt général, en plus des intérêts de long terme que Michel Yahiel vient très précisément, je crois, d'évoquer.

Après, dans la durée, il n'est pas indispensable que nous gardions cette responsabilité. Disons que quand nous l'avons prise, il n'y avait pas grand monde pour s'en occuper.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Un dernier élément pour compléter. La raison qui nous lie à Arpavie, c'est que nous sommes propriétaires des établissements au sens immobilier. Une partie des établissements appartient à Action Logement. L'autre partie nous appartient. Nous sommes donc propriétaires et Arpavie en est locataire. Quand le locataire est dans une très mauvaise situation financière, c'est tout l'édifice qui est à risque.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Merci pour ces précisions.

Je vois que M. Pisani-Ferry voulait ajouter quelque chose.

**M. Pisani-Ferry :** Cela évoque d'autres discussions que nous avons eues sur des thèmes voisins. Il se trouve que les réponses que vous nous avez données sont, d'une part, que c'est une plateforme d'innovations, ensuite, que c'est une structure en difficulté pour ne pas dire en perdition et, d'autre part, que nous avons un investissement historique et que nous en sommes propriétaires. Je ne suis pas sûr que ces trois réponses soient parfaitement cohérentes entre elles.

**M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité :** Elles ne sont peut-être pas cohérentes, mais elles sont – si je puis m'exprimer ainsi – additionnelles. Elles existent, elles correspondent à l'histoire récente. Je ne sais pas si leurs effets s'accumulent ou se neutralisent, mais il est vrai que le facteur que M. Lombard rappelait a été tout à fait fondamental. Si l'on fait un raisonnement par l'absurde, si la Caisse des Dépôts avait tiré le tapis, je pense que tout cela se serait extrêmement mal terminé avec, de surcroît, comme l'indiquait M. Sichel, nos responsabilités directes dans les aspects immobiliers.

**M. Pisani-Ferry :** Personne d'entre nous ne suggère de tirer le tapis. La question n'est pas de tirer le tapis. La question est de savoir quelle est la perspective qu'on adopte. Considère-t-on qu'il est d'un intérêt substantiel et stratégique de maintenir cet investissement ? Ou bien que, pour des raisons historiques, il n'est pas le moment de tirer le tapis et qu'il faut organiser progressivement une transition ? Ce sont quand même deux orientations assez antinomiques.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je crois qu'il y a plusieurs dimensions. Nous pensons que les EHPAD sont un élément important des politiques du vieillissement, même si l'on privilégie le maintien à domicile qui est, en fait, souhaité par les personnes et, à la fin, moins coûteux. Et puis, on voit dans une épidémie comme celle-ci que c'est hautement moins risqué. Donc, notre implication dans le secteur des EHPAD est une décision stratégique qui a plusieurs dimensions.

Elle a une dimension immobilière que nous renforçons puisque nous avons décidé – cela vous a été présenté – de créer une foncière pour développer la construction et la propriété de murs d'EHPAD. Elle serait logée chez CDC Habitat, donc dans la Banque des territoires. Le développement des EHPAD fait partie des briques que nous souhaitons mettre en œuvre dans cette stratégie de vieillissement. Dans ce cadre de cette stratégie qui est, me semble-t-il, exposé clairement, il y a eu la situation d'Arpavie qu'il nous a paru nécessaire de traiter. Le fait d'être opérateur d'EHPAD ne rentre pas dans notre ligne stratégique et, effectivement, je ne suis pas certain que nous ayons vocation, dans la durée, à occuper cette responsabilité.

Simplement, l'établissement n'était pas en perdition, il était en difficulté financière, et il l'est toujours. Laure de la Bretèche, avec l'équipe de management qui a été modifiée – elle a été changée sous son autorité –, est en train de la redresser. Quand ce sujet aura été traité, effectivement, elle pourra reprendre son autonomie, puisque c'est une association. Nous ne sommes pas propriétaires de l'association. Nous sommes juste associés fortement, comme l'a rappelé M. Sichel, puisque nous sommes propriétaires des murs et que nous sommes la Caisse des Dépôts. Donc, non, dans la durée, notre vocation n'est pas forcément d'être gestionnaire d'EHPAD même si nous pourrions être investisseurs auprès de certains gestionnaires, mais c'est un autre sujet et ce n'est pas au cœur de notre stratégie, aujourd'hui. J'espère que cela clarifie le point, M. Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** C'est parfaitement clair, merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci. Nous allons maintenant passer au point 4.

#### **4 — Avis relatif au rapport annuel concernant les conventions**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Nous accueillons pour ce point Mme Mayenobe et Mme Quatrehomme.

**Mme Quatrehomme** : Bonjour.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Bonjour.

C'est Madame Holder qui va intervenir. Juste un élément de contexte : l'an dernier, la Commission de surveillance avait regretté un éclatement de la gestion entre les différentes directions qui ne permettait pas une présentation consolidée de l'ensemble des conventions. S'agissant du Mécénat, la question des subventions accordées par les directions régionales pose toujours la question de la vérification de leur cohérence avec nos axes d'intervention et le souhait déjà exprimé de voir un pilotage centralisé pour le Mécénat. Je passe la parole à Mme Holder pour cette présentation.

**Mme Holder** : Merci, Mme la Présidente. Bonjour à tous. Je vous remercie de votre confiance. D'un autre côté, je vous exprime la difficulté pour moi de parler à des voix et de ne pas parler à des visages, que je ne connais pour la plupart pas. Néanmoins, sur le rapport annuel des conventions 2019, je dois vous dire plusieurs choses. Le rapport a été remis à la Direction générale en mai 2020. Sa présentation est apparemment originale par rapport à ce qui s'était passé l'année dernière. Cette présentation cette année est donc divisée en trois parties : une synthèse, un rapport détaillé dont je ne vous parlerai pas, et un focus sur quelques exemples de conventions.

Sur la synthèse, les chiffres clés à retenir, c'est que par rapport à 2018, il y a eu 239 conventions signées, contre 1 186 en 2019, c'est-à-dire une augmentation de 393 %. Comme il y a eu un changement de méthode de comptage, on peut difficilement faire un parallélisme. En effet, en 2018, seules étaient comptabilisées les conventions-cadres, alors qu'en 2019, sont comptabilisées toutes les conventions d'application d'une convention-cadre, ce qui est bien sûr totalement différent. On peut donc regretter qu'il n'y ait pas une comparaison qui puisse nous permettre et permettre à la Commission de faire un parallélisme entre ces deux années.

Néanmoins, sur la question du budget, on retrouve là aussi une comparaison un peu hasardeuse, puisqu'apparemment, en 2018, il y a eu 83,6 millions d'euros attribués dans les budgets des conventions, alors qu'en 2019, il n'y aurait eu que 64,5 millions d'euros, donc une baisse cette fois-ci de 23 %. Mais là encore, la comparaison n'est pas tout à fait valable, puisqu'en 2019, ont été transférés à Bpifrance 15,5 millions d'euros à peu près, puisque Bpifrance gère désormais les conventions dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (ESS). A été aussi transféré 1,3 million d'euros de subventions pour l'Institut pour l'économie du climat.

Donc, à périmètre constant, si on remet ces chiffres, on arrive uniquement à une diminution de 80 millions par rapport aux 83,6 millions d'euros de 2018, c'est-à-dire à une diminution effective de 3 % seulement. Voilà pour les budgets.

Quant à la composition du budget global, sur la totalité des 64,5 millions d'euros, la Banque des territoires porte 93 % du total des conventions, puisqu'elle porte un budget de 60,2 millions d'euros, soit à peu près 803 conventions. Les deux tiers de ces conventions concernent les co-financements sur les études, en particulier pour le programme Action Cœur de ville (250), la Direction des finances, la Direction de la communication et les Relations institutionnelles, internationales et européennes.

Les thématiques des conventions restent les mêmes. Il faut noter cependant par rapport à 2018 une légère baisse des conventions « politique publique » et une augmentation de celles qui accompagnent des clients, notamment comme le partenariat constant avec le Conseil supérieur du notariat, depuis quatre ans, qui est une convention importante puisqu'elle représente 66 millions d'euros, et une convention également importante sur la subvention Atout France. On a parlé du tourisme tout à l'heure et du plan Tourisme. Atout France est un organisme public dans le tourisme. On peut se demander si, avec ce qu'il

se passe sur le plan économique actuellement, concernant le tourisme, ce partenariat va être renforcé. Est-ce que cela va faire partie d'une contribution du plan Tourisme dont on parlait tout à l'heure ?

Je me posais aussi une autre question à la lecture de tout cela. C'était sur la fondation Nicolas Hulot qui est arrivée à échéance en décembre 2018. Elle a été renouvelée pour trois ans, mais nous n'avons aucun bilan de la période précédente. En fait, on ne sait pas très bien pourquoi la convention a été renouvelée, puisqu'elle a été renouvelée à la baisse, pour 120 000 euros. On peut regarder la même chose sur différentes conventions et notamment sur la revue *Urbanisme*, qui est une filiale à 99 % apparemment de la Caisse des Dépôts. Il y a eu un changement de convention et une mise disposition de personnel. On ne trouve aucune explication à ce sujet. Également, la convention Novethic est une convention assez importante. Bizarrement, elle monte à 68 % du budget, alors que la doctrine veut l'on ne dépasse pas en général le seuil de 50 %. On pourrait peut-être se demander pourquoi cette convention Novethic monte autant. En effet, en général, il existe une règle de plafonnement de la contribution de la Caisse des Dépôts qui au départ était de 30 % du budget de la structure, et qui très rarement, peut aller au-delà de 50 %, sauf enjeux stratégiques particuliers. Cette doctrine s'attache également à des notions de subventionnements qui sont octroyés par la Caisse des Dépôts, pas forcément sur un objet juridique précis, mais dans l'accompagnement de cadre de missions générales. Et là, quand on a un lien direct avec ces dernières, le plafonnement est moins respecté, bien sûr, sur les politiques d'intérêt général.

Il nous reste à éclaircir un point qui est la contribution des conventions en matière de mécénat. Il y a environ 405 actions, pour un total de 5,5 millions d'euros sur 4 axes principaux dont je passerai les détails : la danse, l'architecture et les paysages, la musique classique, les actions pluridisciplinaires dont notamment ce fameux Institut pour l'économie du climat qui est désormais rattaché au mécénat.

Le point le plus important dans cette contribution du mécénat concerne le Théâtre des Champs-Élysées (TCE). La ligne budgétaire a été très augmentée, de 18 %, entre 2018 et 2019, puisqu'elle est passée de 10 millions à 11,8 millions d'euros. Là aussi, nous manquons d'information pour savoir le pourquoi. Et aussi, il existe surtout pour le Théâtre des Champs-Élysées une autre subvention, apparemment, qui concerne le prix des places. Nous n'avons aucune information sur cette subvention et nous n'en avons pas les détails.

Néanmoins, il serait peut-être intéressant pour la Commission d'attirer l'attention sur la nécessité d'un pilotage centralisé dans toutes ces actions de mécénat parce que l'on va un peu à la pêche, et on ne comprend pas très bien le pourquoi, et aussi, d'une manière plus générale, pour toutes les politiques de convention entre la Caisse des Dépôts et ces différents partenaires, de manière à établir une réelle cohérence dans ce champ énorme des conventions.

Je vous remercie.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je remercie Mme Holder pour cet exercice. Pour ma part, je trouve les documents très clairs. Je trouve la publication très intéressante sur tous ces détails. C'est beaucoup plus facile à appréhender que par le passé.

M. Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** Merci. Je parle comme quelqu'un qui a été de l'autre côté, du côté de ceux qui reçoivent. Évidemment, l'intervention de la Caisse des Dépôts dans ce domaine est très importante pour tout un réseau d'institutions, qui remplissent pour un certain nombre d'entre elles des fonctions d'utilité collective, et qui font face à la faiblesse, en France, des financements non étatiques d'intérêt général. Je pense qu'au travers de ce budget beaucoup de choses sont portées.

Cela pose tout de même deux questions. Comment est-ce que l'on peut distinguer la nature de ce qui est ainsi soutenu ?

Il y a évidemment des domaines dans lesquels la Caisse des Dépôts intervient en accord avec ses propres priorités stratégiques. Elle peut, dans un certain nombre de cas, rémunérer un service, même si ce n'est pas comme cela que c'est formalisé. C'est formalisé sous forme de convention ou de subvention. C'est un service qu'elle peut elle-même être amenée à utiliser. Dans d'autres cas, on peut être dans une logique qui peut davantage s'apparenter à une logique historique, d'abonnement. On aimerait bien avoir un peu plus de clarté dans les différentes marches qui correspondent à ce budget.

J'ai une autre question qui est liée à la question de savoir comment le faire évoluer, à partir du moment où, à chaque instant, il y a de nouvelles priorités, de nouvelles structures qui tentent de se monter, qui ont besoin d'un soutien au démarrage. Il y a un petit côté « accompagnement » de capital développement pour des structures qui doivent trouver leur envol, même s'il ne s'agit pas d'activités marchandes, mais d'activités qui peuvent trouver ensuite une manière d'avoir une structure de financement plus stable. La Caisse des dépôts peut avoir un rôle pour les porter au départ.

La question est : quelle est la rotation sur ce budget ? Quelle est la capacité annuelle que l'on peut avoir de réinvestissement dans le soutien à de nouvelles initiatives ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Mme Bergeal.

**Mme Bergeal :** Merci, Mme la Présidente. J'ai deux questions. La première est très factuelle. Les renseignements donnés sur internet semblent laisser penser que la Caisse des Dépôts a une fondation qui organiserait ses actions de mécénat. Mais je comprends des éléments reçus que cette fondation n'existe pas. C'est en réalité une action en direct de la Caisse des Dépôts.

La seconde question porte sur la durée des conventions. Deux observations : d'abord, il y a plusieurs durées qui sont brèves (1 an). Pour beaucoup d'actions, la durée de la convention

n'est pas indiquée. Or pour les aides qui sont souvent indispensables à ces structures, la visibilité est un point important. Ne pas savoir d'une année sur l'autre si l'on pourra bénéficier d'un financement est quelque chose d'extrêmement déstructurant. Les associations apprécient notamment de passer des conventions sur trois ans. Elles prennent des engagements et inversement, celui qui verse s'engage aussi sur un parcours de trois ans.

C'étaient mes deux questions.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Mme Bergeal. Mme Pappalardo.

**Mme Pappalardo :** Merci. J'ai compris qu'il y avait eu un gros effort de reclassement des conventions, de réduction également, qui me paraît intéressant. J'avais deux questions. D'abord, je rejoins la question de Mme Bergeal. Dans la synthèse, on parle de quelque chose sur la recherche. J'avoue que je n'ai pas compris. Je ne sais pas ce que c'est. Je me suis aussi posé la question de la différence entre les conventions et les mécénats, et sur les raisons pour lesquelles on passe d'une catégorie à une autre, notamment en ce qui concerne l'4ce. Je comprends, d'après la synthèse, qu'à l'origine, c'était une convention d'un montant important, et qu'il a été reclassé en mécénat. Pourquoi ? Comment fait-on ce choix entre une solution ou une autre ? Cela ne m'a pas paru clair à la lecture de la synthèse. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Mme Mayenobe ou Mme Quatrehomme, qui prend la parole ?

**Mme Mayenobe :** Je veux bien commencer si vous voulez, pour répondre sur les points plus généraux. Un grand merci d'avoir relevé que l'on a essayé de faire un gros travail depuis deux ans. On arrive au bout d'un cycle qui s'est traduit par la revue de l'intégralité du portefeuille de conventions de la Caisse des Dépôts, le tout dans l'application de la doctrine qui avait été présentée à la Commission de surveillance depuis 2017. Nous sommes

vraiment dans un cycle nouveau où nous avons réaligné l'intégralité du portefeuille de subventions aux priorités stratégiques qui sont définies principalement par la Banque des territoires, la Direction des finances qui est porteuse de la dimension « développement durable » et la Direction de la communication qui a vu son rôle considérablement augmenter puisqu'elle a notamment la responsabilité de tous les *think tanks* et des partenariats autour de la recherche. Ce travail nous permet vraiment d'avoir une vision exhaustive de l'ensemble des conventions qui sont parfaitement alignées avec les priorités des directions, dans un cadre qui nous garantit une remise à niveau de l'ensemble de ce stock de subventions, en termes de sécurité juridique et de contrôle interne. Je pense que c'est un point important sur lequel je voulais insister, compte tenu des interrogations qui avaient pu être formulées par votre Commission de surveillance l'an passé ou des éléments qui avaient pu être évoqués lors des CAR.

Tout cela s'inscrit dans des schémas qui sont appliqués dans le cadre de Comités d'engagement. Aucune convention n'est soumise sans passer par ce filtre, avec toutes les garanties de contrôle de toutes les autorités de la Maison qui émettent des avis sur ces éléments, notamment en matière de notoriété et de lutte contre le blanchiment qui est une préoccupation commune.

Dans ce travail de revue – cela va répondre à une question de Mme Pappalardo -, on a repris sur la base de la doctrine comptable, ce qui pouvait relever de subvention et ce qui pouvait relever de mécénat. C'est une stricte application de la doctrine comptable, en tenant compte du statut des entités concernées. Au cas d'espèce, l'4ce fait partie des entités qui peuvent être éligibles au titre du mécénat. C'est donc simplement un reclassement que nous avons fait. Il n'y a pas de raison autre. Vous avez la photographie de façon exhaustive avec ce partenariat.

Est-ce que l'on a une fondation ? Non, nous n'avons pas de fondation au sens juridique du terme, pas de personne morale. De même, nous n'avons pas d'Institut pour la recherche,

au sens d'une personnalité morale. C'est une entité de la Caisse des Dépôts, maintenant sous la responsabilité de Mme Quatrehomme qui pourra en détailler l'activité. Elle est complètement intégrée au fonctionnement de la Caisse des Dépôts.

Novethic fait partie des entités qui sont stratégiques pour la Caisse des Dépôts. C'est une entité qui a apparemment trouvé toute sa place, qui est écoutée et respectée dans le domaine de l'IFR. C'est la raison pour laquelle nous avons dérogé à la doctrine de subvention. Comme toute doctrine, elle est là pour encadrer la règle. Pour autant, elle n'interdit pas de pouvoir, pour des raisons justifiées comme c'est le cas pour Novethic, d'aller au-delà des standards de subventionnement classique.

Dans ce travail que nous avons mené, nous avons notamment fait la chasse à toutes les formes de mise à disposition de personnel, situation qui a pu être constatée par le passé. Aujourd'hui, je peux vous dire qu'avec l'arrêt du dispositif de la revue Urbanisme, qui a été un combat mené notamment par Mme Laurent tout au long de l'année 2019, nous n'avons plus de situation avec des mises à disposition de personnel. Nous avons donc supprimé ce dispositif qui ne correspondait pas à notre politique.

Pour ce qui concerne la pluri annualité, comme vous l'avez vu, nous avons des doctrines qui sont assez différentes. Le principe est de rester dans une dimension pluriannuelle notamment en déclinaison des conventions-cadres, avec une intensité de la mise en œuvre en termes de déclinaison dans le domaine de la Banque des territoires que dénote le nombre de conventions conclues en 2019. Je pense à l'ANRU ou à Action Cœur de ville.

On voit au travers des fiches qui vous avez dans le rapport que c'est une politique qui vient en appui des orientations stratégiques de la Caisse des Dépôts et qui, est réorientée vers quelque chose qui crée de la valeur et de l'activité pour la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire en appui à tout l'aspect très amont de l'ingénierie d'Action Cœur de ville. Derrière, l'idée est



d'avoir une vraie articulation entre cette politique de subventionnement et les investissements et les prêts que peut faire la Banque des territoires. Il faut insister sur ce point. C'est très massif en termes d'évolution des montants qui sont accordés. C'est très nouveau, et cela crée beaucoup de valeur à cette politique en matière de subventions.

C'est vrai aussi dans le domaine du mécénat. Mme Quatrehomme pourra y revenir comme pour un certain nombre de *think tanks* ou dans le domaine des professions juridiques avec lesquelles nous avons de nombreuses conventions historiques. Nous avons complètement revu les thèmes et les objectifs poursuivis au travers de cette convention avec le notariat.

Voilà ce que je voulais dire de façon générale en matière de politique publique et de sécurisation des conventionnements.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Mme Mayenobe. Mme Quatrehomme, si vous voulez prendre la parole.

**Mme Quatrehomme :** Tout à fait. Merci beaucoup, Mme la Présidente. Bonjour à toutes et bonjour à tous. Je voudrais revenir plus précisément sur la question de Mme Holder. Il est effectivement très important pour nous au sein de l'Institut pour la recherche de nouer des partenariats importants, des relations avec les *think tanks* ou les chaires qui travaillent sur le climat et sur la politique de développement durable. À titre d'exemple, on soutient la chaire d'économie sur le climat. Les professeurs d'université qui enseignent dans cette chaire sont très militants de cette cause. Pour nous, c'est très important. Ils nous challengent beaucoup et c'est essentiel de maintenir un dialogue avec eux. C'est ce que Mme Chapron-du Jeu et moi-même faisons au quotidien en les recevant et en les informant de tout ce que nous faisons en matière de politique en faveur du climat.

Nous avons aussi des liens très forts avec l'Institut Louis Bachelier, la Fabrique écologique et d'autres *think tanks* sur le climat.

Pour la Fondation Nicolas Hulot, c'est tout simple. Quand ma Direction a récupéré ce soutien, il était trop élevé. Nous l'avons capé comme tous les autres *think tanks*, et il est passé de 100 000 euros à 30 000 euros.

Toutefois, les relations avec la Fondation sont toujours bonnes. Nous entreprenons avec elle, d'ailleurs, de poursuivre les travaux ensemble, notamment sur la relocalisation des industries stratégiques, sur la formation professionnelle, sur le logement et l'efficacité énergétique, et sur d'autres thèmes encore. Cela a été un vrai relai aussi pour leur présenter notre politique de développement durable, et d'avoir une vraie discussion avec eux sur toutes nos actions.

Voilà de manière générale, nous avons l'Institut pour la recherche, le mécénat, et ces deux pans de soutien sont vraiment alignés sur nos métiers et notre stratégie. Comme l'a dit Mme Mayenobe, la chronologie est très rigoureuse sur ces deux pans. Sur le mécénat, les projets sont étudiés par des comités composés de personnalités extérieures qui regardent très attentivement les dossiers en matière de danse, architecture et musique.

J'en viens au Théâtre des Champs-Élysées qui nous appartient depuis les années 80. Les équipes de Mme Roger ont fait un important travail de remise à plat et de construction d'un nouveau plan stratégique pour le théâtre qui s'approchait dangereusement d'une zone rouge, je ne vous le cache pas. Il y a eu une baisse de la subvention les années précédentes, une hausse des charges, une augmentation mécanique des coûts du théâtre en ordre de marche, des facteurs concurrentiels extérieurs du paysage musical parisien. Au regard des derniers résultats, le théâtre était juste à l'équilibre et, encore une fois, il n'était pas loin de la zone rouge. La réserve constituée au fil des années arrivait à son terme et nous devons agir.

Cela va nous permettre de piloter au mieux et plus finement notre subvention et de challenger l'équipe en place, tout en lui donnant des marges de manœuvre pour faire son métier, pour un milieu culturel qui en a

bien besoin. Ce qui explique aussi cette augmentation de 18 % de notre subvention qui passe à 11 millions d'euros.

Pour le tarif des places, je ne sais pas trop. Je pense que vous parlez, Mme Holder, des places à prix réduit pour les collaborateurs.

**Mme Holder :** Je ne sais pas. J'ai trouvé une autre subvention, sans montant annuel, et sans détail, qui était aussi apparemment accordée au Théâtre des Champs-Élysées, et qui concernait le prix des places. Mais, franchement, il n'y avait pas de détail.

**Mme Quatrehomme :** Je reviendrai vers vous, je regarderai attentivement, à ce moment-là. Je croyais que c'était le mécénat musical interne. Cela ne doit pas être ça. Je regarderai plus précisément et je vous ferai un retour. Voilà pour le TCE.

Pour répondre à M. Pisani-Ferry, encore une fois, notre stratégie pour le soutien à nos *think tanks* et à nos chaires universitaires, c'est toujours nos cinq métiers. À titre d'exemple, nous soutenons vraiment les 4 ou 5 *think tanks* les plus importants : la Fondation Jean-Jaurès, etc. Je ne les cite pas tous. Nous entamons avec eux communément – c'est très dur, mais on y arrive – un grand chantier sur l'adaptation des territoires au changement climatique, qui donnera lieu à une grande restitution comme on a pu le faire l'année dernière sur les territoires, dans l'année à venir.

Pour répondre à Mme Bergeal, nous n'avons pas de fondation. Je ne sais pas, si c'est une erreur de notre part, il faudrait l'enlever de nos outils de communication. En tout cas, elle n'apparaît pas sur notre nouveau site internet, dont je fais la promotion, et qui est mis en ligne depuis hier.

**Mme Bergeal :** C'est entendu. Je vous enverrai ce que j'ai vu sur le Net.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** D'ailleurs, je me permets de rebondir et de vous féliciter sur le nouveau site internet.

**Mme Quatrehomme :** Merci beaucoup. C'est vraiment très gentil. Je dirai tout cela à mes équipes qui ont travaillé d'arrache-pied, car ce n'était pas évident.

Le mécénat, c'est aussi du soutien de temps long. Les soutiens durent à peu près cinq ans. Ils sont revus annuellement. Il nous est tout à fait arrivé, quelquefois, de laisser tomber un soutien parce que les résultats escomptés n'étaient pas à la hauteur. Pour l'Institut, c'est trois ans, en général. Voilà ce que je voulais dire. Je ne sais pas si j'ai oublié d'autres questions. Je suis à votre disposition, en tout cas.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Non, je pense que cela donne satisfaction. Si l'on devait en avoir ultérieurement, on ne manquerait pas de les faire remonter. En tout cas, je redis que les documents étaient d'une grande aide et je salue le comparatif avec les années précédentes. Un super boulot a été fait et un grand merci à vous deux. Merci beaucoup pour ce point. Merci, Mme Holder, pour cette présentation et cette première.

Nous allons passer maintenant au point suivant.

## 5 — Avis relatif aux ressources humaines

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je vais rapporter sur ce Comité stratégique sur les ressources humaines réuni le 3 mars. Il portait sur les bilans 2019 et les perspectives de 2020. On l'avait évoqué d'ailleurs lors du projet Mandarine. C'est un sujet majeur.

Étaient présents : Mesdames Bergeal et Ratte, Messieurs Raynal, Perrot, Pisani-Ferry, Alhenc-Gelas.

La gestion des ressources humaines est donc un sujet essentiel. Il est bien évidemment le moteur de la transformation du Groupe. Un grand merci à M. Peny et à ses équipes. Je vais surtout reprendre les points essentiels, puis je passerai la parole à mes collègues pour des questions supplémentaires. Je vous invite à la *slide 2* qui reprend la direction des ressources

humaines avec ses compétences et les chefs de groupe.

J'avoue que la présentation en code couleur nous a été très utile avec les aspects en rouge, orange et gris. Merci, M. Peny, pour ce point très précis. C'est vrai que cela nous a permis de mieux appréhender la compétence RH à l'échelle du Groupe. C'est une question qui revient régulièrement. S'agissant de l'intégration du groupe La Poste, nous savons (et nous l'avons voté dans la loi PACTE), qu'il n'était pas question d'avoir des regroupements des périmètres sociaux. Cependant, il y a forcément un dialogue et des choses à faire ensemble, avec des synergies à promouvoir.

La *slide 3* : concerne la difficile maîtrise de la masse salariale. Concernant la RCC et la CAA, il ne s'agit semble-t-il que de modalités RH, ce qui interroge sur la poursuite de ces missions dans le débat budgétaire. Il nous a été dit que ce sont diverses causes exogènes et endogènes qui produisent le décalage. Ce sont des questions récurrentes, comme celles sur les extensions de périmètre et cela revient à peu près tous les ans. Ce sera à clarifier.

Les compléments d'information portés par le COSTRAT interrogent sur la capacité à mener le plan de renouvellement des compétences à hauteur de l'ambition initiale. Les objectifs de réduction d'effectif, notamment concernant les ruptures conventionnelles collectives, révisés à 70 au lieu de 85 pour le budget 2020, ne sont pas atteints. Cela reste une question, surtout dans le contexte actuel.

La *slide 6* est sur la masse salariale et les causes endogènes, toujours. Il nous a été dit que l'établissement public comptait désormais tous les types de contrats, notamment depuis la Loi de transformation de la fonction publique de 2019, pour répondre aux problématiques actuelles des métiers.

Nous avons évoqué également les tensions sociales qui se tenaient à cette période. Nous aimerions savoir où vous en êtes dans vos démarches. Est-ce que des choses ont évolué ? Dans le contexte, on note qu'un dialogue a su s'instaurer. Merci d'apporter des éléments.

Et puis, pour conclure sur ce sujet, en *slide 5*, vous avez nos recommandations. Une transformation et une ambition. Est-ce qu'elle peut être menée sans créer de déséquilibre entre fonctionnaires et contractuels ? Par ailleurs, pouvez-vous nous exposer la dynamique et les efforts qui seront menés pour répondre aux besoins actuels de l'établissement public. Et puis, nous demandions de tenir compte du contexte national de maîtrise budgétaire. Enfin, troisième demande par rapport au budget de décembre : disposer d'indicateurs de suivi de la performance RH. Nous pourrions en débattre avant le prochain budget, fin octobre.

Et puis, peut-être un point d'actualité ? Vous avez – et je le salue à nouveau – réussi une performance sur le télétravail avec le fait que presque toutes les équipes ont su et ont pu être en télétravail dans cet épisode de confinement. Est-ce que l'on peut avoir votre regard, votre analyse sur comment sera considéré le télétravail à partir de maintenant ou dans le futur ?

Voilà quelques éléments. Je vous passe la parole, M. Peny ou M. Lombard.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : M. Peny est-il là ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Nous avons perdu M. Peny. M. Lombard, est-ce que vous avez des informations sur les points actuels ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Sur les derniers points, et notamment la question du télétravail, je vais plutôt passer la parole à Mme Mayenobe, qui a fait un point extrêmement dynamique et innovant sur les sujets que nous pouvons mettre en œuvre. Elle fera cela beaucoup mieux que je ne pourrais le faire.

**Mme Mayenobe** : Sur l'évolution du rythme de travail, sur l'organisation du travail ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance** : Oui, par rapport au travail. On le vit déjà depuis le début de cette crise et du

confinement. Il y a eu quand même une grande performance de la Caisse des Dépôts.

**M. Peny :** Allô ?

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** M. Peny est de retour ! Mme Mayenobe, je ne sais pas si vous pouvez répondre. J'étais sur le dernier élément « télétravail et contexte actuel ».

**Mme Mayenobe :** Sur le contexte, je laisserai M. Peny répondre. Nous sommes en train d'organiser une transformation dans les semaines qui viennent, pour essayer de concrétiser cela, à l'occasion de la négociation sur la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, nous avons 85 % des collaborateurs qui travaillent à distance. Nous avons amélioré de près de 15 points depuis le début du confinement ce taux de travail à distance, notamment pour les collaborateurs de la Direction des retraites et de la solidarité, qui étaient dotées d'un équipement qui ne le permettait pas.

Ce que l'on est en train d'essayer de voir, c'est la manière de capitaliser sur cette expérience nouvelle pour beaucoup d'entre nous – c'est mon cas à titre personnel, notamment – de travail à distance, pour que l'on ne reprenne pas nos habitudes et que l'on invente de nouveaux modes de travail qui soient beaucoup plus adaptés aux attentes des collaborateurs. Nous avons beaucoup de témoignages de collaborateurs, et nous sommes en train de les interroger par un sondage qui est en cours qui se disent beaucoup plus heureux de travailler plusieurs jours chez eux. Une heure et demie de trajet aller-retour en Île-de-France, c'est le cas de l'essentiel de nos collaborateurs, pour passer la journée derrière un écran, cela ne fait plus rêver personne. En tout cas, ils sont beaucoup à nous dire qu'ils ont envie de travailler autrement.

On est en train de relancer une nouvelle vague d'équipement informatique, dans l'hypothèse où l'on aurait à « reconfiner » les équipes dans les mois qui viennent. On veut surtout en profiter pour accélérer la transformation

digitale et redéfinir un mode d'utilisation de nos locaux. Vous savez que l'on a de grands chantiers immobiliers, que ce soit à Angers ou Bordeaux. Je travaille d'arrache-pied à un projet de schéma directeur immobilier sur l'Île-de-France. On est train de redéfinir avec les équipes : comment est-ce que je travaille ? Quand est-ce que je travaille chez moi ? Pourquoi et quand revenir sur site ? Comment sortir de là avec une Caisse des Dépôts plus mobile, plus réactive, et plus résiliente aussi, car l'on a vu que l'on était très résilients pendant la crise, et plus « raccord » avec les orientations stratégiques et l'envie que l'on a d'accélérer la transformation de la Caisse des Dépôts.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci. Je dirai juste que comparaison n'est pas raison, mais c'était un télétravail qui pouvait être assez complexe, dans un environnement familial, pour ceux qui avaient des enfants. Ce n'était pas tout à fait un télétravail idéal, si je peux me permettre.

M. Peny, sur le Comité stratégique et les différentes remarques.

**M. Peny :** Je vous prie de m'excuser. J'ai eu un problème de déconnexion. Je n'arrivais pas à me rebrancher, ce qui fait que j'ai perdu une partie de vos interventions. J'en suis tout à fait navré, mais je vais peut-être m'appuyer sur ce que j'ai entendu du début des échanges et de votre intervention, Mme la Présidente, et ce que devine à partir du rapport que vous avez présenté. Je n'ai repris le train qu'au moment où Mme Mayenobe évoquait le télétravail.

Parmi les points que vous avez soulignés lors de notre échange en COSTRAT et que vous avez repris dans le rapport, je voudrais insister en préalable sur deux sujets. Le premier, c'est sur la dimension Groupe. Effectivement, vous avez repris un support de présentation que nous avons communiqué pour bien faire apparaître les enjeux RH au niveau du Groupe, avec cette singularité qui est vraiment la marque de fabrique de notre maison. À la fois, nous sommes bien une tête de Groupe, et il y a bien des enjeux auxquels nous travaillons beaucoup

sur le Groupe. J'ai eu l'occasion d'y insister notamment à l'occasion du Comité des rémunérations sur tout ce qui concerne la doctrine de rémunération des dirigeants, les éléments d'harmonisation et de mise en commun, par exemple des politiques de formation et des politiques d'accompagnement du développement des compétences, pour les cadres de direction, les viviers...qui ont vraiment une dimension Groupe avec une université Groupe.

D'un autre côté, pour tout ce qui est politique d'emplois et de rémunérations, une autonomie totale, par définition est laissée aux entités du Groupe, chacune avec le particularisme de leur *business model*, de leur modèle économique social propre.

Il n'empêche que nous continuons à vouloir servir cette dimension Groupe. S'agissant du développement des échanges de compétences, il est certain que le regroupement que nous constituons désormais avec La Poste, même si les périmètres RH et sociaux sont clairement distincts, et la loi a voulu qu'il en soit ainsi, est la source de potentialités à développer. J'en citerai deux illustrations : la première, c'est la mobilité. Nous avons tout intérêt avec La Poste, et avec La Banque postale, à échanger fiches de poste, opportunités de carrière, possibilités de prêter et de fournir des compétences mutuellement.

Ce que nous avons commencé à faire pour l'instant de manière très opportuniste dans les contacts que l'on a pu développer entre DRH, consiste essentiellement à s'alerter quand il y a des opportunités, sur des postes de cadres dirigeants, de cadres de direction, mais cela peut avoir vocation à s'amplifier sur des périmètres où l'on a vraiment des compétences en commun. Je pense à l'ingénierie financière, aux enjeux du numérique. Des contacts sont en train de s'installer. Pour être très honnêtes, ces contacts ont été passablement perturbés depuis deux ou trois mois, puisque tous les calendriers de travail dont nous avons convenu avec les DRH de La Poste et de La Banque postale ont quelque peu volé en éclats

depuis le début de la crise Covid-19. Mais nous entendons que ce n'est que partie remise.

La deuxième illustration, ce sont des échanges (que nous avons engagés mais qui sont aussi en suspens depuis quelques semaines) concernant nos dispositifs d'accompagnement collectif et de formation pour nos cadres de direction et nos hauts potentiels, nos viviers. Par exemple, très récemment encore, la Banque postale nous a sollicités pour que l'on puisse voir comment accueillir des cadres de chez elle dans des parcours d'accompagnement de l'université groupe Caisse des Dépôts.

Le deuxième volet qui correspond aux planches suivantes que vous avez reprises, porte sur les enjeux de politique générale sur effectifs, emplois et masse salariale. Il y a un point sur lequel j'ai beaucoup insisté au COSTRAT et sur lequel je souhaite revenir : nous avons vraiment une dynamique de fond, qui est à la fois d'accompagner le développement et de ne pas risquer de ne pas trouver les compétences qu'il nous faut pour réussir les nouveaux projets et transformer la Caisse des Dépôts, et de contribuer à maîtriser la masse salariale.

L'enjeu du développement depuis ou quatre ans se traduit par la place croissante de ce que l'on appelle les extensions de périmètre. Là-dessus, nous voulons avoir une politique plutôt agressive d'aller chercher les compétences, de trouver les bonnes compétences, de les mixer avec la mobilité interne, et dans le même temps, bien évidemment, de continuer à essayer de réguler, de mieux maîtriser encore la masse salariale. Je rappelle qu'à périmètre constant, c'est un effort qui est avéré puisque nous parvenons à maintenir, (voire à être en dessous) à 1% la progression de la masse salariale à périmètre constant, sachant que la progression est essentiellement déterminée par les besoins sur les nouvelles missions et les périmètres en extension.

À cet égard, il y a pour nous comme axe stratégique très fort que le périmètre d'activité dit traditionnel a vocation à continuer à dégager des gains de productivité pour contribuer au financement des activités nouvelles, ce qui est à l'œuvre aujourd'hui et

que nous devons continuer à développer. Dans ce cadre, je réagis sur une remarque que vous avez formulée dans le support de présentation de votre rapport. Il y a une dynamique très forte que nous voulons accentuer de jouer sur le réemploi des ressources dont nous disposons. Nous avons besoin d'aller chercher à l'externe un certain nombre de compétences sur des domaines nouveaux. Nous sommes très dynamiques sur la stratégie plateforme, sur les nouveaux métiers du numérique, sur lesquels nous prenons des compétences à l'externe. Dans le même temps, pour répondre aux besoins sur le développement, sur l'investissement, sur l'analyse financière, nous nous efforçons de réemployer des compétences dont nous disposons déjà, grâce à la mobilité. C'est un effort qui se traduit par des indicateurs très précis. Le niveau a très fortement crû depuis quatre ou cinq ans, puisqu'aujourd'hui, les deux tiers des postes à pourvoir sont pourvus par des mobilités internes.

C'est donc à la fois une tension pour aller chercher à l'externe des compétences nouvelles qui nous sont nécessaires, et en même temps amplifier l'effort de réemploi et de mobilité de nos ressources internes. Je m'en tiendrai là au stade de ma première série de commentaires. Un dernier point toutefois concerne les enjeux liés à la part relative des recrutements publics et des recrutements privés. Nous avons eu l'occasion également d'en parler en COSTRAT. Là-dessus, comme je l'avais dit, il n'y a pas de changement de cap.

Nous sommes une institution publique et nous continuons prioritairement, majoritairement, à recruter nos collaborateurs dans la sphère publique. Ce qui est vrai (c'est la courbe que vous avez reprise), c'est qu'il y a quelques années, quatre ou cinq ans, nous avons marqué une inflexion très nette pour revenir beaucoup plus fortement qu'auparavant à des recrutements publics, dans un contexte où le périmètre de la Caisse des Dépôts était à peu près le même. Nous avons pensé que pour beaucoup des métiers et des emplois que nous avons à assurer, le vivier des compétences publiques était approprié. D'où un coup d'accélérateur que je reconnais avoir

fortement amplifié en son temps de revenir à plus de recrutements publics dans les domaines où tout simplement ces compétences sont appropriées.

Dans le même temps, ce n'est pas contradictoire, nous avons accru depuis deux ans, le recours à des recrutements privés pour répondre aux besoins des extensions de périmètre, qui représentent plusieurs centaines de postes nouveaux, lesquels correspondent dans leur grande majorité à des besoins de compétences que nous trouvons dans le secteur privé. Ce n'est donc pas un choix de ne pas prendre des fonctionnaires. C'est un choix d'accompagner les domaines nouveaux dans lesquels nous intervenons, et dans ce cas, de savoir trouver et prendre des compétences dans les recrutements privés. La compréhension des courbes doit être mise en rapport avec l'évolution des périmètres dans lesquels nous intervenons.

Je m'en tiens là, mais je réponds à d'autres questions, si vous voulez.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je voulais également évoquer les tensions sociales, ou la négociation sociale. Où en êtes-vous ? C'est un sujet qui avait été évoqué aussi. Est-ce que vous avez des choses à nous dire là-dessus par rapport à ce que l'on avait évoqué le 3 mars ?

**M. Peny :** Je vais le dire en deux parties. La première est que, depuis notre échange en COSTRAT, il s'est passé beaucoup de choses, à commencer par le fait que nous avons négocié et conclu deux accords complémentaires, sur des sujets aussi sensibles que le temps de travail et les congés, et tout récemment un accord sur des primes exceptionnelles qui n'est pas formellement signé, mais qui a été largement approuvé lors de son examen au comité unique et l'ensemble des syndicats ont déclaré vouloir le signer. Cet accord définit notamment les conditions dans lesquelles sera reconduite cette année la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat que les pouvoirs publics avaient incité les entreprises à développer pour soutenir le pouvoir d'achat notamment des bas salaires. Il est lié également aux circonstances

puisqu'il vise à prendre en compte l'effort extraordinaire dans tous les sens du terme que nos collaborateurs ont pu être amenés à réaliser pour certains et continueront à réaliser concernant la gestion de la crise et les réponses que la Caisse doit apporter, à la hauteur des attentes de l'ensemble du pays.

Voilà la démonstration très concrète que les partenaires sociaux se sont retrouvés et ont su construire et négocier. Après, nous pouvons avoir parfois encore des désaccords avec les représentants du personnel. Cela fait partie de la vie du dialogue social. Je rappelle – on l'a évoqué ensemble en février-mars – que nous avons une position relativement éloignée, notamment sur ce que nous avons trouvé comme accord dans le dispositif de soutien, par la prime de pouvoir d'achat.

Autre point qui avait été un point de crispation, et qui n'est peut-être pas tout à fait levé (vous l'aviez également relevé vous-mêmes et nous avons eu l'occasion d'en parler lors du comité des rémunérations), c'est que nous avons souhaité avoir une approche plus dynamique, plus courageuse, plus ancrée dans un management véritable sur l'évaluation des personnels et les conséquences que nous en tirons en termes de part variable. L'effort a été jugé effectif, mais modeste. Néanmoins, il a été engagé, pour une approche plus sélective, mais plus assumée de la variabilité des parts, qui accompagne les résultats de l'évaluation des objectifs. Incontestablement, cela déstabilise des habitudes qui pouvaient être présentes dans la maison, et cela a été donc une source de tension sociale. Là-dessus, nous continuerons à avoir le dialogue en profondeur qu'il convient, notamment sur ces enjeux de meilleure pratique de l'évaluation et de meilleure prise en compte des leviers des managements qui constituent les parts variables. Le dialogue est ouvert et le dialogue se poursuivra. Nous aurons l'occasion, et j'en ai pris l'engagement auprès des représentants du personnel, que nous ferions un bilan ensemble, une fois que les outils et les leviers auront été « huilés », pour en tirer les meilleures conclusions. Aujourd'hui, la marque de fabrique du dialogue social que nous menons depuis des années s'est à nouveau traduite par

la capacité collective à conclure des accords, qui plus est à une très large majorité.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Cela revient à ce que l'on avait demandé également - et comment vous allez les élaborer et y travailler - sur les indicateurs précis de suivi. C'est ce que l'on avait aussi imaginé par rapport au travail que l'on a pu faire au niveau budgétaire. Il est vrai que nous allons avoir besoin d'échanger sur comment faire pour établir une comparaison, ou en tout cas voir quelles évolutions sur les indicateurs.

J'ai une question, me semble-t-il. M. Janailac, je vous passe la parole.

**M. Janailac :** Merci, Mme la Présidente. J'ai une question sur la mobilité au sein du Groupe. Cela fait appel à des souvenirs d'ancien patron d'une filiale de la Caisse des Dépôts il y a quatre ans. Cette mobilité au sein du Groupe, c'est-à-dire pas simplement à l'intérieur de la Caisse des Dépôts elle-même, mais entre la Caisse des Dépôts et les filiales, et d'une filiale à l'autre, est quelque chose d'important pour créer la cohésion de l'ensemble du Groupe. À l'époque, elle commençait à exister. Il n'y a pas de chiffre dans le dossier. Je voulais savoir quelle est la situation aujourd'hui. Est-ce que cela a été un peu plus amplifié ou est-ce que cela reste encore marginal ?

**M. Peny :** Pour répondre tout à fait honnêtement à M. Janailac, non, cela reste aujourd'hui beaucoup trop limité. Pour l'instant, les mouvements de mobilité effective ne concernent que quelques dizaines de mouvements par an. De ce point de vue, c'est évidemment insuffisant. Cela se heurte à une réalité qui est l'extraordinaire diversité, pour ne pas dire hétérogénéité des métiers, des cœurs de métiers des entités du Groupe. Il y a assez peu de passerelles naturelles entre des métiers aussi différents que ceux d'Egis, de Bpifrance, ou de la CNP, pour donner des illustrations, de ce que sont les métiers au sein de Transdev. Nous ne sommes pas un groupe intégré, comme peuvent l'être d'autres groupes. Ce sont essentiellement les mêmes métiers qui se déclinent dans des branches

géographiques différentes ou à travers des filiales. Là, nous sommes un ensemble d'entreprises ayant des domaines d'intervention très différents. Cela reste un frein, de fait, sur la mobilité, il ne faut pas le dissimuler.

C'est également une question de dynamique. Il faut que chacun y trouve un intérêt. Ce sont des mouvements que l'on arrive à faire et qui sont intéressants, notamment sur les cadres de direction, qui restent un peu le domaine d'élection, d'où l'insistance que nous mettons à garder le cap sur un levier comme l'université du groupe Caisse des Dépôts.

Parmi les endroits où les collaborateurs du Groupe, non seulement se rencontrent, mais peuvent être amenés à travailler ensemble, ce sont essentiellement les dispositifs d'accompagnement des viviers, des cadres qui espèrent devenir cadres de direction ou cadres dirigeants, et les processus d'accompagnement des cadres de direction. Ils sont tous marqués par le fait qu'ils sont nécessairement ouverts à des publics de tous les horizons du Groupe. La communauté du Groupe s'incarne principalement par les démarches d'accompagnement individuel ou collectif que l'on fait pour les viviers cadres de direction.

Je reviens un peu sur le sujet de La Poste. Pourquoi La Poste et plus particulièrement La Banque Postale sont-elles probablement un levier nouveau que nous voulons utiliser ? C'est parce que les communautés de métiers entre nos groupes y sont plus importantes.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** J'ai deux remarques supplémentaires. Mme de Ketelaere et M. Dessenne. Mme de Ketelaere.

**Mme de Ketelaere :** En matière de ressources humaines et au niveau du bilan social, il y a quand même à alerter. D'abord, la mobilité a augmenté, parce qu'il y a eu énormément de départs à la retraite qui ont été accélérés notamment par la suppression de l'indemnité de départ à la retraite. Beaucoup de personnes sont parties et cela a fait un « appel d'air ». Cela a provoqué une vraie tension dans les services,

parce que les gens sont un peu partis du jour au lendemain. Les processus de CAA et RCC posent aussi des problèmes d'organisation dans les services et les jeunes, pour la plupart, sont recrutés d'abord en contrat d'apprentissage, et après, en contrat de droit public à durée déterminée. J'ai envie de dire que le lien se fait sur le personnel intermédiaire, qui va former les jeunes et qui reprend le boulot de ceux qui viennent de partir. Au niveau de la masse salariale, il ne faut pas regarder uniquement l'évolution de la masse salariale. On va chercher de vrais profils techniques à l'extérieur. Il faut aussi après pouvoir les garder et qu'ils restent motivés, en suivant la courbe des rémunérations qu'ils ont à l'extérieur sur ce type de métiers.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. M. Dessenne.

**M. Dessenne :** Bonjour à tous. Je voudrais revenir quelques secondes sur l'expérience du travail à distance, qui fonctionne très bien à la Caisse des Dépôts pour à peu près 70 à 80 % du personnel. Il faudra que l'on en tire un bilan, au niveau même de la Commission de surveillance, parce que ce sont vraiment de nouvelles méthodes qui vont se mettre en place.

Dans l'immédiat, je pense qu'il faudrait avoir un cadrage sur le travail à distance, peut-être au niveau du Groupe, et au niveau de l'Établissement public, négocié - comme le disait ce matin la ministre du Travail à la télé - un accord spécifique et très rapide qui encadre cette nouvelle forme de travail, sur les modalités techniques, financières et matérielles. Cela semble indispensable parce que l'on s'aperçoit aussi qu'un bon nombre de salariés, et notamment de cadres, fait beaucoup plus d'heures de travail que le temps normal. C'est un des exemples. Il faut à tout prix que la Direction de la Caisse des Dépôts, et donc son DRH, M. Peny, soit à notre sens proactif sur le sujet.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. M. Peny, peut-être, pour répondre.

**M. Peny :** Oui, très volontiers. Sur la première intervention de Mme de Ketelaere, je me



permets de faire une toute petite correction. Non, le mouvement d'accentuation de la mobilité est amorcé résolument depuis plus de quatre ans. La progression de plus de 40 % de la mobilité est le fruit conjugué de deux accords-cadres que nous avons renégociés ces dernières années, de l'accord mobilité que nous avons mis en place à partir de 2015-2016. De ce point de vue, le fait qu'il y ait eu fin 2017 un afflux plus important de départs à la retraite, lié à la fin du système d'indemnités de départ à la retraite, est une circonstance qui n'a pas en elle-même d'influence particulière sur la tendance de fond qui fait qu'aujourd'hui, je le redis, nous avons, en l'espace de cinq ans, fait progresser de 40 % la mobilité interne. Je tiens néanmoins à le rappeler.

C'est vrai, comme l'a rappelé Mme de Ketelaere, pour un certain nombre de recrutements, il y a des passages qui peuvent passer par des contrats, et notamment des contrats d'apprentissage, même si tous les apprentis ne deviennent pas forcément des personnels de la Caisse des Dépôts. C'est vrai que nous utilisons aussi l'apprentissage de manière dynamique. On l'a fait très fortement augmenter dans le cadre des deux accords-cadres, dont l'actuel qui est en train d'être appliqué. Nous avons une très forte progression du choix que nous avons de miser sur les apprentis et d'augmenter le taux des apprentis qui pourraient bénéficier d'un contrat durable à la Caisse des Dépôts. Après, je le rappelle quand même, la très grande majorité des recrutements à la Caisse des Dépôts se fait, soit pour plus de la moitié d'entre eux largement pour des fonctionnaires recrutés sous statut, soit par la signature de CDI. La voie principale d'entrée à la Caisse des Dépôts reste le recrutement sous statut ou le recrutement sous CDI. Il ne faut pas partir de l'idée que l'on aurait massivement des recrutements non pérennes prioritairement à des recrutements pérennes. La plupart des recrutements sont faits directement, je le dis, sous statut ou sous CDI.

Pour ce qui est du travail à distance, au moment où j'ai réussi à me reconnecter, j'entendais la fin de l'intervention de Mme Mayenobe. Oui, nous avons constaté, et c'est quelque chose d'extrêmement

transformant pour nous tous, en écho de ce qui a été dit par M. Dessenne il y a un instant, alors que le taux de télétravailleurs qui était formellement de l'ordre de 11 à 12 % avant la crise que nous vivons, que nous sommes passés massivement à une majorité de collaborateurs qui ont découvert du jour au lendemain le travail à distance. De ce point de vue, il y a un élément extrêmement accélérateur, transformateur, sur lequel nous voulons capitaliser. Je pense que c'est une intention qui est largement partagée, tant du côté de la Direction que des représentants du personnel.

Après, il y a aussi des limites. M. Dessenne a évoqué le temps de travail. Il y aura du recadrage à faire en tant que tel pour rappeler que ce n'est pas parce qu'un collaborateur est en travail à distance qu'il est corvéable à merci. Ce n'est pas pour autant qu'il n'a pas le droit à la déconnexion. La durée journalière, ce que l'on appelle le poids de journée, a vocation à être la même et à respecter tout autant lorsque l'on est sur site ou en en travail à distance.

Pour terminer, nous sommes en phase avec ce qu'a indiqué M. Dessenne, puisque c'est un engagement que j'ai formulé et repris à plusieurs reprises. Nous entendons avant l'été, au cours du printemps, dès les prochaines semaines, rouvrir une négociation qui était déjà ouverte et que les circonstances ont contribué à mettre en veille. Nous l'avions ouverte depuis plusieurs mois et fait des propositions extrêmement concrètes que je vais reprendre et amplifier très fortement, dans la négociation sur la qualité de vie au travail, que nous voulons boucler d'ici la fin du printemps.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Parfait. Un grand merci à M. Peny pour ces précisions. On reviendra de toute façon sur nos échanges parce que l'on aura l'occasion de se revoir et de reparler de RH. Je pense qu'il faudra que l'on se voie à l'automne, en tout cas avant la discussion budgétaire, c'est sûr. Nous avons évoqué effectivement des *benchmarks* et des indicateurs. Je reviens dessus parce que j'y tiens. Et puis, vous aviez annoncé éventuellement également une étude qui

pourrait être faite sur la progression des compétences, sur la gestion des carrières. Il y a des éléments sur lesquels nous devons continuer à discuter. En tout cas, merci pour ces échanges et ce Comité stratégique.

Encore un grand bravo à toutes les équipes qui ont su maintenir la continuité de service à la Caisse des Dépôts, et – je le redis – à la capacité de l’outil informatique à tenir autant de connexions par jour et d’échanges de données. Un grand merci. Nous allons passer maintenant au sixième sujet de notre ordre du jour.

## **6 — Avis relatif au projet de décret CPF (mesures d’urgence et abondements)**

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C’est une circularisation. Je n’ai pas eu de question des commissaires surveillants. Je considère donc que le document est validé, à moins qu’il y ait des demandes d’intervention.

Avant de conclure cette CS, nous avons évoqué le plan Tourisme, et l’on avait éventuellement besoin d’un CDI (comité des investissements). M. Sichel, êtes-vous encore là ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Oui, absolument. Je suis présent tout le temps, et attentif.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je voulais que nous fassions un point par rapport au plan Tourisme qui, je l’espère, sera validé demain. Est-ce qu’il nécessitera un CDI ? Si oui, quand, comment ? Qu’est-ce que je peux avoir, pour nous, sur la consultation de la CS ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** À date, il n’y a pas besoin de CDI, parce qu’il n’y a rien qui soit au-dessus du seuil. Cela dit, et M. Lombard peut peut-être rebondir, nous avons des pressions amicales des hautes autorités pour augmenter la part du prêt Tourisme fait par Bpifrance. Ce prêt Bpifrance est garanti par la Caisse des Dépôts. Nous avons proposé de mettre 100 millions d’euros. Nous avons eu de nouvelles études sur

le secteur et une demande de passer la garantie à 150 millions d’euros. Dans ce cadre, il faudrait un CDI, mais il faudrait vous présenter l’ensemble du plan Tourisme, pour que vous ayez la globalité du sujet et que l’on ne prenne pas le sujet par le petit bout de la lorgnette à l’aulne de ce plan de garantie.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** C’est tout de même un plan et un programme global. C’est un programme important. Cela me paraît difficile de faire sans qu’on le valide.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** On peut le faire très rapidement, ceci dit. Le dossier est prêt. À votre disposition.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je verrai avec l’équipe et les commissaires qui y participeront. On prend la date. Je vous souhaite une très bonne négociation demain et un grand projet conclusif.

Notre prochaine CS est donc le 17 juin prochain. Je ne reviens pas sur la complexité à faire des CS en Skype. Nous allons essayer, mais nous avons quelques soucis techniques pour que tous les commissaires surveillants soient bien visibles et puissent être en version vidéo. Je redis que le présentiel sera compliqué à mettre en place, car notre salle ne permet pas la distanciation physique. Nous cherchons des solutions. Nous espérons bientôt tous pouvoir nous retrouver en présentiel.

Comme nous l’avons dit avec M. Lombard, nous sommes prêts – de toute façon, ce sera nécessaire – pour faire une réunion de travail sur tous les engagements importants de la Caisse des Dépôts. Si cela peut avoir lieu la première quinzaine de juin, c’est parfait.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Merci à tous.

**Les membres de la Commission de surveillance :** Merci ! Au revoir !

*La séance est levée à 19 heures 32.*

## 5<sup>ème</sup> séance – 10 juin 2020

Le mercredi 10 juin 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au lieu ordinaire des séances.

### **Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, de Ketelaere, MM. Carrez, Bascher, Raynal, Dessenne, Janailac, Perrot, Pisani-Ferry, Reboul et Savatier : membres de la Commission de surveillance.

### **Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Yahiel, Directeur des retraites et de la solidarité (point 1) ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe (point 1) ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne (point 1) ; M. Dufourcq, Directeur général de Bpifrance (point 2) ; M. Novo, Coordinateur du plan Tourisme pour Bpifrance et Directeur de l'export (point 2) ; M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du Groupe (point 2) ; M. Troesch, Directeur des investissements au sein de la Banque des territoires (point 2) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; MM. Clos et Grzegorzczuk, conseillers ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 02.*

*Mme Errante procède à l'appel.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous pour cette Commission de surveillance exceptionnelle. Merci à la Direction générale et

à Éric Lombard de nous permettre cette première Commission de surveillance de déconfinement en présentiel. Cette Commission de surveillance est donc exceptionnelle à plus d'un titre.

Elle est exceptionnelle puisqu'aujourd'hui, nous allons évoquer le plan de relance, qui s'inscrit dans le contexte de la crise sanitaire et économique hors-norme, parce qu'il y a urgence à agir et que l'exécutif souhaite que la Caisse des Dépôts soit à pied d'œuvre très rapidement.

La date du 10 juin a été la plus facile à trouver, afin de tenir compte du processus de communication dont je laisserai M. le Directeur général nous en expliquer les détails. Chaque chose en son temps, il est certes important de communiquer mais cela l'est plus encore d'échanger avec l'organe de gouvernance.

Je reviens sur l'ordre du jour de la séance. Nous avons deux points très importants. Le premier concerne la contribution de la Caisse des Dépôts à la relance économique, à travers le plan de relance dont nous avons pu apprécier les contours dans le document qui nous a été adressé précédemment. Le deuxième point porte sur la déclinaison sectorielle sur le tourisme, dont la Commission de surveillance a pu déjà apprécier à deux reprises les grandes lignes.

Du point de vue du fonctionnement de notre Commission de surveillance, nous serons conduits à émettre un avis sur le plan de relance. Cet avis pourra être assorti de remarques, de recommandations, de points de vigilance, mais aussi de demandes de précisions complémentaires.

S'agissant du plan tourisme, qui comprend des programmes d'investissement en fonds propres très importants portés par la BDT à hauteur de 800 millions et par Bpifrance à hauteur de 500 millions d'euros, et qui relève de l'approbation du CDI, j'ai souhaité, ainsi que le permet notre règlement intérieur en son

article 57, que la Commission de surveillance procède elle-même en formation plénière à l'approbation de ces programmes.

Sur le fond des sujets, le plan de relance s'articule autour des mêmes fondamentaux stratégiques, les fameuses missions de la Caisse des Dépôts, qui ont été présentées à la Commission de surveillance du 27 février 2020 lors de l'examen du plan stratégique de moyen terme 2020-2024. Il s'agit de faire encore plus, en mobilisant des moyens financiers, notamment avec +3,3 milliards de fonds propres supplémentaires.

Certaines des mesures de ce plan de relance étaient déjà engagées avant la crise. Je pense au fonds Lac d'argent et aux mesures du plan logement relatives aux titres participatifs. Sur la transition énergétique et environnementale, nous disposons d'assez peu de précisions, de même que sur le plan aéronautique qui a été annoncé. Je souhaitais que nous puissions mettre l'accent aujourd'hui sur ces nouvelles mesures.

S'agissant du plan tourisme, nous devons nous féliciter et saluer la réactivité et le travail des équipes de la Caisse des Dépôts, car cela va dans le bon sens pour les entreprises, pour les territoires et pour le pays tout entier. Je cèderai la parole à Jean-Marc Janailac après la présentation d'Olivier Sichel et de Nicolas Dufourcq. Je vais tout de suite céder la parole à Gilles Carrez, qui est Président du Comité d'audit et des risques, qui s'est réuni le 8 juin au matin.

## **1 — Présentation du plan de relance global de la Caisse des Dépôts (avis)**

**M. Carrez :** Merci, Madame la Présidente. Bonjour à toutes et à tous. Le CAR-CFE s'est réuni lundi matin pour examiner, du point de vue de la trajectoire financière, les effets du plan de relance notamment en ce qui concerne les finances de résultat à moyen terme jusqu'à 2024, puisque c'est l'horizon sur lequel nous avons travaillé lorsque nous avons examiné pour la dernière fois les perspectives stratégiques à moyen terme, ainsi que les trajectoires de fonds propres, de besoins de

fonds propres et l'évolution des ratios de solvabilité et de liquidité. La Présidente le rappelait, c'était le 27 février dernier.

À première vue, si nous faisons abstraction de l'année 2020, il n'y a pas trop d'inquiétudes à exprimer et les choses sont assez comparables. En revanche, je souhaite vraiment poser la question dès aujourd'hui et nous l'évoquerons, je pense, la semaine prochaine, il y a une dégradation considérable des résultats 2020 que nous avons du mal à nous expliquer.

Je vous donne les chiffres. En section générale, en résultats consolidés, nous avons prévu, au sein de la prévision à nouveau validée fin février pour 2020, un résultat positif de 3,4 milliards d'euros. Ce résultat, deux mois plus tard, passe à -500 millions. Il y a beaucoup d'explications, mais je pense qu'il faut que nous regardions cela. Il y a les contributions des filiales. Je pense à La Poste et à la BPI. Comment évolue-t-elle ? Il y a les dépréciations d'actifs et les provisions qu'il faut passer. Il y a aussi l'opération Mandarine, parce qu'était intégrée dans ce résultat très important une reprise de badwill et une reprise du latent sur CNP. Bref, nous passons de 3,4 milliards à -500 millions. Cela représente presque 4 milliards d'euros, soit presque 10 % des fonds propres. Ce ne sont donc pas des montants négligeables.

Lorsque nous regardons cela en agrégé, même si pour moi les comptes agrégés n'ont pas beaucoup de sens, c'est-à-dire si nous additionnons la section générale et le fonds d'épargne, nous avons aussi une dégradation du résultat 2020 sur le fonds d'épargne à laquelle nous nous attendions, mais qui est importante, puisque nous passons à -1,5 milliard. Dans ce document du 27 février, nous avons un résultat positif agrégé de 4,5 milliards et nous passons à -2 milliards, ce qui fait 6,5 milliards de différence. Par conséquent, je pense qu'il faut que nous regardions cela de près et que nous ne pouvons pas aborder le plan de relance sans nous poser ces questions.

Sur la base de l'exposé que nous a fait la directrice des finances, que je remercie

puisqu'il était très précis bien que les documents étaient très complexes, sur l'évolution du ratio de solvabilité, qui est vraiment une compétence de la Commission de surveillance, deux approches existent.

Il y a celle du modèle prudentiel qui est le nôtre, et qui est un modèle spécifique. Ce modèle prudentiel compare l'évolution du capital économique et celle du besoin de fonds propres. À partir de fin 2020, nous sommes en négatif et nous y restons jusqu'en 2024. S'agissant des ratios réglementaires, qui seront quant à eux transmis à l'ACPR, nous avons un ratio très élevé. D'ailleurs, la Direction générale du Trésor nous a toujours expliqué que nous étions d'une prudence excessive, puisque nous étions à 25 % et que nous passons à 15 %.

Par ailleurs, nous aurons bientôt un Comité de suivi de La Poste, et j'ai relevé un autre point lundi matin, qui est que la prévision qui figurait dans ce document de 1 milliard d'investissements est maintenue sur l'ensemble de la période de 2020-2024 dans le groupe La Poste de la part de son actionnaire principal qu'est devenue la Caisse des Dépôts. Je m'interroge vraiment. Est-il réaliste, compte tenu de l'évolution que nous connaissons, de penser que La Poste se contentera de 1 milliard d'apports de fonds propres sur cette période ?

Je remercie Madame la Présidente, puisqu'il s'agit d'une responsabilité de la Commission de surveillance et je souhaitais poser d'emblée ces questions, dans la mesure où elles doivent éclairer la présentation du plan de relance qui au demeurant, en termes d'investissement, à 3,3 milliards d'ici 2024, n'est pas hors de portée et se traduit par un besoin de fonds propres qui est seulement d'un peu plus de 1 milliard. En résumé, je suis interpellé par la dégradation du résultat 2020.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, Président. Je cède la parole à Éric Lombard.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je propose de vous donner les grands éléments sur un plan financier, puisque c'est le sujet sensible du plan de

relance que nous avons construit pendant la phase de confinement. Il a demandé plusieurs semaines de travail de l'ensemble des équipes. Virginie Chapron-du Jeu répondra ensuite aux questions de Gilles Carrez.

L'effet important sur les résultats 2020 attendus est formé de trois blocs. Dans les résultats 2020 attendus, nous avons un effet très positif du rapprochement avec La Poste, qui était lié au fait que l'opération avec La Poste se fait sur une valorisation de La Poste de 7 milliards d'euros à 100 %, alors que les fonds propres de La Poste sont plus près de 14 milliards, ce qui fait apparaître un résultat positif comptable, mais positif malgré tout. Compte tenu de l'évolution des marchés au moment où cette opération s'est inscrite dans les comptes, cet état positif que l'on appelle « badwill » est réduit, ce qui explique plus de 1 milliard d'euros de ces 3 ou 4 milliards d'écart. C'est donc important.

Le deuxième écart important qui explique cette baisse de résultat, ce sont les provisions que nous allons passer en fin d'année, qui dépendent du niveau des marchés financiers en fin d'année. Je considère que dans le modèle de long terme de la Caisse des Dépôts, ce sont pour l'essentiel des provisions provisoires, sauf si l'économie s'effondre durablement auquel cas nous aurons d'autres préoccupations, qui seront récupérées par la respiration naturelle des marchés financiers. D'ailleurs, nous avons déjà regagné au moins 500 millions d'euros depuis quinze jours.

En revanche, ce qui est définitivement perdu, et ce sont des montants importants, ce sont les pertes d'exploitation des entités opérationnelles, notamment du côté de La Poste du fait de la baisse du courrier pendant la période. Ce sont des revenus que nous ne retrouverons pas.

Du côté de Géopost, l'activité s'est maintenue. Les autres activités de La Poste se sont maintenues, notamment la Banque Postale. Transdev subira évidemment des pertes importantes parce que les transports publics ont souffert pendant la période. La compagnie des Alpes, même si c'est plus modeste, n'en

parlons pas. Nous pourrions revenir là-dessus, mais il y a vraiment trois blocs :

- un bloc comptable, certes négatif, mais lié à des effets strictement comptables ;
- un bloc constitué de provisions que nous pourrions probablement reprendre plus tard, dans le courant du cycle ;
- un bloc perdu définitivement.

Le plan précédent prévoyait un plan d'investissement en fonds propres de 20 milliards d'euros, si je me concentre sur les investissements en fonds propres qui sont décisifs sur la période. Il nous laissait un excédent en fin de période, par rapport à notre cycle de fonds propres, de 5 Md€.

Nous considérons que dans notre responsabilité d'opérateur public, bien que nous commencions ce cycle avec des fonds propres réduits par les mauvais résultats attendus en 2020, il nous fallait quand même faire plus pour le soutien de l'activité du pays. Par conséquent, nous avons prévu d'investir en fonds propres 26 milliards d'euros, par rapport aux 20 milliards prévus antérieurement, et de nous rapprocher des limites de solvabilité.

Je ne regrette pas du tout d'avoir prévu une marge de 5 milliards d'euros, car elle nous permet aujourd'hui de nous mobiliser davantage. Je pense qu'il est utile pour la Caisse des Dépôts d'être prudente dans les périodes où cela va bien pour pouvoir être plus agressive dans les périodes où cela va mal. Nous utilisons donc cette marge de 5 milliards pour investir davantage.

Dans tout le dossier qui vous a été diffusé, je voudrais juste revenir sur huit transparents qui me paraissent importants. Le premier se trouve en page 4, pour montrer d'abord que ce plan prend en compte les nouvelles bornes du Groupe, en intégrant donc les quatre métiers de l'Établissement public, Bpifrance, le groupe La Poste, dorénavant intégré dans nos opérations, et la SFIL qui va bientôt nous rejoindre.

Nous nous sommes donné quatre axes. Nous avons recentré l'effort par rapport aux

priorités, notamment celles fixées par le Gouvernement et qui nous semblent importantes dans le mandat de la Caisse des Dépôts.

La première est la protection de la planète, la transition écologique et énergétique, notamment au travers de la rénovation thermique des bâtiments et des mobilités.

La deuxième priorité est le logement. Nous investissons près de 10 milliards dans le soutien du logement, le logement social et le logement intermédiaire, notamment dans le cadre de la Banque des Territoires, avec le plan de 40 000 logements déjà annoncé.

La troisième priorité est le parcours de vie des Français, via le développement de nos grandes plateformes que sont Mon Compte Formation, géré chez Michel Yahiel ici présent, et la plateforme handicap, lancée pendant la période de confinement, ainsi que tout le soutien aux EHPAD, mais aussi à la santé à domicile, que nous développons dans notre partenariat avec La Poste.

Enfin, il y a naturellement le soutien aux entreprises, notamment par Bpifrance, mais aussi par les filiales stratégiques pilotées par Olivier Sichel. Nous avons vraiment voulu être plus concentrés sur ces grands secteurs que dans le plan précédent, qui était un peu plus ouvert.

En page 7, nous voyons, en mobilisant les fonds d'épargne de façon générale et l'ensemble de nos métiers, les grands montants que nous pensons mobiliser. Il s'agit de 66 milliards de prêts, c'est-à-dire 10 milliards de plus que dans la planification précédente.

Ce sont essentiellement des prêts du fonds d'épargne. Nous sommes dans un dialogue constructif avec le Trésor pour mobiliser plus d'enveloppes des fonds d'épargne dans des conditions plus favorables dans les grands segments où nous sommes choisis.

Il s'agit par ailleurs de 26 milliards d'investissements en fonds propres. Je pense qu'il est décisif de le faire. Les analyses que

nous sommes en train d'affiner avec les équipes d'économistes de la Caisse des Dépôts montrent que la crise va sans doute coûter entre 75 milliards et 100 milliards de fonds propres aux entreprises françaises, notamment aux petites entreprises. Je parle avec précaution sous le contrôle de personnalités comme Jean Pisani-Ferry, mais je me lance quand même. S'il y a une baisse de 10 % du PIB, cela entraîne une baisse du PIB marchand de 14%. Si en plus il y a une baisse des marges, qui par hypothèse passeraient de 33 % à 30 %, nous arrivons à cette baisse de création de fonds propres des entreprises comprise entre 75 milliards et 100 milliards d'euros. Si nous apportons 26 milliards d'euros, nous faisons une partie du chemin.

Nous allons également mobiliser le plus possible des fonds de tiers dans nos opérations pour faire levier. C'est déjà fait à travers des initiatives comme :

- Lac d'argent avec Bpifrance, qui drainera sans doute au maximum 7 milliards à 8 milliards de fonds tiers. Pour le moment il y a déjà 3 milliards ;
- l'initiative lancée avec les assureurs, où les assureurs apportent 1,7 milliard ;
- le fonds Objectif climat avec 600 millions d'euros ;
- le fonds Logement intermédiaire, où nous levons des capitaux d'Institutionnels.

La mobilisation de ces fonds de tiers peut apporter 10 milliards de plus, ce qui ferait 36 milliards de contribution aux fonds propres.

Après avoir résumé brièvement les grands axes, j'en viens aux éléments chiffrés, qui représentent sans doute le cœur de nos responsabilités collectives, d'abord en page 22 pour montrer, comme Gilles Carrez l'a bien résumé, que la séquence des résultats n'est pas profondément modifiée par rapport à ce que nous avons indiqué avant, avec cette exception très importante en montant qu'est le résultat 2020.

Pour autant, le scénario économique que nous avons prévu pour le moment, prévoit une remontée assez forte en 2021, bien qu'insuffisante pour nous mettre au niveau du

PIB que nous avons en 2019, puis une croissance qui sera sans doute malheureusement lente, qui devrait permettre un rétablissement financier. Nous sommes toujours dans une période où les taux vont rester bas dans notre analyse. Cela donne cette séquence du résultat.

En page 23, nous commençons à arriver dans le vif des décisions que nous aurons à prendre, c'est-à-dire l'impact de ce qui vous est proposé sur notre solvabilité. Je veux rappeler, pour les nouveaux commissaires surveillants, puisque nous arrivons là dans des sujets un peu touffus à la Caisse des Dépôts, ce qu'est un modèle prudentiel. C'est ce qui permet de mesurer l'adéquation de nos fonds propres, de nos capitaux propres, à notre activité. C'est une source intarissable de réflexions et de littérature financière et économique.

À la Caisse des Dépôts, nous avons deux modèles. Le modèle historique, que nous appelons le modèle prudentiel, qui est spécifique à la Caisse des Dépôts et qui est assez prudent. La loi PACTE nous place par ailleurs sous le contrôle de l'ACPR. Par conséquent, nous suivons également un autre modèle, qui est celui s'appliquant à toutes les banques. Il s'agit du modèle dit de Bâle, puisqu'il est édicté par le Comité de Bâle, un comité de banques internationales, avec un raffinement européen appelé le ratio européen de solvabilité. Il s'agit de deux modèles prudentiels et celui de la page 23 est le modèle interne de la Caisse des Dépôts.

Pour vous montrer comment cela fonctionne, et pour aller dans les sujets un peu sensibles, je vous propose de regarder la troisième colonne à partir de la fin, appelée « T4 2022 ». Je vais présenter rapidement ce qui se trouve dans les différentes lignes. La ligne du haut, le capital économique, qui s'élève à 46 milliards en 2022, ce sont nos fonds propres calculés dans ce modèle. Ces 46 milliards représentent l'argent qui nous appartient réellement et non pas aux actionnaires, puisque nous n'en avons pas. Ce sont donc 46 milliards de capital économique en 2022 contre 43,8 milliards en 2020. Pourquoi ces 43,8 milliards d'euros deviennent-ils 46 milliards d'euros ? Pour deux

raisons. La première est que nous avons prévu des résultats positifs en 2021 et 2022. La seconde raison est que le scénario économique qui s'applique est un scénario de remontée des marchés actions et que les plus-values latentes sont un des éléments du capital économique. Elles n'en représentent pas 100 %, mais la remontée des bourses génère du capital et génère donc de la marge de manœuvre, de même que la baisse des bourses a détruit du capital.

La deuxième ligne, le besoin de fonds propres, est ce que le modèle indique comme niveau de fonds propres que nous devons atteindre pour être dans le niveau de sécurité prévu par le modèle. Vous voyez bien, et c'est la raison pour laquelle j'ai pris l'année 2022, que dans ce scénario, en 2022 nous serions 1,2 milliard au-dessous de la cible, ce qui est tout à fait possible dans notre gouvernance, mais qui est un sujet de préoccupation qui doit évidemment être validé par la gouvernance et qui sera évidemment discuté avec l'ACPR.

Le seuil plus délicat, indiqué à la quatrième ligne, est le seuil de surveillance de 43,9 milliards d'euros. Si nos fonds propres, notre capital économique, passent sous le seuil de surveillance, des mesures s'appliquent et mobilisent la Commission de surveillance plus fortement. Nous passerions alors la ligne rouge. C'est donc une limite que nous ne devons pas franchir à la baisse. Dans cette hypothèse, en 2022, nous sommes à 2,1 milliards au-dessus de ce seuil de surveillance. Encore au-dessous il y a le seuil minimum, et si nous nous en approchons, c'est vraiment que nous sommes en difficulté.

Voilà les différents indicateurs qui doivent guider nos décisions et les limites que le Comité exécutif de la Caisse des Dépôts vous propose. C'est vous qui décidez. Mais si nous pensons que nous pouvons faire cela avec un certain niveau de sécurité, même s'il est vrai que nous allons beaucoup plus aux limites que nous le faisons d'habitude.

Regardons ensuite en page 24 le tableau un peu plus simple correspondant au ratio dit du Comité de Bâle. CET 1 signifie Core Equity Tier-One. Ce sont les fonds propres durs, en langage

bancaire. Vous voyez que les fonds propres, dans le ratio de Bâle, sont calculés un peu différemment. En effet, nos 46 milliards de fonds propres du modèle prudentiel deviennent 40 milliards. Ce sont les mêmes fonds propres, mais ils sont calculés différemment. Ce sont les joies des modèles de calcul de solvabilité. RWA, ce sont les actifs pondérés en risque. Peu importe. Ce qui est important pour le ratio, c'est le chiffre indiqué en bas. En 2022, nous serions à 15,4 %.

Dans le modèle bâlois, le ratio minimum est de 8 %. Puisque nous sommes vraiment dans un ratio bancaire, les banques solides de la place sont plutôt autour de 12 %. Nous voyons donc qu'à 15,4 %, nous sommes beaucoup mieux capitalisés que les banques les plus solides de la place, ce qui est normal puisque contrairement aux banques, nous n'avons pas d'actionnaires. Que nous ayons une marge de sécurité supérieure à celle des banques concurrentielles est donc tout à fait logique. Pardon de ces éléments très techniques, mais nous sommes au cœur de ce qui doit animer nos décisions.

En page 28, vous trouvez de nouveau un point technique sur le ratio bâlois, donc le ratio bancaire. Il s'agit de ce que l'on appelle Bâle 4. Les superviseurs européens envisagent un durcissement des règles prudentielles. Les règles prudentielles ont été extraordinairement durcies depuis la crise de 2008. Le niveau de fonds propres du système financier a beaucoup augmenté. Les superviseurs envisagent un nouveau durcissement qui ferait très mal à la Caisse des Dépôts, puisqu'il s'appliquerait aux investissements en fonds propres. Or, les banques n'en font presque plus, tandis que nous en faisons beaucoup, c'est notre mission.

Les superviseurs prévoient également un durcissement des règles sur les financements des collectivités locales et du logement social. Ce serait donc très pénalisant pour nous dans notre modèle. Nous avons donc déjà demandé et nous demandons à toutes les autorités de la place, soit à ce que nous soyons exonérés de ce durcissement, soit à ce qu'il ne s'applique à personne. D'ailleurs, les autres banques ne



souhaitent pas le faire. Si ce modèle bâlois s'appliquait, nous serions davantage en difficulté au titre de ces deux ratios. Dans le tableau du haut, si nous prenons le chiffre de la colonne « T4 2023 », nous voyons que nous nous rapprocherions dangereusement du seuil de surveillance. Je dirais même que si ce ratio s'appliquait, nous devrions très probablement limiter notre politique d'investissement parce que nous serions trop proches du seuil de surveillance. Vous me direz qu'il s'agit de la même Caisse, avec les mêmes risques. Malgré tout, l'affichage de ce ratio est un élément important pour le marché. Par conséquent, nous aurions une difficulté.

Il en va de même sur le ratio européen. Nous avons affiché 2024 parce qu'en tout état de cause, il y aurait sans doute un report de l'application de ce ratio et s'il s'applique, ce serait en 2024. Il nous ferait passer à 11,6 %, ce qui est franchement trop tangent également. Si ce ratio s'appliquait, cela devrait sans doute nous obliger à changer de trajectoire, ce qui à mon avis serait dommage sur un plan économique. De toute façon, nous aurions le débat à ce moment-là évidemment, puisque nous avons un peu de temps devant nous, mais voilà la façon dont les contraintes se présentent.

Tout cela porte sur la section générale. Nous avons donc deux bilans. La section générale correspond au bilan sur lequel nous avons une gestion placée sous votre contrôle et sous le contrôle du Parlement. À côté de cela se trouvent des fonds d'épargne que nous gérons par délégation du Gouvernement. Évidemment, le même type d'impact existe sur les fonds d'épargne. En page 38, nous allons aller sur le résultat 2020, qui correspondrait à une perte de 1,5 milliard, ce qui me permet de répondre à la question posée par Gilles Carrez.

En fait, dans le bilan du fonds d'épargne, une part importante est placée sous forme d'obligations indexées sur l'inflation, pour 40 milliards d'euros. Cette partie couvre le fait que le taux du Livret A comporte une composante inflation. Alors que l'inflation est calculée au mois d'octobre, nous attendons pour cette année au mois d'octobre une inflation

probablement nulle. Si c'est le cas, cela fait des revenus en moins de façon très massive, avec en plus un peu de provisionnements sur le portefeuille d'investissement des fonds d'épargne. Cela explique la perte 2020. Par rapport notre modèle, nous serions également au-dessous de la cible en 2020, mais nous reviendrions progressivement à la cible dans les années qui suivent. Les fonds d'épargne ayant peu de capital, ils portent en réalité beaucoup de risques actions. D'ailleurs, les investissements actions qui sont proposés dans notre plan sont essentiellement des investissements portés par la section générale, dont c'est le mandat, tandis que ce n'est pas celui des fonds d'épargne.

Voilà les quelques slides que je souhaitais vous présenter pour établir un peu une synthèse financière des sujets qui sont devant nous. Nous pouvons évidemment développer ce que nous comptons faire avec ces fonds. Je vais peut-être passer la parole à Virginie Chapron-du Jeu pour répondre aux questions importantes posées par Gilles Carrez et auxquelles je n'ai répondu que très partiellement.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Je vais justement zoomer sur l'année 2020, puisque c'était votre question. Dans la prévision pour 2020 qui vous a été présentée fin 2019, donc il y a bien longtemps si nous regardons le marché tel qu'il est actuellement, nous avons un impact de l'intégration de La Poste et de la SFIL évalué à 1,5 milliard d'euros sur les comptes consolidés.

Dans les 3,3 milliards que vous évoquez, il y avait donc 1,5 milliard lié aux opérations d'intégration de La Poste et de la SFIL, et 1,8 milliard qui était lié à l'activité de l'exercice. Je vous propose de vous répondre en deux parties. Si je regarde la partie hors intégration de La Poste, le résultat prévisionnel de 1,8 milliard est devenu -1,6 milliard dans la nouvelle prévision. Le différentiel est de l'ordre de plus de 3 milliards. Comment s'explique-t-il ? Pour illustrer ce que vient de dire Éric Lombard, si nous regardons dans le détail ce qu'il s'est passé, il y a tout d'abord l'effet sur la section générale. Sur la section générale, nous

observons environ 700 millions de résultats en moins par rapport à la prévision précédente. Cette baisse s'explique tout d'abord par la division par deux de l'ensemble des dividendes versés sur le portefeuille actions et sur les participations.

Par ailleurs, elle s'explique par les variations de juste valeur. Comme vous le savez, dans cette analyse du résultat consolidé, le portefeuille actions est traité comptablement en *Other comprehensive income* (OCI), c'est-à-dire que toutes les variations de valeurs de portefeuilles sont traduites dans les fonds propres et non pas dans les résultats. Aussi, ce sont tous les autres actifs qui sont dans le bilan de la section générale et dont la comptabilisation est en juste valeur par résultat, qui vont impacter le résultat consolidé. Ce sont notamment les fonds immobiliers, les fonds de *private equity*, les fonds de dette, etc. Tout cet ensemble devrait être déprécié selon nos estimations. Ce sont les deux éléments qui expliquent cette dégradation du résultat consolidé, si je prends uniquement la contribution de la section générale.

Ensuite, si nous prenons les autres éléments explicatifs, pour illustrer toujours ce que vient de dire Éric Lombard, vous avez des éléments liés à des contributions en retrait, ou même négatives, de la part de nos filiales.

Tout d'abord, il s'agit des sociétés de services comme la CDA et Transdev, qui cette année vont avoir un résultat négatif. Cela veut dire que leur contribution sera négative au résultat consolidé de la Caisse des Dépôts. A ce stade ce sont des prévisions qui relèvent de travaux que nous sommes en train de mener. Il s'agit d'estimations à date qui nous donnent aujourd'hui une prévision à fin d'année 2020. Bien sûr, il pourra y avoir des ajustements d'ici la fin de l'année. Il s'agit de CDA et de Transdev mais aussi d'Icade, qui aurait des résultats en retrait du fait notamment de son activité de promotion qui a souffert et aussi des cessions qui étaient prévues et qui n'ont pas pu se faire. Par ailleurs, vous avez La Poste. La contribution de La Poste est fortement en retrait de plus de 1 milliard par rapport à la prévision précédente. Cependant, au sein du Groupe La

Poste, LBP resterait contributrice positive ainsi que CNP. En revanche, la partie industrielle de l'opérateur postal, celle qui porte notamment le courrier, serait fortement négative. De ce fait au final, la contribution de La Poste en variation serait négative.

Vous avez ensuite Bpifrance. Dans Bpifrance, il y a deux parties : BPI financement et BPI participations, qui porte notamment les grosses participations telles que PSA qui sont mises en équivalence et pour lesquelles, dès lors qu'il y a un mouvement à la baisse sur le marché, l'impact négatif se retrouve dans le résultat de la filiale et de la CDC. Il y a eu de très forts mouvements de marché, notamment sur toute la partie *large cap*, notamment sur les titres du CAC 40 que porte Bpifrance. Cela explique en grande partie le résultat négatif pour Bpifrance.

C'est la raison pour laquelle, par rapport aux propos d'Éric Lombard, nous avons bien deux natures de variations, d'une part des variations liées à des effets de marché, et d'autre part des variations liées à des effets d'activité. De plus, la situation économique des entreprises fait qu'elles ont globalement moins versé de dividendes.

Je vous ai parlé de la partie résultat hors éléments exceptionnels liés à La Poste et SFIL. Je vais évoquer maintenant les effets liés essentiellement à Mandarine (intégration de La Poste). Lorsque nous avons fait l'estimation l'année dernière de l'impact de Mandarine, nous avons mentionné que certains éléments n'étaient pas pris en compte ; en particulier les effets de l'allocation du prix d'acquisition. Car lorsque vous intégrez une société, la réglementation comptable vous oblige à faire une allocation du prix d'acquisition de cette structure en considérant l'ensemble de son bilan. Cela suppose notamment de faire une évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs du bilan de la société que vous achetez. Pour ce qui concerne La Poste, cette juste valeur, dans le cadre du travail que nous menons et que l'on appelle PPA (« *purchasing price allocation* »), a été estimée négative. Elle aurait donc un effet négatif sur la comptabilisation de l'intégration de La Poste.

Dans la prévision à fin 2019, nous avons évalué un impact de l'intégration de La Poste positif de 2 milliards, or, les dernières estimations réduisent l'impact à environ 1 milliard. Dans cette évaluation, il y a non seulement l'impact de la mise à la juste valeur des actifs et des passifs, mais aussi les ajustements liés à la situation des marchés à la date de la réalisation de l'opération soit à début mars 2020.

Notamment, dans ce que nous vous avons présenté fin 2019, il y avait également, concernant la CNP, la prise en compte du recyclage en résultat des plus-values latentes de la CNP, initialement comptabilisées en capitaux propres. Du fait des mouvements de marché, ces valeurs latentes ont diminué. Il y a donc eu là aussi un ajustement des impacts. Cette présentation vous donne les éléments principaux des effets de l'intégration de La Poste. Il s'agit d'un travail très ardu auquel s'ajoute aussi en 2020 les premiers effets du retournement du prix d'acquisition qui apporte une complexité supplémentaire à l'opération d'intégration. Nous sommes en train de terminer tout cet exercice, et tout cela doit bien sûr être audité par les commissaires aux comptes, et ceci aux trois paliers de consolidation LBP, La Poste et CDC. Je voulais ainsi vous indiquer les grandes raisons de ces variations.

**M. Carrez :** Ce sont des éléments extrêmement importants qui ne figuraient pas dans le document que nous avons examiné en CAR, d'où les questions sur cette dégradation du résultat de 2020. Je pense qu'il serait très souhaitable que nous ayons une petite fiche. Ce que vous venez d'expliquer est regrettable, mais c'est très clair. Par conséquent, il faudrait que nous puissions obtenir ces détails par écrit. Merci.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Tout à fait.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Je cède la parole à Jérôme Bascher.

**M. Bascher :** Merci, Madame la Présidente. Je ne comprends pas grand-chose aux chiffres ni

à la technique, mais avant de faire un plan de relance, comme l'a dit Gilles, j'essaie de savoir ce que j'ai dans la « gamelle » et ce que je peux faire avec les ratios prudentiels qui sont ceux de la Caisse des Dépôts. Certes, le plan de relance est nécessaire et le rôle contracyclique de la Caisse des Dépôts doit vraiment être tenu et ne pas être uniquement aux ordres d'un certain niveau, si c'est pour menacer peut-être une partie de la réputation de la Caisse des Dépôts. C'est bien pour cela que le ratio prudentiel et le modèle prudentiel historique de la Caisse des Dépôts sont un peu différents des normes classiques de l'ACPR. Comme l'indiquait tout à l'heure Éric Lombard, c'est aussi parce que nous n'avons pas d'actionnaires et nous avons besoin d'être un peu plus sûrs que les autres pour être l'acteur de référence, mais sur le temps qui est là, j'avoue que je suis très inquiet.

Il n'y a pas de problème pour 2020. Nous avons eu les explications, tout cela est assez technique et bordé. Nous avons vu les différents aspects du plan de relance, mais j'ai un sujet à partir de 2022. Je vous le dis très clairement, aujourd'hui je ne suis pas en ligne à partir de 2022. La date n'est pas totalement choisie au hasard. Une mauvaise habitude que j'ai, c'est que lorsque je pars d'un endroit et que je sais que j'ai un mandat, j'aime bien que tout soit propre et carré pour remettre les clés. Quand on a un bail de location, on rend les clés et tout est propre, il n'y a plus de travaux.

Là, nous avons un gros sujet eu égard au ratio que vous nous avancez si tout est réalisé, c'est-à-dire d'une part la remontée des marchés actions, et d'autre part les marchés obligations dont on ne comprend plus bien quelle est la rationalité, et enfin, et ce n'est pas le moindre risque, la petite dérive de la nouvelle « petite » entité du groupe Caisse des Dépôts, à savoir La Poste. Je suis plus inquiet, parce que là c'est presque plus structurel. Je ne suis pas sûr que ce qui a été perdu cette année par La Poste ne se retrouve pas hélas en base pour 2021, et je dis bien en base, et donc que la situation ne se dégrade encore plus vite que ce qui a été prévu.

Éric Lombard est venu devant le Sénat pour présenter le plan de relance, et il a été très

apprécié par les deux commissions en charge de l'économie et finances. Il n'y a pas de problème, sauf que nous n'avions pas forcément toutes les explications de la base.

C'est toujours la même chose. Il faut savoir d'où l'on part pour savoir où et jusqu'où on peut aller, et quel est l'horizon du plan, quelles sont les clauses de revoyure. Je suis désolé, ce n'est pas très technique.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jérôme. La parole est à Jean Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** Merci, Madame la Présidente. Je ferai une remarque sur le scénario, une sur les perspectives et une sur le plan de relance.

S'agissant du scénario, vous avez fait un exercice courageux qui consiste à élaborer une projection de moyen terme. Nous sortons d'une période dans laquelle nous avons un horizon de trois semaines, et nous nous projetons à cinq ans. Évidemment, la fiabilité de ce genre d'exercice est extrêmement incertaine, mais il faut le faire.

Sur le plan macroéconomique, je trouve le scénario très prudent. Vous dites que nous rattraperons en 2024 le niveau de PIB qui était celui antérieur à la crise. La BCE et la Banque de France, qui viennent toutes deux de publier des projections, formulent des hypothèses sensiblement plus optimistes, pour 2021 ou 2022. Nous n'en savons rien, mais repoussant le rattrapage à 2024 vous avez pris une importante précaution.

S'agissant des perspectives, je me pose la question suivante. Comment prendre en compte les caractéristiques de cette période qui est devant nous ? Les chiffres macroéconomiques traduisent-ils bien les choses ?

Je pense à deux choses. L'une a été évoquée à propos de La Poste, à savoir les ruptures. Un certain nombre de modèles d'affaires se trouvent durablement transformés dans un sens ou dans l'autre, négativement ou positivement. La Poste a subi un choc négatif

sur l'activité courrier, qui va probablement être permanent. Identifier ce qui peut être de la nature d'un choc permanent dans les différents engagements d'une nature ou d'une autre qui sont ceux de cette maison, serait utile également en complément de projections plus macroéconomiques.

L'autre élément est la montée du risque, et en particulier le risque de sinistre dans l'ensemble du tissu d'entreprises de ce pays. Si nous avons subi un choc de 75 milliards à 100 milliards sur le bilan des entreprises, ce qui me paraît très réaliste compte tenu des évaluations macroéconomiques dont nous disposons, cela signifie pour l'avenir beaucoup de sinistres, de restructurations de dettes, beaucoup de choses qu'il faut prendre en compte. Je ne suis pas sûr que la valorisation de marché soit toujours la meilleure manière de le faire. Les marchés se sont quand même montrés très volatiles et assez mauvais prédicteurs de ce qui allait se passer dans cette période, puisque nous avons connu une période d'euphorie, puis une période d'extrême pessimisme, avant de repartir dans une période d'euphorie.

Il faut bien faire ce qu'il faut faire, parce que les normes comptables sont ainsi, mais je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure manière pour cette maison d'apprécier son exposition au risque. Ceci est d'autant plus important qu'évidemment, la contribution au plan de relance va se traduire par un engagement très fort, notamment en fonds propres, et donc par une augmentation de l'exposition au risque.

Je soulèverai un dernier point, mais latéral, sur le plan de relance. C'est un point sur lequel il faudra sans doute revenir. J'ai été frappé de voir, sur la question de la contribution à la transition écologique, l'affichage d'un objectif de neutralité carbone du portefeuille en 2050.

Comme nous visons la neutralité carbone de l'ensemble de l'économie en 2050, cela veut dire que nous nous contentons de suivre. Il ne s'agit pas du tout d'une politique qui promeut et qui accélère, mais d'une politique totalement suiviste. Je me demande si nous ne pourrions pas afficher des objectifs plus ambitieux en la matière.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Je cède la parole à Jean-Yves Perrot, en visioconférence.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Pardon à tous de ne pas être physiquement avec vous. En fait, nous procédons à deux exercices ce qu'il n'est pas facile de concilier sur l'instant. Nous examinons le plan de relance, mais du fait même de son impact et de son importance — parfaitement cohérente avec la vocation contracyclique de la Caisse des Dépôts comme chacun l'a indiqué — il faudra aussi regarder attentivement son impact sur le modèle prudentiel et la compatibilité entre les deux.

Je voudrais revenir successivement sur les deux points, en commençant par le second. Je rebondis sur l'intervention très claire du Directeur général, qui nous a évoqué très synthétiquement la coexistence de deux modèles, le modèle historique propre à la Caisse des Dépôts et le modèle davantage partagé avec les banques, notamment en ce qui concerne la réglementation et la génération successive de ce que l'on a appelé Bâle 3 et Bâle 4.

Je voudrais que l'on nous reprecise de façon aussi claire que possible la mission de notre Commission par rapport à ces deux modèles. Il me semble, mais je pense que cette précision sera utile et pas seulement pour moi, que notre Commission est d'abord garante de la compatibilité des choix qui nous sont proposés avec le modèle propre de la Caisse des Dépôts.

Je souhaiterais que cela nous soit bien confirmé aujourd'hui, d'autant plus que le modèle dit Bâle 4, dont nous espérons un assouplissement dont nous ne sommes pas tout à fait certains aujourd'hui qu'il sera acquis, nous serait plus contraignant. C'est la première question que je pose.

Une question qui y est associée, même si nous y reviendrons à l'occasion de la Commission de surveillance de la semaine prochaine, où nous examinerons le triptyque que constituent la gestion des risques de la Caisse des Dépôts avec le cadre d'appétence aux risques, la déclaration et le profil de risque. Notre

Commission examine en principe chaque trimestre le profil de risque, qui constitue le point le plus sensible de ce triptyque. Nous allons le faire la semaine prochaine à partir d'un univers complètement bouleversé par ce plan.

Je voudrais donc que l'on nous dise si comme je l'espère, et comme je crois l'avoir compris, et même si c'est une formulation assez récente que nous n'avons pas totalement à l'esprit, notre Commission sera bien saisie de nouveau expressément dès que cela sera possible pour se prononcer de façon explicite sur l'évolution du profil de risque, autrement dit dès que les éléments techniques, dont je sais qu'ils sont complexes à mobiliser, seront réunis. C'est la première question que je souhaitais poser.

Je voudrais poser une autre question, sans entrer dans le détail du contenu du plan de relance, parce que nous ne l'avons pas encore réellement évoqué. Je voudrais que l'on nous apporte une précision, en complément de ce qui sera documenté et qui me paraît vraiment indispensable pour tout le monde, concernant l'impact sur La Poste. Il y a deux choses qu'il faudrait documenter. Là, après nous avons dit que l'on documenterait l'impact de La Poste, je voudrais que l'on documente l'impact sur La Poste, si possible en dissociant le mieux possible ce qui se serait passé indépendamment du contexte dans lequel nous nous trouvons.

Je voudrais que ces éléments distinguent bien :

- les différents moments liés au déroulement de l'opération dans ses différentes phases techniques et leur traduction comptable ;
- ce qui est lié à l'impact de La Poste dans le modèle dont nous parlons ;
- ce qui vient de se passer en lien avec la crise sanitaire et économique afin de nous documenter aussi l'impact sur La Poste, c'est-à-dire en matière de déformation durable de ses métiers, y compris par rapport aux hypothèses qui nous avaient été présentées au moment où nous avions donné un avis sur l'opération Mandarine.

Merci, Madame la Présidente.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, Jean-Yves. Même si nous avons deux Commissions sur un intervalle d'une semaine, il est important de concentrer notre réflexion du jour sur le plan de relance qui va nous occuper deux longues semaines. Cela nous permettra de respecter l'organisation des futurs travaux et ainsi que le Comité de suivi La Poste, prévu au mois de juillet.

En outre, il conviendrait de revenir sur les propositions que nous avons pu faire sur la manière dont nous allons suivre le plan de relance et l'opération Mandarine. Ceux sont des enjeux tels que nous ne pouvons pas nous contenter d'émettre seulement un avis. Nous allons devoir nous organiser des rendez-vous afin de suivre plus attentivement les situations, plutôt que de simples points d'actualité comme nous le faisons habituellement en Commission de surveillance. Le plan est massif, et c'est très bien, mais je pense que pour le collectif et la Commission de surveillance, il nécessitera une organisation afin qu'il puisse être largement répondu à chaque interrogation.

Cela a d'ailleurs été le sujet de lundi, Président Carrez. Vous n'avez pas toutes les données. Nous n'avons pas toutes les données des perspectives, et d'ailleurs tout change chaque jour. Jean Pisani-Ferry vient de le dire, chaque jour nous avons de nouvelles informations et de nouvelles tendances.

Je cède la parole à Jacques Savatier.

**M. Savatier :** Merci, Madame la Présidente. Je voudrais faire une remarque, parce que je n'ai pas pu participer aux réunions préparatoires, notamment celle de lundi. À cette occasion, je voudrais signaler un problème qui va selon moi se poser aux parlementaires qui seront appelés à siéger à la Commission de surveillance.

Je pense que depuis quelque temps, nous sommes beaucoup sortis du cadre dans lequel nous avons décidé de travailler. Les réunions de la Caisse des Dépôts avaient lieu le mercredi après-midi et le jeudi matin. Je suis désolé, cinq réunions de suite sont tombées en même

temps que des auditions de ministres devant la Commission des finances. Je suis désolé, je représente la Commission des finances, et il me semble important de pouvoir participer aux auditions des ministres en Commission des finances, or je ne peux pas, tout en étant un élu parlementaire, avoir reçu le don d'ubiquité. Je ne peux pas y participer. J'ai même essayé, pendant que j'étais chez moi, de regarder une réunion avec Zoom en écoutant une autre réunion. Je n'ai pas été capable de tenir très longtemps. De toute façon, il y avait un problème de compréhension des deux côtés, donc j'ai fait un choix. Je ne me souviens plus du choix que j'ai fait ce jour-là.

Pour parler plus sérieusement, je pense que si nous voulons que les parlementaires puissent suivre correctement le travail de la Caisse des Dépôts tout en étant capables de rendre compte et d'être présents avec leurs collègues à la Commission des finances, il faut que nous ayons une organisation qui nous permette de le faire correctement. J'en appelle aux arbitrages de ceux qui organisent — je ne sais pas trop comment cela se passe — pour que nous puissions travailler correctement. C'est la première chose. La conséquence est que je n'ai pas participé à plusieurs réunions, et je vous ai dit pourquoi.

Je voudrais faire une remarque. Je n'ai pas très bien compris si l'on parlait de plan de relance ou du cadrage général dans lequel ce plan de relance peut s'exercer. Considérons que c'est comme cela. Je vais m'exprimer sur deux sujets, le premier étant le fonds d'épargne, le deuxième étant La Poste. D'une façon générale, il y a beaucoup de choses pour lesquelles nous ne disposons pas d'éléments suffisamment précis. De toute façon, personne ne les a, et cela va forcément bouger de façon importante. On peut faire des simulations, et selon moi la plupart de ces simulations vont de toute façon obéir à des contextes macroéconomiques et à des décisions politiques qui sont assez éloignés de notre champ de préoccupation ici.

En revanche, nous ne sommes pas obligés de toujours les subir. Je voudrais prendre deux exemples que j'ai indiqués. Sur le fonds

d'épargne, nous pouvons très bien faire des simulations essentiellement sur la base du taux. Nous pouvons aussi nous poser la question de la doctrine d'emploi du fonds d'épargne. J'ai attiré l'attention depuis plus d'un an sur cette question et j'ai interpellé le ministre de l'économie, qui en a la responsabilité puisque ce sont des décisions qui relèvent du ministre de l'Économie, et non pas de la Caisse des Dépôts. Je pense que nous pouvons aussi influencer à double titre, en tant que Caisse des Dépôts et en tant que parlementaires pour que cela évolue.

Avec Gilles Carrez, nous allons de nouveau prendre une initiative dans ce domaine, pour que nous posions plus globalement la question du taux, bien évidemment, puisqu'il faut trouver des équilibres, mais aussi de la doctrine d'emploi de ce fonds d'épargne. J'avais attiré l'attention, y compris du Président de la République sur ces questions, parce que nous voyons que les Français sont dans une situation d'inquiétude qui préexistait à la crise et qui ne va pas s'améliorer. Dans ce genre de situation, c'est historique et c'est constaté, le réflexe des épargnants est d'épargner encore davantage. Les chiffres sont là et sont parlants. Ils étaient déjà présents depuis deux ans et ils se sont renforcés de façon impressionnante au cours du mois d'avril. Vous avez regardé les chiffres, c'est absolument impressionnant.

Par conséquent, on peut baisser les taux, mais ce n'est pas ce qui va changer les choses. Si les Français continuent à épargner, il faut pouvoir leur proposer des solutions d'utilisation de cette épargne. Je pense que l'épargne peut être orientée vers des solutions d'intérêt général à la maîtrise d'ouvrage publique ou pour le compte de la collectivité, qui génèrent des ressources propres permettant de rémunérer correctement une épargne de précaution. Je pense que nous devons porter cette proposition. Nous l'apporterons en tant que parlementaires de façon transpartisane, mais nous pouvons aussi apporter le point de vue de la Caisse des Dépôts. Je solliciterai Madame la Présidente pour que nous ayons une contribution de la Direction générale de la Caisse des Dépôts en vue de faire des propositions, parce que je sais que cette

question traverse aussi les techniciens de la Caisse des Dépôts, et notamment ceux qui travaillent pour le fonds d'épargne.

C'est le premier sujet. Il ne faut pas que nous nous laissions enfermer dans des solutions qui ne sont que parcellaires, qui ne nous apportent rien, et surtout qui nous mettent dans une situation assez difficile à terme. Nous voyons bien que la situation n'est pas très sécurisante pour l'avenir.

Le deuxième sujet porte sur La Poste. C'est un peu la même chose. Je pense que nous n'avons pas forcément à subir. Nous sommes devenus l'actionnaire principal de La Poste. Je pense que La Poste a plusieurs activités et que cette diversification des activités est un élément de robustesse, parce que chacune des branches de La Poste n'est pas exposée de la même façon. La partie bancaire est plutôt exposée aux taux bas. La partie courrier est exposée à la dématérialisation. Ce sont des sujets relativement distincts qui n'obéissent pas forcément aux mêmes règles et aux mêmes risques. En revanche, le colis bénéficie peut-être de la dématérialisation. Nous l'avons vu pendant la crise, le courrier s'est sans doute effondré tandis que le colis s'est plutôt bien maintenu. Je pense donc qu'il faut que nous jouions là-dessus. Je pense que la situation est préoccupante, récemment, sur les questions liées au courrier. Je pense qu'avec la Direction générale de La Poste, nous devrions poser des questions de politique publique. Je pense que le courrier va certainement constater une baisse accélérée de ses volumes en raison de la dématérialisation qui prend une plus grande ampleur, mais je pense qu'il y a aussi des moyens d'action.

Le cahier des charges du service public doit être repensé pour La Poste, et notamment pour l'activité courrier, et qu'il s'agit d'une des conditions pour amortir les effets de ces mouvements sur lesquels nous ne pouvons pas grand-chose et dont nous allons même devoir constater l'accélération. Nous devons ouvrir un chantier autour de l'évolution du cahier des charges du service public, qui à mon sens est un peu anachronique. Nous avons vu que mêmes les événements récents montraient que l'importance d'avoir un opérateur public avec

une délégation de service public ne portait pas forcément sur les sujets traditionnels, qui étaient très importants dans les siècles précédents et qui peuvent aujourd'hui s'avérer beaucoup moins importants, alors que des besoins nouveaux qui se sont créés nécessiteraient certainement une évolution de ce cahier des charges. Je crois que c'est important. Nous devons être aux côtés de notre filiale pour faire évoluer ce cahier des charges et lui permettre d'affronter les événements par la suite.

Si nous parvenons à faire cela, je pense que le principal problème du courrier est ce cahier des charges, allié à l'importance de la masse salariale dans l'activité. Nous sommes sur une activité à + 70 %. Si elle a la possibilité d'adapter le format en fonction des besoins du service public ou que le service public est d'une autre façon, alors la situation sera moins préoccupante. Si nous n'adaptions pas le format de l'entreprise ou que nous ne pouvons pas l'adapter parce que le cahier des charges du service public ne change pas, alors nous rencontrerons de vraies difficultés. Je pense qu'il faut que nous agissions sur les causes et pas seulement subir les décisions qui pourraient nous être données face à l'urgence et la nécessité.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jacques. La parole est à Michèle Pappalardo.

**Mme Pappalardo :** Merci, Madame la Présidente. Je ferai deux remarques. Vous avez fait un travail qui se lit très bien et dans lequel vous avez fait un effort de clarté, mais qui présente à la fois les effets de la crise et les effets de relance. Vous faites un paquet et vous nous dites « voilà comment cela va se présenter ». Nous ne savons pas où est l'effet de la crise et l'effet de la relance. Je trouve que c'est troublant, et il pourrait y avoir sur certaines pages une distinction pour que nous comprenions bien les effets subits et les effets volontaires. Normalement, c'est ainsi que cela se conçoit. J'aurais besoin d'y voir un peu plus clair sur cet aspect.

Ma deuxième remarque est la suivante. J'ai bien entendu le Directeur général commencer

son explication en nous expliquant, en parlant de la relance, que sa priorité était la transition écologique, etc. Après, lorsque je regarde la page 19, je vois inscrit « relance TEE : 300 millions sur 3,3 milliards ». Je me demande si c'est vraiment très prioritaire, vu comme cela. Même si je ne suis pas absolument convaincue qu'il faut forcément mettre beaucoup d'argent lorsque les choses sont prioritaires, une explication serait bienvenue. Peut-être y a-t-il de l'argent investi ailleurs que sur cette ligne « relance TEE », ce qui d'ailleurs ne me choquerait pas. Comme je le dis régulièrement, on peut aussi faire de la transition écologique dans le logement, dans les territoires, et dans tout un tas d'autres opérations. En tout cas, ce que l'on voit dans le document, ce sont seulement 300 millions sur 3,3 milliards alors que c'est le premier point qui a été mis en présentation.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. La parole est à Jérôme Reboul, en visioconférence.

**M. Reboul :** Merci, Madame la Présidente. Je voudrais avant tout remercier la Direction générale de la Caisse des Dépôts pour avoir produit un document intéressant.

J'ai d'abord une remarque un peu formelle. Pour être tout à fait transparent avec vous, je trouve que nous subissons un peu la conséquence du choix de regrouper un certain nombre d'interventions sous le chapeau « Banque des territoires ». Du point de vue financier, cela rend la lecture du document assez difficile puisque nous ne voyons pas toujours dans quel bilan se situent les interventions. Je pense qu'il serait bien, et cela ne doit pas être trop difficile, de compléter ces éléments avec un tableau qui permette de bien éclater les différentes interventions entre le bilan de la section générale et le fonds d'épargne.

Sur le fond, j'ai deux remarques. L'une porte sur la solvabilité de la section générale et l'autre sur le fonds d'épargne. Sur la section générale, pour mémoire, je suis évidemment très favorable à ce que nous puissions mettre un peu en tension le bilan de la section



générale. Pour faire écho à la remarque formulée tout à l'heure par Jean-Yves Perrot, c'est votre rôle de décider de l'appétit au risque, avec les outils que vous choisissez, et la loi PACTE vous le confie très clairement. Il vous revient d'indiquer où se situe le bon curseur.

En revanche, la slide portant sur Bâle 4 me dérange un peu. D'abord, on fait comme s'il s'agissait d'une contrainte que nous nous étions donnés à nous-mêmes. Or ce n'est pas vraiment le cas. Pour l'essentiel, les effets de Bâle 4 sur la solvabilité consolidée du groupe Caisse des Dépôts viennent du fait que la Caisse des Dépôts a de grosses filiales régulées auxquelles Bâle 4 s'impose de façon mécanique et naturelle. Je trouve d'ailleurs qu'il serait intéressant de donner cette slide en figeant le traitement de la section générale et en faisant passer ces filiales à Bâle 4. En fait, je pense que l'essentiel de l'impact sur la solvabilité serait quand même présent.

Cela dit, pour mémoire, et pour rassurer tout le monde, nous sommes en train de discuter de la transposition européenne de Bâle 4. Nous voyons que le *rule book* de Bâle ne sera probablement pas appliqué de façon complètement littérale. Par ailleurs, la transposition nous donne un certain nombre de leviers d'adaptation. Je ne dis pas qu'il faut casser le thermomètre, mais je pense qu'il ne faut pas tout de suite s'affoler des évolutions prudentielles à venir.

Mon dernier point porte sur le fonds d'épargne. Vous savez qu'il s'agit d'un sujet assez récurrent de débat avec le Trésor. Nous sommes tout à fait ouverts à l'idée d'élargir les thématiques d'emploi du fonds d'épargne.

Nous sommes d'ailleurs en train de discuter de manière très positive de ces sujets avec Olivier Sichel et Olivier Mareuse. Je pense qu'il faut que nous soyons tout de même bien conscients du fait que la ressource réglementée pour l'emprunteur, aujourd'hui, est un impôt. C'est un fait : C'est une ressource beaucoup plus chère que la ressource que la plupart des prêteurs privés peuvent mobiliser.

Par conséquent, il existe quand même des limites à ce que nous pourrions faire en

élargissant les thématiques d'emploi, et à la fin nous serons tout de même dans une situation, qui je l'espère ne durera pas, où nous aurons trop d'épargne réglementée par rapport aux emplois utiles que nous pouvons trouver pour cette poche d'épargne. Je pense qu'il faut donc réfléchir dans le sens de ce que propose la Caisse des Dépôts, aux mesures de « re médiations » que nous pouvons imaginer pour le fonds d'épargne. Chacun a conscience des questions politiques qui se posent sur le taux du livret A, mais d'autres mesures me paraissent intéressantes, qui sont listées dans les slides. Merci.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jérôme. La parole est à Éric Lombard.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** J'ajoute quelques éléments. Nous avons pris les commandes sur les points techniques. Naturellement, je ne vais pas y répondre en séance, d'ailleurs je ne pourrais pas.

Il y a trois points, de mon côté, qui seront complétés par Olivier Sichel. Sur La Poste, je partage l'avis exprimé par plusieurs d'entre vous sur le fait que l'impact négatif sur le courrier cette année va sans doute dégrader encore les perspectives, ce qui d'ailleurs va nous imposer de changer plus vite de modèle. De nombreux sujets ne sont pas encore traités, dont celui-ci, mais les équipes de La Poste travaillent sur leur place à dix ans de façon collégiale. La réunion de lancement a d'ailleurs eu lieu en présence notamment de Martin Vial, Olivier Sichel et moi-même. Cela nous donnera une visibilité accrue, et cela devra évidemment intégrer l'évolution a priori dégradée de l'activité courrier.

Par conséquent, il faut acter la transformation du modèle par l'investissement. D'ailleurs, il faut aussi modifier le modèle opératoire de la Banque Postale, qui pour le moment est une banque un peu lourde en bilan, et donc lourde en consommation de fonds propres. Par conséquent, l'idée que le modèle de la Banque Postale évolue vers celui d'une banque plus légère en consommation de fonds propres fait

partie des commandes que nous avons passées à la Direction générale de La Poste et de la Banque Postale. Ils ont donc cela dans leur feuille de route.

Comment cela se traduira-t-il en consommation de fonds propres ? Nous avons prévu de mettre 1 milliard de fonds propres supplémentaires. Les autres développements devront être financés par des moyens internes. Cette contrainte a été rappelée à La Poste. Nous n'avons pas prévu d'augmenter l'allocation de capital. C'est une information que nous leur avons donnée et je dirais même que ce sera peut-être une décision que nous leur communiquerons si vous en convenez.

Deuxièmement, sur les inquiétudes exprimées notamment sur ce qu'il peut se passer dans deux ou trois ans. Il y a un an nous avons présenté un plan à 20 milliards d'investissements et 5 milliards d'excédent de fonds propres. Cette année, nous présentons 26 milliards d'investissements sans excédent de fonds propres. Nous sommes beaucoup plus flexibles dans ces activités en capital que ne peut l'être une administration dans la gestion de ses déficits. Nous pouvons prendre des décisions annuelles et nous pouvons faire un peu d'ingénierie financière s'il faut dégager du capital. Nous pouvons vendre des actifs.

D'ailleurs, le rebond des marchés nous a permis de vendre un peu plus d'actions récemment. Nous avons de la flexibilité et c'est un sujet que nous suivons non pas tous les ans, mais tous les jours. Par conséquent, ce qui est décidé est d'ailleurs revu chaque année au niveau de la Commission de surveillance et très régulièrement chez nous.

Troisièmement, mais je suis sûr qu'Olivier Sichel aura à cœur de développer le sujet de la transition écologique et énergétique, et je suis évidemment sensible à l'apostrophe de Michèle Pappalardo, qui est tout à fait justifiée, cela passera beaucoup par les financements, davantage que par l'investissement en capital. Il nous a semblé que l'investissement en capital dans le secteur étant assez abondant, et que l'on trouve facilement à financer des champs d'éoliennes ou de panneaux solaires, il n'y avait

pas de nécessité pour nous à entrer en concurrence avec de grands fonds français ou internationaux en la matière. En revanche, le financement se trouve dans les 66 milliards.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** C'est important, parce que je constate souvent que nous avons ce sujet un peu ambigu autour du périmètre de la TEE et des aspects durables.

À la Banque des territoires, nous avons systématiquement une approche de développement durable. Les 40 000 logements que nous allons faire sont de haute qualité environnementale, mais ce seront avant tout des logements. Nous n'allons donc pas mettre les logements en disant « c'est de la TEE ». C'est du logement.

Lorsque nous faisons le plan tourisme, le tourisme aura une composante développement durable. Le nouveau Futuroscope 2 que nous finançons sera à 0 émission carbone et sera à énergie positive, mais la vocation du Futuroscope n'est pas la transition énergétique, c'est de distraire. Nous avons donc, dans la TEE, une interprétation extrêmement stricte. Ce sont soit des investissements dans les énergies nouvelles renouvelables — le parc photovoltaïque, l'éolien —, soit des infrastructures qui participent directement à la transition énergétique. Je pense aux infrastructures de recharge de véhicules électriques. Si nous n'inscrivons pas tout dans la TEE, en revanche, tout, absolument tout, est à l'aune du développement durable. Nous n'accepterons aucun investissement immobilier qui ne satisfasse pas nos critères de développement durable, et dans tout le plan de relance il y a une triple dimension, avec cet acronyme que j'utilise souvent, qui est DDP.

Le premier D est pour durable, le deuxième D pour digital, pour prendre en compte la dimension digitale qui est fondamentale quand on fait un plan de relance. Le P est pour participatif, parce que nous pensons que dans la société actuelle il faut absolument associer à chaque fois les élus et les territoires.

C'est pour cela que vous avez parfois l'impression que la dimension TEE est très petite. Le logement, c'est du logement. Ce n'est pas de la TEE. Le tourisme, c'est du tourisme. Ce n'est pas de la TEE. En revanche, nous avons chaque fois la prise en compte du développement durable dans tous ces éléments.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Avons-nous d'autres points d'attention ou d'autres demandes de questions ?

Par rapport à cet avis, à ce que nous avons à nous dire et au suivi, que pouvons-nous envisager ? Comment envisageons-nous nos revoyures autour de ce plan de relance et la temporisation de nos rendez-vous ? En termes de méthode de travail, il est vrai qu'il faut que chacun arrive à participer, mais je pense qu'autant pendant la crise nous avons très bien communiqué, autant au fur et à mesure des nouveautés il faut malgré tout que nous ayons un dispositif tel qu'un Comité de suivi. Il faut que nous trouvions une formule.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Vous allez bientôt voir arriver des composantes importantes de ce plan que nous vous proposons, à savoir la partie immobilière. Le Comité d'engagement de la Caisse des Dépôts a adopté cet après-midi un plan de recapitalisation de CDC Habitat qui permettra :

- la construction des 40 000 logements durables prévus au plan ;
- l'association avec un certain nombre d'organismes de logement social dont nous nous rapprochons, pour passer de 500 000 logements gérés à probablement autour de 1 million de logements à la fin du plan,
- un engagement fort dans les outre-mer.

Tout cela va nécessiter de recapitaliser CDC Habitat. Nous n'allons pas le faire tout de suite, mais nous en avons adopté le principe. Ce principe, vu les montants, vous sera présenté la semaine prochaine, le 18 juin, comme c'est naturellement le cas de tous les projets

importants. Le plan tourisme vous sera présenté dans quelques minutes.

Après, je partage tout à fait la demande d'avoir quelque chose entre les gros projets qui nécessitent des comités *ad hoc* et le fait que nous décidions de réallouer nos investissements par rapport à ce que nous avons prévu. Cela veut dire d'ailleurs que le +4 milliards d'engagement que nous avons est plutôt -10 et +10, puisque dans les participations stratégiques, Olivier Sichel a décidé de renoncer à des projets pour se concentrer sur des projets à impact plus immédiat pour les Françaises et les Français sur les territoires, en soutien des entreprises, pour participer au règlement des problèmes liés à la crise. La Direction de la maison est à votre disposition dans le format et le rythme que vous souhaitez.

*Monsieur Nicolas Dufourcq rejoint la séance à 18 heures 16 par visioconférence.*

**M. Bascher :** Je vais juste reprendre ce que vient de dire le Directeur général. Pour moi, il y a un sujet important. Il s'agit de voir notre vitesse de dégradation de 2020 et la vitesse du plan de relance, et dans la Commission de surveillance il me semble que cette information sommaire a une visée stratégique. Nous ne la demandons pas projet par projet, car justement vous êtes plus réactifs et il faut que vous soyez plus réactifs qu'un rythme de Commission de surveillance. Cependant, ce bilan-décassement doit être bien clair et bien suivi. De manière trimestrielle cela ne me semble pas choquant, et plus si affinité.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Nous nous mettons en accord à ce sujet et nous regardons comment nous ferons. Il y a peut-être aussi l'histoire du Comité de suivi Mandarine avec La Poste. Ce sera peut-être à revoir, parce que cela peut faire aussi partie de nos rendez-vous. Nous voyons quand même bien que ce qui nous inquiète n'est pas tant l'EP, mais toutes les filiales et toutes les crispations exogènes de ce qui peut venir nous mettre en difficulté. Je ne sais pas. Il faut que nous parvenions à trouver la bonne formule qui ne démultiplie pas toutes

les réunions, mais qui nous permette quand même d'être tenus informés, y compris du côté parlementaire, comme le disait Jacques, ce qui sera évidemment essentiel pour nous.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Les deux grands domaines d'investissement sont :

- l'immobilier, où je crois que nous allons mettre 9 milliards, non pas de capital, mais d'investissement, notamment au travers de CDC Habitat ;
- le soutien que nous allons apporter à Bpifrance dans son rôle de soutien aux entreprises dont l'essentiel sera piloté chez Bpifrance.

Je pense que ce sont des choses assez claires et assez connues sur lesquelles le niveau de risque est bien cadré, même s'il existe évidemment du risque dans ces domaines.

Il y a par ailleurs un troisième élément qui n'a rien à voir, à savoir La Poste, sur laquelle nous n'allons pas forcément mettre beaucoup plus de capital que nous en avons déjà mis, mais où nous avons beaucoup de risque. Ce risque s'est aggravé du fait de la crise. Il me semble donc que le Comité de suivi de La Poste doit se poursuivre en autonomie, parce que La Poste n'est pas du tout au cœur de notre plan de soutien de l'économie. Je pense que La Poste a déjà apporté une contribution importante à la résolution des difficultés du pays, mais cela demande un suivi que nous exerçons nous-mêmes.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci beaucoup. Nous passons à présent au plan tourisme.

## 2 — Délibération pour approbation du Plan Tourisme

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci à Nicolas Dufourcq d'être parmi nous par visioconférence. Bonjour. Je sais que vous n'avez pas énormément de temps et que nous sommes peut-être un peu en retard sur notre pronostic de planning. Je cède la parole à Olivier Sichel.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Nous allons faire cela à deux mains, comme nous avons d'ailleurs fait ce plan tourisme à deux mains. Je laisserai très rapidement la parole à Nicolas.

Nous avons construit ce plan ensemble, dans le respect des mandats de chacune des institutions, c'est-à-dire Bpifrance en charge du soutien aux entrepreneurs et aux exploitants, de la Banque des territoires en soutien des territoires, ce qui signifie les infrastructures de tourisme, l'immobilier et le foncier.

Nous sommes déjà partis sur l'urgence à travers, d'une part de la mise à disposition des prêts garantis par l'État, sur lesquels Nicolas reviendra, et d'autre part, nous concernant, des fonds Covid résilience. Je communiquais cet après-midi sur le dernier de ces grands fonds territoriaux, un fonds de 100 millions d'euros, avec Valérie Péresse, Anne Hidalgo qui était présente sur la conférence de presse, Patrick Ollier, les responsables des départements, et 50 patrons d'EPCI qui sont là pour couvrir les petites structures qui ne sont pas éligibles au PGE. Ces structures ne sont pas seulement liées au tourisme, mais reviennent souvent dans les demandes : le petit restaurant, le petit poney-club, la petite association dans le secteur touristique. C'était donc à court terme, avec pour objectif de sauvegarder l'offre du secteur en répondant à ses besoins de trésorerie.

Évidemment, nous ne pouvons pas qu'accumuler de la dette, et le plan tourisme représente la partie renforcement des fonds propres du secteur. À long terme, avec de nouveau ce triptyque DDP, durable, digital et participatif, nous avons essayé de donner de grandes lignes de force à ce plan tourisme.

Nous demandons à chaque fois une prise en compte :

- du développement durable, comme c'est le cas pour Le Futuroscope, mais aussi tout ce que nous faisons en matière d'hôtellerie ;

- d'un volet digital, qui a suscité beaucoup de réactions puisqu'est souvent revenue dans la discussion la question de l'intermédiation par de grandes plateformes américaines, et si nous voulons être un grand pays de tourisme, il nous faut avoir cette composante digitale, il faut qu'elle soit maîtrisée par des acteurs français, et je pense qu'il y a encore beaucoup de choses à faire en matière d'agrégation de données ;
- un volet participatif, parce qu'on ne plaque pas des équipements touristiques sans avoir l'accord des populations, on les construit avec les territoires.

Vous avez été informés des premières orientations de ce plan le 29 avril. Nous sommes revenus en Commission de surveillance le 13 mai, c'est-à-dire la veille du Comité interministériel du tourisme. Je dois dire que ce qui intéressait beaucoup les gens dans les annonces du Comité interministériel du tourisme, c'est la date et les conditions auxquelles les restaurants allaient ouvrir. Pour autant, avec Nicolas, nous avons beaucoup communiqué sur ce plan dans les médias et il a été plutôt bien reçu.

Je vais peut-être laisser la parole à Nicolas pour développer le volet porté par Bpifrance.

**M. Dufourcq, Directeur général de Bpifrance :**  
Bonjour. Nous sommes très contents d'avoir monté ce plan en mode jumeau avec la Banque des territoires et d'avoir, ce faisant, exprimé quelque chose qui peut revenir sur la question du climat, et qui est l'idée que l'on se met parfois en mode banque du tourisme, qui est un fruit à deux moitiés, ou banque du climat, qui est un fruit à deux moitiés. Il est constitué d'une moitié business, entrepreneurs, qui correspond à Bpifrance et d'une moitié opérateurs, infrastructures et clients publics, qui correspond à la Banque des territoires. Je pense que cela fonctionne très bien, le tout avec évidemment des structures de coordination, qui sont des comités se réunissant toutes les semaines et permettant de réaliser un suivi commun des deux couloirs de marche. Je trouve que cela fonctionne très bien.

La partie Bpifrance du plan représente 1,5 milliard, en plus des PGE sur lesquels je vais revenir. Il s'agit d'une très grosse enveloppe de prêt tourisme établie à 1 milliard d'euros et assise sur un fonds de garantie qui a été doté par la Caisse des Dépôts. Je veux absolument vous remercier sur ce point. C'est un prêt fondamental, puisqu'il est très long et qu'il est *de facto* mezzanine puisqu'il est à douze ans, à un taux d'intérêt de 2,7 % pour les PME, et évidemment sans aucune garantie prise sur le patrimoine de l'entrepreneur.

C'est un prêt qui pourra tout à fait constituer un successeur du PGE le moment venu, qui peut aller jusqu'à 2 millions d'euros, qui est étendu aux entreprises de taille intermédiaire, et qui est vraiment très bien conçu pour absorber le stress du moment tout en incitant l'entrepreneur à s'équiper pour rebasculer en investissement, en innovation et en invention du tourisme du futur. Lorsque l'on étale les remboursements sur douze ans, tout est possible, surtout lorsque l'on a un différé de remboursement de trois ans.

Ce prêt constitue donc pour nous tous une vraie percée. C'est la première fois que nous faisons un prêt sans garantie aussi long.

Jusqu'ici, les prêts les plus longs que nous proposons, dans la catégorie des prêts sans garantie, étaient des prêts à dix ans. Nous avons fait le prêt French Fab, qui était un bon prêt, dont la dotation est maintenant épuisée, mais qui fonctionnait bien. Nous passons cette fois-ci à douze ans, et je pense que ce sera très bien reçu. Il a d'ailleurs très bien démarré en commercialisation. J'ai tout de suite démarré sur ce point une communication assez forte dans la presse quotidienne régionale. Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire qu'une fois que nous avons fait notre conférence de presse à Paris et que nous avons eu l'article dans les Échos et la dépêche AFP, tout commence pour que les entrepreneurs soient au courant. Nous devons faire l'hypothèse qu'ils ne lisent pas plus les Échos que les dépêches AFP. Il faut donc faire le tour de France de la PQR. Hier c'était Sud-Ouest, la semaine dernière tous les réseaux de l'Est ainsi que La Provence. J'ai à chaque fois passé le

message qu'il est tout à fait temps de retourner en agence Bpifrance pour aller engager un dialogue avec les chargés d'affaires sur l'obtention du prêt tourisme. Le prêt tourisme est le navire amiral de la proposition.

Ensuite, il y a 500 millions d'equity. Sur ces 500 millions de fonds propres, vous avez trois poches.

Une première poche de 150 millions d'euros est investie par l'équipe *mid cap* et *large cap* dirigée par José Gonzalo, pour les grosses ETI, les vrais groupes nationaux et souvent à extension un peu internationale et qui ont déjà une vraie profondeur, avec une comitologie que vous connaissez, puisqu'au-delà de 20 millions d'euros nous passons devant le Comité d'investissement avec une décision conjointe du management de la Caisse des Dépôts et de l'État. Cette poche de 150 millions d'euros entre dans l'univers de José Gonzalo pour l'été 2020.

Je passe à l'autre extrémité de l'arc-en-ciel. Pour les tous petits, nous avons construit un fonds appelé le fonds FAST, dans lequel la Caisse des Dépôts sera investisseur, avec évidemment les fonds propres de Bpifrance. Nous sommes en train d'essayer de convaincre un certain nombre de Conseils régionaux d'être eux-mêmes LP (« *Limited Partner* ») du fonds. Ce fonds fera 80 millions d'euros de petites obligations convertibles, avec des quotités de 150 à 200 000 euros pour des entreprises de 500 000 à 800 000 euros de chiffre d'affaires. C'est la partie la plus granulaire que nous puissions imaginer dans les fonds propres. Il s'agit bien des fonds propres de la société de gestion Bpifrance Investissements. Simplement, à la différence de ce que nous faisons normalement, ces fonds propres ne sont pas instruits par les chargés d'affaires de Bpifrance Investissements, mais par les chargés de clientèle bancaires des 52 implantations régionales de la banque.

Cela permet de diffuser ce produit de fonds propres de manière beaucoup plus large et beaucoup plus rapide, avec un avantage précis, qui est que nous avons fait une documentation totalement standard qui n'est pas renégociable par l'entrepreneur. Par ailleurs, nous avons

aguerri nos Directions régionales sur ce type de produit d'obligations convertibles vendues de manière industrielle, puisqu'elles le font déjà avec le produit appelé French Tech Seed que nous avons lancé en janvier 2019 dans le plan Deep Tech. C'est quelque chose qui est amené à se développer, avec l'idée que dans notre boîte à outils bancaires nous avons des prêts avec garantie, des prêts sans garantie, et un petit produit de mezzanine qui est une obligation convertible de petit montant vendue par les banquiers plutôt que par les investisseurs.

Entre le fonds FAST d'aide et de soutien au tourisme, dont l'idée est de mettre de l'equity très vite, et la poche de 150 millions d'euros dans l'été 2020, il y a le fonds tourisme. Le fonds France Investissement Tourisme (FIT) de Bpifrance ambitionne d'être porté à 240 millions d'euros avec des fonds propres de la banque, une contribution de la Caisse des Dépôts et normalement une contribution des assureurs. Nous documentons les assureurs en direct, avec de très bons rendez-vous qui se passent d'ailleurs très bien, notamment avec Cardif hier. Cela s'est très bien passé. Nous avons eu un autre très bon rendez-vous avec la CNP. En tête-à-tête avec les assureurs, cela se passe très bien sur le fonds tourisme. Le *track record* est là, l'équipe est incontestable, c'est l'un des meilleurs fonds de tourisme. Malheureusement, la Fédération française des assurances se sent un peu encerclée en ce moment par la multitude des demandes qui sont dirigées vers elle à tous points de vue.

Sur l'enveloppe d'equity tourisme qu'elle a promis, elle a donc lancé un appel à candidatures plutôt que de négocier en direct avec Bpifrance et avec d'autres fonds. Bpifrance va donc répondre à l'appel d'offres.

Nous avons envoyé, aux équipes de la Fédération française des assurances qui procède à l'appel de candidatures, nos *track records*, la composition de notre portefeuille, etc. Nous espérons bien être retenus parmi les fonds qui pourraient être retenus par nos amis assureurs.

Évidemment, quand on lance un appel à candidatures, tout le monde devient candidat

alors que nous savons bien qu'il existe relativement peu de fonds réellement connaisseurs du secteur du tourisme en France aujourd'hui, pour faire des tickets tels que ceux que nous voulons faire, c'est-à-dire des tickets de 1 million d'euros. Nous verrons bien.

L'équipe du fonds France Investissement Tourisme de Bpifrance existe depuis presque toujours, puisque c'était l'équipe d'Avenir Entreprise à l'origine. Vous vous en souvenez peut-être. Nous avons là des investisseurs aguerris, tels que notamment Serge Mesguich qui dirige cette équipe, et qui font cela littéralement depuis trente ans. Je ne pense pas que beaucoup d'équipes sachent faire cela à Paris. Nous verrons bien.

Il s'agit donc du plan tourisme *stricto sensu*, sans oublier bien entendu l'accompagnement, puisque comme toujours nous pensons qu'il est indispensable de tenir par la main de plus en plus l'entrepreneur et de l'accompagner avec des prestations de formation, de conseil, et une école des entreprises du tourisme, qui est l'accélérateur du tourisme au sein de Bpifrance.

Pour ce faire, nous avons atterri dans les discussions sur une contribution de la Caisse des Dépôts de 4,25 millions d'euros avec laquelle nous allons démarrer nos opérations.

À vue de nez, nous ferons probablement environ 500 formations, une cinquantaine de diagnostics initiative-conseil et une promotion de l'accélérateur tourisme de Bpifrance.

Tout cela s'ajoute à tout ce que nous faisons par ailleurs, c'est-à-dire le PGE, dont nous assurons le back-office. S'agissant du PGE, nous avons franchi les 8 milliards d'euros pour le tourisme la semaine dernière, avec de mémoire environ 60 000 restaurants et 15 000 hôtels. Ce sont donc des sommes très considérables. Nous pensons qu'à la veille du mois d'août nous serons aux 10 milliards d'euros. Par ailleurs, les équipes du Ministère des finances travaillent sur le PGE dit « saison », qui a été annoncé par le Premier ministre lorsque le plan tourisme a été annoncé. Le PGE saison est un PGE plafonné non pas à trois mois moyens de l'année 2019,

mais aux trois meilleurs mois de l'année 2019. Pour toutes les entreprises qui sont hyper saisonnières, cela augmente évidemment le plafond dans des proportions très importantes.

Le conseil que nous donnons aux entrepreneurs est qu'ils aillent chercher leur PGE saison à la fin du mois d'août ou au début du mois de septembre de manière à ce qu'ils puissent le rembourser fin août ou début septembre 2021 avec le cash qu'ils auront encaissé pendant la saison d'été de l'année prochaine. C'est l'idée du PGE saison. Nous attendons la note d'instruction de Bercy à ce sujet, parce qu'il fallait tout de même en passer par une notification à Bruxelles.

Par ailleurs, nous avons le prêt rebond, qui fonctionne très bien et même tellement bien que les régions sont obligées de redoter à peu près en permanence. Nous allons pouvoir déployer environ 700 millions de crédits. C'est un prêt que les régions ont voulu très différencié par rapport au PGE et aux autres prêts, puisqu'elles l'ont mis à un taux zéro. Il s'agit d'un prêt à six ans, avec deux ans de différé de remboursement, à taux zéro, sans garantie et entre 10 000 et 300 000 euros. Il est donc évidemment très attractif. Deux régions, la région Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, ont de surcroît souhaité se concentrer sur les petits tickets. Comme la volumétrie du nombre de prêts à mettre en place est très importante, nous le faisons au travers d'une plateforme digitale de bout en bout.

C'est une sorte de « canon à cash », tellement efficace que les 200 millions d'euros d'enveloppe de prêts que nous avions prévu de réaliser sur la région Auvergne-Rhône-Alpes, par exemple, ont été épuisés. De même, chaque fois que nous ouvrons la plateforme en début de journée pour écouler les offres de prêt que Valérie Péresse nous a accordées pour la région Ile-de-France, 600 prêts sont accordés dans la journée, et l'enveloppe est épuisée à la fin de la journée. Cela montre l'incroyable puissance du digital pour les petits prêts TPE. C'est une grande leçon pour le plan stratégique d'avenir de Bpifrance. Il y a incontestablement une énorme demande de petits prêts pour TPE qui ne s'exprime que par

les canaux digitaux. C'est-à-dire que ces gens ne viennent pas chercher ces prêts dans les agences de Bpifrance et ils ne vont pas non plus chercher dans leur agence bancaire. Cela répond par ailleurs à un très grand besoin.

La bonne nouvelle est que nous avons de nouvelles dotations. Je viens d'apprendre aujourd'hui que Renaud Muselier avait redoté les prêts rebond de 10 millions d'euros supplémentaires. François Bonneau, en région Centre-Val de Loire, a redoté ces prêts de 4 millions d'euros. La question d'une redotation significative est posée chez Laurent Wauquiez.

Valérie Péresse a déjà procédé à cette nouvelle dotation, de même que Jean Rottner, avec des dotations importantes de 40 millions d'euros. Le prêt rebond à taux zéro est un grand succès. Ce n'est pas très surprenant, dans la mesure où par les temps qui courent, nous pouvons difficilement imaginer qu'un prêt à taux zéro soit un échec. Cependant, il est très bien écoulé et je dois dire que les équipes de Bpifrance, pour toutes les régions qui ne sont pas en canal digital, ont mené un énorme travail de mise en place de centaines de petits prêts, ce qui est assez nouveau pour elles puisqu'elles étaient jusqu'alors plutôt sur des clientèles de TPE et de petites ou grosses PME.

Nous avons donc le PGE, le prêt rebond, les trois enveloppes de fonds propre et l'accompagnement. Je pense que j'ai fait le tour du plan tourisme.

*Monsieur Claude Raynal rejoint la séance à 18 heures 29 par visioconférence.*

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup pour ces précisions. Je vais céder la parole à Jean-Marc Janailac, qui va parler en notre nom pour rebondir sur ce plan tourisme.

**M. Janailac :** Merci, Madame la Présidente. Je reviendrai à ce que vous avez dit en introduction et je vais être assez court pour saluer le caractère massif de ce plan, à la fois en termes de volume et de part de fonds propre, la rapidité de la mise en place de ce plan, qui est tout à fait remarquable, et

également la diversité des lignes dont vous avez donné un aperçu, y compris à la Banque des territoires, qui permettent d'adresser un grand nombre de besoins différents d'acteurs extrêmement divers, puisque c'est ce qui caractérise le tourisme français.

J'ai peut-être une question un peu générale. J'ai bien compris le sigle DDP, durable, digital et participatif. C'est l'un des critères, mais en lisant le plan on ne voit pas vraiment quelle est la stratégie de tourisme que ce plan veut impulser derrière. Au-delà de ces trois critères, quels sont le type de tourisme balnéaire, le type de tourisme montagne et le type de tourisme de campagne ? Aujourd'hui, il appartient aux régions de définir cette stratégie. Comment s'articule ce plan avec les définitions de stratégie des régions ?

Par ailleurs, ce plan est-il plutôt de solidarité, avec l'octroi de soutiens financiers à un maximum d'entreprises qui respectent ces trois critères, ou prépare-t-il davantage un déploiement volontariste, en choisissant des critères, avec une capacité à dire non ? À partir de là, existe-t-il des critères sur lesquels les affectations sont réalisées, entre régions et activités ? Cela va-t-il dépendre du poids du tourisme dans les PIB régionaux, ou cela ciblera-t-il les régions les plus affectées et les plus fragilisées par la crise sanitaire ?

Il y a une autre question. Quels sont les objectifs ? Sont-ils les mêmes selon les différentes lignes de fonds propres et selon les différents types d'activité ? Ce sont les questions plus générales.

Sur les questions de procédure, nous avons vu dans le projet que la Banque des territoires allait faire une innovation et prendre des participations chez des opérateurs, à condition qu'il y ait un investissement d'infrastructure. Je crois que c'est une nouveauté qui était jusqu'alors la compétence de la BPI. D'abord, pourquoi cette extension de compétence ? Qu'est-ce qui la justifie ? Comment va s'effectuer le partage avec Bpifrance ?

Nous avons vu, du côté de Bpifrance, des procédures très rapides et digitales. Du côté de



la Banque des territoires, où j'ai pu comprendre que les processus étaient traditionnellement plus lents et plus complexes, de nouveaux processus seront-ils mis en œuvre pour accélérer l'étude des dossiers et pour rendre des décisions plus rapides ?

Vous avez parlé du digital et de la plateforme digitale. C'était dans la conférence de presse et cela a disparu du dossier de Commission de surveillance. Vous en avez à nouveau parlé, donc je m'étais posé la question de savoir où cela en était et si c'était toujours dans les projets, ou si c'était mis un peu en sourdine.

J'ai simplement deux autres questions. Il y avait un plan tourisme 2015-2020, dit plan Fabius, auquel la Caisse des Dépôts avait beaucoup participé. Comment ce plan s'intègre-t-il dans la suite du plan Fabius ?

Enfin, comment seront organisés la mise en œuvre et le suivi de ce plan, avec quel pilotage, à quel niveau et avec quels indicateurs de suivi ? Nous en avons parlé plusieurs fois, Jean Pisani-Ferry en avait parlé lors du dernier COSTRAT. Des indicateurs seront-ils mis en œuvre ? De manière plus générale, comment sera assurée l'information de la Commission de surveillance sur la mise en œuvre et la consommation des enveloppes ?

Voilà les questions qu'amène ce plan, qui je crois est quand même positivement quelque chose de très fort et puissance. Je crois qu'il a été ressenti comme tel à la fois par les collectivités régionales et les professionnels du secteur.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Nous allons nous partager les réponses avec Antoine Troesch. Sur la stratégie, comme je l'ai dit, la lettre P signifie « participatif », donc nous allons essayer de répondre aux attentes des élus pour la partie Banque des territoires. Pour la partie Bpifrance, on finance des entrepreneurs et c'est l'entrepreneur qui décide de sa stratégie, mais pour nous il s'agit de répondre aux

attentes des régions, qui sont chaque fois très spécifiques.

Je prends le cas de l'Occitanie. Je suis allé à Montpellier avec Carole Delga signer le fonds pour le tourisme qui s'appelle L'Occal. Il y a déjà une stratégie de tourisme dans la région Midi-Pyrénées, avec un accent mis sur la rénovation du littoral, et une stratégie sur la montagne avec la transformation progressive des stations des Pyrénées en un modèle de Compagnie des Pyrénées, inspiré du modèle que nous connaissons bien de la Compagnie des Alpes. À chaque fois, nous allons véritablement coller aux attentes des territoires.

Je suis allé signer avec Hervé Morin le fonds Normandie, puis je suis allé à Deauville avec Philippe Augier, qui est une personnalité politique qui connaît bien le tourisme, où il y a une autre stratégie, qui correspond aux attentes du territoire, avec pour objectif de faire rester une journée de plus les gens qui visitent les plages du débarquement.

Avec le Président François Bonneau, le fonds que nous avons signé s'appelle Renaissances, pour la valorisation des châteaux de la Loire. En revanche, en Grand-Est, je ne dirais pas qu'il y a une stratégie régionale, mais une stratégie de plusieurs régions. La stratégie de la Champagne n'est pas celle de l'Alsace.

Pour moi, la dimension participative consiste à essayer, à travers le travail avec les régions et avec les élus, de définir chaque fois ce qui est le mieux. La région n'est d'ailleurs pas le seul échelon pertinent en matière de tourisme. Sur Le Futuroscope, c'est le département de la Vienne qui est moteur. Voilà ce qu'il en est de la partie participative.

S'agissant des autres éléments de la stratégie, nous avons cette dimension de développement durable, avec la volonté, par exemple pour la montagne, d'essayer d'attirer beaucoup plus de touristes dans les activités hors ski et d'étaler la fréquentation touristique dans l'année. Il s'agit de les aider à développer un modèle qui ne soit pas « tout ski, tout neige », d'abord en raison du réchauffement climatique

et afin de favoriser au maximum l'étalement de la saison touristique.

Par ailleurs, il est vrai que nous n'avons pas réintégré dans le dossier la partie plateforme digitale parce qu'à ce stade, nous sommes bien incapables d'identifier un montant à investir pour la plateforme. Il est d'ailleurs vraisemblable qu'au regard de la somme de 1,3 milliard de fonds propres mise en jeu, ce soit très minime. Je vous rappelle que Doctolib était une plateforme de référence pour les médecins et qu'ils ont levé 50 millions d'euros. Avec 50 millions d'euros, vous faites déjà des choses exceptionnelles.

La mission qui nous a été confiée, et qui a été signée par trois ministres, Cédric O, Jean-Baptiste Lemoine et Bruno Le Maire, consiste à demander s'il n'y a pas matière, en agrégeant toutes les données du tourisme en France, à créer davantage de valeur, à mieux mettre en valeur l'offre touristique et à renouveler l'expérience client.

Il est vrai que si vous vous mettez du côté du client, l'expérience touristique, non seulement en France, mais dans le monde entier, demeure très fragmentée. Je vais d'abord chercher un hébergement. L'entrée de l'hébergement est Booking.com. Je vais ensuite chercher un restaurant, que je vais trouver sur La Fourchette ou TripAdvisor. Je vais ensuite chercher des activités, et cela commence déjà à être plus confus. Quel est le musée ? Quelle est l'activité sportive ?

N'y a-t-il pas un moyen de faire faire un saut collectif en mutualisant les données ? Un tiers neutre, comme la Caisse des Dépôts, n'est-il pas en position de fédérer les différents acteurs, compte tenu de sa position à la fois auprès des entrepreneurs avec Bpifrance et auprès des territoires avec la Banque des territoires ?

Nous sommes dans une phase exploratoire. Il s'agit d'une vision de long terme. La construction d'une nouvelle plateforme correspond à une vision à plusieurs mois voire plusieurs années.

Sur l'aspect lenteur par rapport à Bpifrance, nous sommes très rapides lorsque nous avons besoin d'être rapides, comme dans le cas des fonds d'urgence Covid. Mais, la particularité de la Banque des Territoires est de faire du sur-mesure, donc il est vrai que cela ne passe pas par un canal digital. La négociation du Futuroscope, et pour donner un autre exemple le refinancement du Palais de Congrès à Deauville qui a un peu souffert, ne passeront pas par du digital. Chaque fois, c'est le Directeur territorial qui se rend sur place, qui examine le dossier et qui le fait avec les équipes tourisme.

Je terminerai par le plan Fabius. Nous étions, au début du plan Fabius, sur des investissements de l'ordre de 60 millions par an. Nous sommes progressivement montés à 140 millions d'investissements avec un effet de levier qui nous faisait monter à 700 millions, c'est-à-dire 140 millions de fonds propres investis donnant lieu à des investissements par des tiers à 700 millions d'euros.

Avec 800 millions de fonds propres investis, divisés par 4 années, nous allons faire un saut quantitatif en allant à plus de 200 millions par an. Pour passer à 200 millions d'euros, il faut quand même trouver les projets, il faut qu'ils aient un TRI acceptable.

Cela me permet de faire la transition vers Antoine, sur la notion de TRI pour le Directeur des investissements.

**M. Troesch, Directeur des investissements au sein de la Banque des territoires :** La notion de TRI s'adapte à chaque classe d'actifs dans laquelle nous allons investir. Ce ne sont pas les mêmes objectifs quand nous investissons dans une résidence de tourisme, un hôtel, une infrastructure de loisir, un parc d'attractions, etc. Nous avons chaque fois des objectifs différenciés. En moyenne, à la Banque des territoires, nous essayons de couvrir le coût des fonds propres, plus une petite rentabilité. À la Direction de l'investissement, l'objectif global de TRI se situe autour de 4 %, mais le TRI individuel est très variable selon les projets. Si nous supposons qu'un tiers de nos investissements se font via des sociétés

d'économie mixte, pour lesquelles le TRI est plutôt en général de 1 % à 2 %, alors nous atteignons l'objectif moyen de 4% grâce à d'autres investissements réalisés via des modèles d'infrastructures classiques sur lesquels nous parvenons encore à avoir des taux à 7 % ou 8 % malgré l'abaissement progressif au cours des années. Il y a donc une très grande variabilité. Il faut aussi dire que nous sommes autour des TRI de marché et nous savons être juste en dessous lorsqu'il le faut.

Je voulais aussi répondre à la question qui interrogeait entre la solidarité ou le volontarisme. Je me permets de répondre « les deux, mon général », parce que nous avons construit un dispositif nous permettant d'être très larges et très globaux, dans la partie soutien, mais aussi dans la partie relance. Nous n'en sommes pas encore à arbitrer et à dire « non, nous allons mettre beaucoup plus dans telle région plutôt que dans telle autre ». Nous avons l'avantage d'avoir des dispositifs qui nous permettent globalement de répondre à la demande des territoires. D'ailleurs, ce qui pose question dans l'exécution de ce plan est de savoir si suffisamment de projets de qualité vont arriver.

Olivier a répondu à la première question s'agissant de notre ligne directrice, donc ce sont vraiment des stratégies territoriales, mais il y a quand même une ligne qui selon moi sera commune à tous les territoires, à savoir le besoin de consolidation en local. Il s'agit vraiment d'une des lignes de force de ce plan construit vraiment en commun avec Bpifrance. Nous avons, là-dessus, des dispositifs très « miroirs ». Ils sont à la fois très « miroirs » et très différents, parce que chez Bpifrance, ainsi que Nicolas Dufourcq vous l'a exposé, c'est compartimenté dans des fonds. À l'inverse, à la Banque des territoires, tout cela vient de l'enveloppe de la section générale. Quelque part, nous avons la flexibilité liée à cette enveloppe unique et donc une liberté de répartir nos investissements.

Ceci dit, nous avons voulu rendre le dispositif « miroir », c'est-à-dire que là où Bpifrance est capable d'aller injecter des tickets 200 000 à

300 000 euros en obligations convertibles vers des petits acteurs en étant complètement digitalisé, nous avons la même ambition avec nos Directeurs régionaux, qui sont sollicités pour de tout petits tickets de 200 000 à 300 000 euros pour accompagner de l'immobilier et de l'infrastructure. C'est consommateur de temps et de ressources. Comment digitaliser cela ? Nous avons l'idée de fonctionner en prêts participatifs, plutôt qu'en fonds propres en investissant au capital d'une structure où nous mettrions 300 000 euros, ce qui n'est pas très intelligent. Vous voyez que nous cherchons aussi à progresser avec des dispositifs qui nous permettent d'aller plus vite, et c'est aussi l'esprit de passer par la plateforme Banque des territoires que nous construisons depuis deux ans.

Cet objectif de consolidation peut vraiment être fait à l'échelle régionale. Nous avons en tête tout un tas d'exemples d'opérateurs qui ont à leur bilan quelques millions de fonds propres, ce qui n'est déjà pas mal à l'échelle territoriale, quand vous avez quelqu'un qui a cinq ou dix hôtels et quelques campings, qui pourrait être le consolidateur à l'échelle de son territoire, mais qui n'a pas tellement envie d'aller plus loin. Olivier disait qu'il y a la stratégie alsacienne et la stratégie champenoise. Nous allons trouver des opérateurs qui ont besoin à la fois de Bpifrance pour consolider leurs fonds propres et pour aller acquérir d'encore plus petits opérateurs, et de la Banque des territoires pour continuer à investir dans leurs projets d'infrastructure, que ce soit un parc d'attractions ou quelques hôtels qu'ils souhaitent continuer de poursuivre.

Cela me permet d'ailleurs de préciser que sur le plan Fabius, le système a également beaucoup progressé dans la mesure où nous avons trouvé un équilibre entre l'investissement direct, le porteur de projet dans un territoire donné qui vient nous voir et avec qui nous investissons en direct, et les partenariats avec des acteurs régionaux ou nationaux. Je pourrais vous citer une dizaine de groupes avec lesquels nous travaillons directement, notamment Naos Groupe, Eklo ou Utopia. Ce sont des groupes qui portent des

projets avec dix, quinze hôtels ou auberges de jeunesse, et qui sont en train de grossir. Ce sont ces acteurs que nous avons besoin d'accompagner pour faire face à la concurrence externe au pays.

Olivier parlait de verdissement, de durable et de digitalisation. C'est aussi parce qu'aujourd'hui, quand l'Autriche, l'Italie et l'Espagne redémarrent, c'est cette concurrence à laquelle nos territoires doivent faire face. D'ailleurs, je crois que vous demandiez quelles étaient les lignes de partage avec Bpifrance. Nous tenons demain notre premier Comité de partage avec Bpifrance.

Non pas que les équipes ne se parlaient pas avant ce plan tourisme. Elles le faisaient très bien. Nicolas citait Serge Mesguich, qui est « Monsieur tourisme » chez Bpifrance. Nous avons Christophe des Roseaux. Christophe et Serge partageaient déjà les dossiers avant, mais nous allons le faire encore davantage parce qu'à l'aune de cette crise, les opérateurs de taille moyenne et assez importante, Belambra, FRAM, France Thermes, etc., sont tous en difficulté. Ils viennent tous nous voir et la question est d'abord de savoir si nous allons les aider, puisqu'il faut se dire que nous n'allons peut-être pas tous les aider. Ensuite, si nous les aidons, s'agira-t-il d'une intervention de Bpifrance, d'une intervention de la Banque des territoires ? Est-ce que la Banque des territoires peut intervenir dans la filiale qui porte l'immobilier pendant que Bpifrance intervient sur l'exploitation ? C'est cette agilité que nous avons voulu construire. Je crois que j'ai répondu à vos questions.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Merci. J'ai juste une petite question. On a parlé de Comité de pilotage. Pouvons-nous savoir qui se réunit autour de la table ? Y a-t-il Atout France ? Y a-t-il des gens spécialistes du tourisme ? Par exemple, je pense à l'ANCT parce que j'ai un petit cheval de bataille à ce sujet et Olivier y siège. Cela fait-il partie des sujets de discussion ? En effet, nous savons qu'il existe des territoires pour lesquels il est moins facile d'émerger et de travailler. Juste avant que vous

ne répondiez, nous aurons trois interventions. Je cède la parole à Jean Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** Merci. D'abord, il est formidable d'avoir pu réagir si vite et si fort, en unissant la Banque des territoires et Bpifrance. Toutes les critiques que nous exprimons se font d'abord sur un fond d'appréciation.

Je voudrais revenir sur ce que disait Jean-Marc Janailac, parce que j'ai un peu de mal à voir. Nous parlons quand même d'un secteur qui n'était pas à la pointe de la compétitivité en matière industrielle. En France, il accusait un certain retard de modernisation. Nous parlons aussi d'un secteur qui a subi un choc absolument majeur, dont nous ne savons pas combien de temps il va durer. Nous parlons d'un secteur qui, je pense, va reprendre, mais nous ne savons pas s'il va reprendre sur un modèle d'internationalisation très forte et de tourisme à grande distance, ou s'il va reprendre sur un modèle de tourisme beaucoup plus national ou régional. Il y a donc de gros sujets de politique industrielle qui se trouvent posés. Ce que nous avons du mal à lire, ce sont vos hypothèses ou celles des pouvoirs publics en matière de politique industrielle, et les paris que vous êtes bien obligés de prendre.

Je vois bien l'idée. On se rapproche des objectifs régionaux, qui ont chacun leur stratégie, mais parmi ces stratégies il y en a peut-être qui sont plus pertinentes que d'autres et peut-être certaines sont-elles simplement des réponses d'urgence sans vision très claire de la manière dont ce secteur va pouvoir se redresser. Il me semble que c'était l'esprit des questions que vous posiez et je reste un tout petit peu sur ma faim après les explications qui ont été données.

**Mme Holder :** Je m'associe tout à fait à ce qu'a dit Jean Pisani-Ferry sur votre réactivité et votre rapidité. Je trouve cela formidable. Je connais un peu, par ma carrière, les ETI et les PME. Ce sont en général des gens assez solitaires et je suis interpellée. Il est très bien de faire des opérations en fonds propres, parce qu'à un moment donné si vous ne faites que des emprunts ils vont se retrouver acculés.

Par contre, sur les opérations en fonds propres, j'aurais voulu savoir comment cela se passe. Restez-vous systématiquement minoritaires ? Y a-t-il une durée de participation ? Quelque part, ces gens vont certainement se sentir un tout petit peu violés de voir des étrangers entrer dans leur capital. Ce n'est pas du tout l'esprit général de ces petites professions. Je voulais donc savoir un peu comment se passaient toutes ces opérations en fonds propres, quelles étaient les sorties possibles et comment vous les présentiez aux chefs d'entreprise quand vous êtes en face d'eux.

**M. Bascher :** Avez-vous partagé les TRI entre Bpifrance, la Caisse des Dépôts et la Banque des territoires ? Les espérances de gain sont-elles plus fortes pour Bpifrance, eu égard au fait que cela se porte plutôt sur le secteur marchand, ou est-ce que cela n'a rien à voir et vous avez pris un taux moyen ? J'ai un problème de TRI, parce qu'aujourd'hui je ne sais pas quelle est la rentabilité attendue dans le monde d'après sur le secteur du tourisme, comme vient de le dire très bien Jean Pisani-Ferry. J'ai un vrai sujet. Je connais le passé, en tout cas je ne le connais pas, mais j'ai quelques idées sur le passé, mais j'ai un peu de mal sur ce que vous sortez aujourd'hui comme espérance de gains et comme espérance de pertes. En effet, il y en aura nécessairement quelques-uns auxquels on aura prêté avec une aversion au risque assez forte, un peu moins du côté de la Banque des territoires, mais hélas, le risque peut s'avérer encore plus fort que votre aversion. C'est ce que je crains. Il y a là une petite inquiétude de ma part sur ce TRI, qui à 4 % est peut-être déjà faible. Je pose donc la question.

**Mme Pappalardo :** J'ai été surprise, en lisant, mais aussi en écoutant Nicolas Dufourcq sur sa partie Bpifrance, par la parcellisation des montants tels qu'ils sont indiqués, notamment dans la note pour la Banque des territoires. Je me suis demandé comment vous procédiez si vous vous êtes trompés sur le montant de l'enveloppe. Si vous la dépassez ou si vous pensez qu'elle est trop importante, y a-t-il des moments où vous avez prévu de revoir le dispositif, et d'éventuellement réallouer les montants entre les différentes lignes ? En

résumé, je trouve que l'allocation des moyens est vraiment très précise, mais davantage sur les outils que pour les questions très stratégiques qui viennent d'être posées.

Ma deuxième réflexion porte sur ce qu'il s'est passé et ce que vous avez déjà fait dans le cadre du plan Fabius depuis 2015, et donc depuis maintenant près de cinq ans. Y a-t-il des évaluations, des éléments quantitatifs et qualitatifs, qui nous permettraient de mieux comprendre comment vous allez partir de ce que vous avez déjà fait pour aller vers de nouvelles actions, dans un contexte différent ? Y a-t-il des résultats qualitatifs en matière d'évaluation de ce que vous avez déjà fait jusqu'à présent qui, je suppose, ont dû vous inspirer pour l'élaboration de ce plan aujourd'hui ?

**M. Dufourcq, Directeur général de Bpifrance :** Sur les différentes questions que j'ai entendues, il y a la question de savoir ce qu'est le tourisme de demain en France, et en particulier le tourisme familial, autrement dit les PME du tourisme et les petites PME du tourisme, en laissant de côté les grosses ETI sur lesquelles nous travaillerons de toute façon.

C'est sûr que dans cette affaire, tout le monde est invité à réinventer son offre avec beaucoup plus de digital, une promesse de décarbonation qui doit être faite et qui devra incontestablement être exprimée auprès des clients, et avec des formats d'hôtellerie et de restauration qui devront s'adapter aux besoins.

L'intelligence viendra du terrain. Elle sera forcément « *bottom-up* ». De toute façon, c'est toujours la philosophie de Bpifrance, qui est de considérer que c'est le terrain qui va nous sauver, et certainement pas des solutions *top-down*. Le fonds France Investissement Tourisme a déjà été doté depuis quelques années, et il se trouve qu'il est de facto multiplié par trois. Ce fonds France Investissement Tourisme a donc déjà investi dans de nombreux nouveaux formats de tourisme. Je propose très simplement, si le Directeur général est d'accord, de faire passer à la Commission de surveillance un document avec la ligne des entreprises dans lesquelles nous avons investi, qui vous montrera une

direction que prend le tourisme de demain. C'est évidemment un tourisme vert. C'est un tourisme dans lequel vous trouvez des concepts nouveaux, par exemple des hôtels sur des péniches. C'est un tourisme dans lequel vous allez trouver également des concepts de boucle courte, en termes d'approvisionnement dans la *supply chain*, et toutes choses que les clients demandent.

C'est un secteur extraordinairement profond. Lorsque nous voyons que le PGE a été attribué à pratiquement 80 000 entreprises, vous imaginez le nombre de chefs d'entreprise pertinents en la matière. Je ne dis pas qu'ils le sont tous, mais il suffit d'une forte minorité pour avoir déjà des milliers de chefs d'entreprise qui vont réinventer le tourisme demain. Notre clientèle est celle-là et je ne suis pas inquiet à ce sujet.

Ensuite, s'agissant de la question du rendement, je préfère ne pas parler de TRI puisqu'il est directement dépendant du nombre d'années durant lesquelles vous restez au capital de l'entreprise. Par définition, si vous êtes en capital patient le TRI va s'en ressentir. Or, notre mission est d'être patients. Je préfère donc parler de multiple de sortie. Sur nos activités de développement de capital de PME, nous sommes sur des multiples de 1,7 à 1,8. Je pense que c'est un rendement extrêmement respectable, en sachant que comme nous sommes longs, cela produit des TRI qui ne sont pas du tout ceux que vous trouvez dans des fonds de *private equity* classiques et que vous connaissez. Pour le fonds France Investissement Tourisme dans sa partie equity pure, ce sont les objectifs que nous nous fixons.

Maintenant, dans le fonds France Investissement Tourisme, vous avez une poche d'obligations convertibles sur laquelle nous facturerons un taux d'intérêt. Il sera évidemment élevé, puisque nous sommes dans des situations risquées, mais il sera assez sensiblement inférieur aux obligations convertibles de la précédente crise de 2008-2009, puisque de mémoire il sera de 8,5 %.

Par ailleurs, vous avez de tout petits tickets du fonds FAST dont je parlais tout à l'heure. Il faut

admettre que pour le coup, évidemment le rendement ne sera pas négatif, nous rendrons l'argent, mais nous ne ferons certainement pas 1,8 parce qu'il y aura de la casse. C'est très clair que plus vous allez vers de petits tickets et de petits acteurs, plus la sinistralité augmente et explose, puisque c'est exponentiel. Dans cette affaire, j'en reviens à l'idée du TRI, notre objectif est d'avoir des TRI de 3 % à 4 %. Ce ne sera pas très élevé, il ne faut pas l'attendre, et le produit n'est d'ailleurs pas conçu pour cela.

Voilà ce que je pouvais rapidement dire. Vous avez bien entendu tout à fait raison au sujet des entrepreneurs solitaires, qui ne veulent pas ouvrir leur capital et qui ont peur du *private equity*, mais j'ai envie de dire que c'est notre vie quotidienne. Chaque année, nous convainquons soixante familles d'ouvrir leur capital dans le monde des PME des territoires, et nous sommes les seuls en France à faire cela. Cela nous prend à chaque fois plusieurs années de convaincre la famille. C'est notre métier. C'est pour cela que nous avons nos 52 agences sur le terrain. Nous sommes au plus près des entrepreneurs, nous travaillons les familles, cela prend le temps que cela prend, mais nous finissons par y arriver.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Je vais reprendre également les questions qui ont été posées. Vous avez raison concernant l'entrée dans le capital. Comme nous sommes souvent dans l'immobilier, nous observons que la particularité du secteur est d'avoir souvent les murs portés d'un côté et l'exploitant de l'autre. Dans les murs, il y a moins l'attachement d'avoir un minoritaire. D'ailleurs, nous sommes en train d'élaborer des produits avec Bpifrance en Loire-Atlantique, où nous allons essayer de monter une foncière de *lease back*. C'est-à-dire que nous rachetons l'hôtel d'un hôtelier qui a connu une année vraiment très difficile. Il en reste évidemment le locataire. Quand il revient à meilleure fortune, nous lui revendons.

Nous pourrions peut-être faire la liste des projets, mais il y a des projets qui ont été fabuleusement rentables. Nous avons vendu le Club Med des Arcs en faisant un TRI de 25 %.

Ce sont de gros projets que nous sommes capables de porter, et nous conduisons actuellement le plus grand chantier de montagne avec le Club Med, qui n'en est que l'exploitant. C'est évidemment lui le donneur d'ordre et c'est lui qui va le faire tourner, mais la station elle-même sera construite avec les fonds de la Banque des Territoires.

Je pense que le tourisme sera plus durable demain, comme nous l'avons dit, et que ce sera un tourisme plus engageant pour le tourisme et plus préparé en amont. Nous aurons moins cet effet *low-cost* consistant à dire « je vais passer un week-end à Lisbonne parce qu'il y a un tarif EasyJet à vingt euros » ou « je pars à Marrakech passer trois jours à pâques », et plutôt des gens qui voudront une expérience authentique dans le tourisme.

Dans les discussions que nous menons avec les régions, même si nous sommes très à l'écoute des territoires et si ce sont les territoires qui décident, nous essayons de dissuader de choisir des stratégies d'attraction de touristes lointains pour essayer d'avoir un tourisme plus proche et plus ancré localement dans les populations. Ce n'est pas un hasard si le Puy-du-Fou est un très grand succès, puisqu'il est participatif au niveau des populations. Lorsque des élus disent parfois « je veux faire venir une grosse machine, en termes d'attraction, et faire beaucoup de communication », nous lui disons « attention, la capacité des populations à accueillir le touriste et à retrouver cette notion d'accueil est fondamentale ». J'enfonce un peu des portes ouvertes.

**M. Troesch, Directeur des investissements au sein de la Banque des territoires :** D'ailleurs, à l'inverse, nous voyons bien que le Club Med est en train de faire pivoter son modèle, qui consistait à faire venir des cohortes de Brésiliens dans les stations françaises.

Après, il y a la question de la vitesse à laquelle ils peuvent le faire pivoter, mais le sujet est vraiment posé. Nous sommes aussi actionnaires de nombreux aéroports. Nous le verrons aussi à travers les *business plans* et la fréquentation des aéroports.

Il y avait le sujet de la parcellisation des enveloppes. Comme je le disais tout à l'heure, nous avons un avantage de fongibilité des enveloppes qui est parfois un inconvénient en matière de lisibilité. Nous sommes peut-être moins lisibles sur nos produits, du côté de la Banque des territoires, parce que finalement nous avons une grande continuité de l'offre. L'avantage est que si nous avons plus consommé sur les petits tickets, nous pouvons réallouer l'enveloppe des tickets moyens ou des gros tickets.

Ceci dit, Éric l'affirme souvent, nous avons l'ambition de faire de plus en plus de petits projets de manière à être plus proches des territoires, et donc de ne pas dépenser toute l'enveloppe dans un projet d'infrastructure à 100 millions d'euros, même si nous sommes capables de les accompagner, pour faire Le Futuroscope ou d'autres projets. Nous ferons ce suivi très précis, ce qui m'amène à vous répondre sur le sujet du suivi.

Oui, nous suivons à la fois nos engagements et nos versements, y compris à travers des critères extra-financiers. La dimension durable se trouve à la fois dans notre stratégie, mais aussi concrètement, lorsque nous approuvons en Comité d'engagement les dossiers d'investissement, nous avons beaucoup progressé depuis deux ou trois ans dans les grilles de décision extra-financières. Je prends aussi Virginie à témoin. En tant que Président du Comité national d'engagement, je dispose à présent des grilles et des outils qui permettent de décider. Ce sont des outils relativement simples et bien faits. Nous les suivons dans ce que nous appelons dans notre jargon notre PMT extra-financier.

Nous nous sommes dotés d'objectifs sur ce plan, et nous indiquons un nombre de kilomètres d'infrastructure verte, ou de mètres carrés répondant à tels labels, puisqu'il existe un certain nombre de labels dans les infrastructures touristiques, sans entrer dans le jargon, tels que le BREEAM *very good* ou le BREEAM *good*, qui représentent d'ailleurs un surcoût dans les projets qu'il faut assumer

On nous dit très souvent que pour boucler le projet il faudrait abaisser l'exigence environnementale. Cela produit de vraies discussions au moment de boucler les projets et, pour revenir sur la discussion, cela peut faire baisser le TRI. Nous indiquons où se situe notre niveau d'exigence et nous assumons donc la conséquence financière. Voilà concrètement nos discussions.

Nous allons également appliquer cela au tourisme beaucoup plus fortement que nous le faisons il y a quatre ou cinq ans. Si l'on regarde la liste des projets qu'Olivier Sichel proposait que nous communiquions, je ne suis pas sûr que l'on puisse trouver dans les projets d'il y a quatre ou cinq ans l'exigence environnementale que nous pouvons avoir en 2020.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. D'ailleurs, le terme de participatif portait sur les populations, mais aussi sur l'acceptabilité, puisque nous savons qu'il s'agit d'un vrai sujet. Nous avons des problèmes liés aux logements et aux constructions, mais aussi, comme nous le voyons bien en Vendée, qu'il y a actuellement des projets contestés localement. C'est aussi pour cette raison que selon moi, l'ANCT a un rôle à jouer dans ce travail dans l'accompagnement des territoires.

**M. Troesch, Directeur des investissements au sein de la Banque des territoires :** Excusez-moi, je n'avais pas répondu à cette question. Il y a deux comitologies. Il y a le Comité de filière tourisme, qui a d'ailleurs été mis en place à l'automne dernier, et qui est un outil qui a été utile pendant cette crise. Jean-Baptiste Lemoyne le réunit toutes les semaines. Il y en a d'ailleurs un demain matin. Demain matin, j'enchaîne donc les deux comités puisque nous avons aussi le comité BpiFrance - Banque des Territoires.

Notre comité interne a vocation à rester interne. Non pas que nous ne souhaitons pas le partager, puisque nous avons vraiment construit le plan avec tous les acteurs, avec France Tourisme, Atout France, l'ANCT, et avec les cabinets ministériels. Nous avons donc vraiment notre comité interne au niveau de la

Caisse des Dépôts et avec Bpifrance, et nous participons aussi avec Bpifrance au Comité de filière tourisme, et Jean-Baptiste Lemoyne cède régulièrement la parole aux équipes de Nicolas et à nous-mêmes. Cela fonctionne bien aux deux niveaux.

**M. Carrez :** J'ai une petite observation. Ce qui m'a frappé dans le plan tourisme, c'est que nous n'avons pas tellement mis en évidence, ni du côté de l'État ni à la CDC, la dimension liée au patrimoine historique et aux musées. Nous nous retrouvons dans la situation suivante. De grands établissements culturels, et je pense en particulier à ceux de l'Île-de-France tels que Versailles, le Louvre, le Centre Pompidou, le musée d'Orsay, le Centre des monuments nationaux, qui a une centaine de monuments dispersés un peu partout en France, sont en très grande difficulté parce qu'ils ont subi des pertes de recettes considérables entre la billetterie, les concessions et les locations diverses.

Par ailleurs, certains d'entre eux, et je pense en particulier à Versailles, ont une clientèle majoritairement étrangère. Je pense que cela représente plus de 70 % de la fréquentation à Versailles. Il faut donc absolument qu'ils bénéficient de ressources, de soutiens. Or, ils ne sont pas éligibles au chômage partiel. On leur a demandé au titre des ordonnances, par exemple au musée d'Orsay, d'appliquer les reports d'encaissements de loyers et d'appliquer les versements de parts forfaitaires sur tous les marchés qu'ils ont avec leurs fournisseurs. Nous avons là un très gros problème de financement.

Du côté de Bercy, on considère qu'ils ont des moyens à travers leur fonds de roulement. Il est vrai qu'aussi bien la Réunion des musées nationaux que Versailles ou le Musée du Louvre ont des fonds de roulement, mais ces fonds de roulement sont dédiés à des investissements qui sont identifiés. Compte tenu du pourcentage très important de leurs recettes commerciales, l'État ne les aide plus dans le financement des investissements. Par conséquent, aujourd'hui il n'existe aucune solution alors que ce sont quand même des locomotives.



Nous avons proposé, et j'en ai parlé avec Jacques il y a déjà quelques semaines, que nous puissions monter un système de prêt à partir du livret A.

Nous rejoignons la problématique qu'évoquait Jacques tout à l'heure, à savoir que nous avons une abondance d'épargne sur le livret A, et qu'il faut trouver des emplois nouveaux, mais des emplois auprès d'emprunteurs qui disposent d'un niveau suffisant en ressources propres pour pouvoir gager ces emprunts et offrir la sécurité nécessaire et un minimum de rentabilité. C'est exactement le cas de ces grandes institutions culturelles. Nous plaçons donc aujourd'hui pour cet élargissement très rapide. C'est pour cela que j'ai demandé à ce que cela figure dans le plan de relance, dans le plan de soutien au tourisme, et finalement cela n'y est pas.

J'ai posé la question tout à l'heure, puisque nous avons la présentation du collectif par les ministres et le « Printemps de l'évaluation » à la Commission des finances. Il semble en tout cas que du côté de Bruno Le Maire, de Gérald Darmanin et de Franck Riester, que j'avais vu il y a huit jours, il y ait une réponse plutôt favorable. J'en ai parlé à Olivier Mareuse. Je pense qu'il faut que nous mettions quelque chose en place rapidement. Cela me paraît être une idée qui fait consensus.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Tout à fait. Nous serions ravis de pouvoir prêter à ces grands établissements sur le fonds d'épargne. Cela me semble être une extension et une évolution légitimes de la doctrine. Je l'ai relayée au Trésor, et je n'ai pas reçu d'objection de leur part. Nous avons quand même une petite action sur les industries culturelles. Peut-être qu'Antoine peut l'évoquer.

**M. Troesch, Directeur des investissements au sein de la Banque des territoires :** Oui. C'est sur un sujet plus petit que celui que vous évoquez. Nous en avons finalement peu parlé, mais nous garantissons les prêts de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles. Nous avons remis 20

millions d'euros ces derniers mois. Cela permet de continuer à entretenir le flux de prêts, mais ce sont de relativement petites choses.

Nous sommes également présents sur l'initiative « Réinventons le patrimoine », avec d'ailleurs les équipes de Bpifrance également. Cela ne sauvera pas les 30 000 lieux de patrimoine identifiés et les je ne sais combien de milliers en péril, mais ce sont là aussi des projets qui devraient avancer malgré la crise et qui devraient permettre de sauver quelques lieux de patrimoine en péril.

**M. Bascher :** Je reviens sur la proposition de Gilles. Je connais bien le secteur culturel, et Gilles Carrez le sait bien. Versailles reçoit trois quarts de visiteurs étrangers. Tant que nous n'aurons pas récupéré Le Louvre — qui en a un tout petit peu moins, mais dans les mêmes ordres de grandeur —, ainsi que le musée d'Orsay, il ne faut certainement pas penser que nous allons retrouver assez rapidement des espaces et de la trésorerie. C'est un tout petit peu différent concernant Beaubourg, qui est très parisien.

J'en parlais à l'instant avec Catherine Bergeal, puisque nous connaissons bien le sujet. Je rappelle que ce sont des établissements publics, qui n'ont pas le droit d'emprunter. Ils n'ont pas le droit d'emprunter. C'est un sujet majeur. Il faut effectivement que les ministres se mouillent très fort et se mouillent face à deux grandes directions de Bercy que je connais bien. N'est-ce pas, Jérôme Reboul ? J'ai également une pensée pour Amélie Verdier.

**M. Reboul :** Je pense que la question que cela pose pour nous, et qui est valable pour Versailles et Le Louvre comme pour n'importe quel emprunteur, est de savoir s'il s'agit de la bonne ressource et ce qu'ils en font. Si ces établissements ont réellement des besoins de financement sur des maturités extrêmement longues, le fonds d'épargne s'envisage. C'est une question d'ailleurs très récurrente. Je me souviens d'avoir eu le même débat pour le financement de l'acquisition de l'hôtel de l'Artillerie par Sciences Po et pour la rénovation de la verrière du Grand Palais par la RMNGP. En fait, la plupart du temps, le fonds d'épargne

n'est pas sollicité parce que la plupart de leurs besoins d'investissement ne s'amortissent pas sur des durées très longues.

Après, une fois que nous avons dit cela, il y a un deuxième sujet. Il vient d'être mentionné par Jérôme Bascher. Beaucoup de ces établissements sont en fait des APU, c'est-à-dire que leur dette est de la dette publique. Cela engage donc d'autres considérations que la seule considération de l'équilibre du fonds d'épargne. Lorsque c'est de la dette publique, la question est de savoir si nous préférons que cette dette publique soit portée par l'État ou par en bas.

**M. Carrez :** Je veux préciser qu'il s'agit là de faire emprunter sur le livret A, puisqu'*a priori* ce sont des maturités très longues. C'est l'intérêt. Lorsque l'on refait une toiture à Versailles, on la refait en général pour cinquante ans. Nous nous disons que ce type de prêt pourrait être intéressant. La difficulté c'est que depuis une dizaine d'années, dans je ne sais plus quelle loi de programmation pluriannuelle, il a été interdit aux établissements publics d'emprunter, puisque l'emprunt constituait une ligne de fuite qu'il fallait boucher, ce que je comprends parfaitement. Cependant, je pense que dans ce cas nous devons pouvoir faire une exception. Ce qui est en train de se passer, c'est que comme ces établissements autofinancent leurs travaux à partir de fonds de roulement, donc de ressources propres qu'ils ont constituées, ils ne vont plus pouvoir financer leurs travaux du fait de l'effondrement de ces ressources. Il faut donc qu'ils puissent se tourner vers l'emprunt.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. La parole est à Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Je voterai naturellement ce plan tourisme pour son ambition et pour la réactivité dont ont fait preuve les différentes composantes de la Caisse des Dépôts, et aussi bien Bpifrance que la Banque des territoires, avec une articulation que nous avons très bien sentie entre tous les acteurs de ce sujet, à la fois à raison de

l'importance de ce secteur dans le PIB de notre pays et de sa dimension territoriale.

Simplement, j'ai été malheureusement déconnecté donc peut-être cela a-t-il été dit, et si c'est le cas vous me pardonneriez de le redire. Compte tenu de l'ambition de ce plan, je pense qu'il sera très intéressant que nous y revenions, moins pour suivre ce qu'il s'est passé dans le détail en termes de résultats — même si ce sera un peu le cas, et il est dans la nature des choses qu'il y ait à la fois de la casse et de belles réussites — que pour mesurer, à la faveur de ce plan, le saut qualitatif que pourra, je l'espère, accomplir cette forme d'industrie. Elle est une des rares industries de notre pays, si l'on prend le mot dans son acception la plus large, et je pense qu'il est intéressant que nous y revenions sous cet angle, par exemple à travers ce que deviendra la plateforme très ambitieuse, et en même temps potentiellement très structurante, donc nous a parlé à nouveau Olivier Sichel. Je pense qu'il sera intéressant d'y revenir, à un horizon que les personnes qui sont en charge de ce plan fixeront avec nous, pour mesurer la contribution que ce plan aura pu fournir à une évolution peut-être structurelle, à la faveur de cette crise, de cet important secteur d'activité.

**Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Yves. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Je pense que nous sommes tous favorables à ce plan tourisme présenté ce soir. Je n'ai pas entendu d'avis contraire ou de désapprobation. Un grand merci. Ce plan tourisme est bien parti. Merci beaucoup. Merci Nicolas. À très bientôt, bon courage. Merci à tous ceux qui étaient présents et à tous ceux qui étaient en visioconférence. C'est un peu particulier d'être en partage entre le présentiel et le distanciel. Un grand merci à tous et à la semaine prochaine, le 17 juin, même heure et même endroit.

*La séance est levée à 19 heures 30.*

**6<sup>ème</sup> séance – 17 juin 2020**

Le mercredi 17 juin 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au lieu ordinaire des séances.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, de Ketelaere, MM. Carrez, Bascher, Dessenne, Janaillac, Perrot, Pisani-Ferry, Reboul et Savatier : membres de la Commission de surveillance.

**Excusé :** M. Raynal.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Rigaudière, Responsable du département de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du Groupe (point 2) ; Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe (point 4) ; M. Icard, Directeur délégué des risques du Groupe (point 4) ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe (points 5 et 7) ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne (points 5 et 9) ; M. Ricard, Responsable de la direction financière au sein de la direction du fonds d'épargne (point 5) ; M. Durain, Directeur du service de la formation professionnelle au sein de la direction des retraites et de la solidarité (point 8) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; MM. Clos et Grzegorzcyk, conseillers ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 06.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Monsieur le Directeur général, souhaitez-vous réaliser un point d'actualité ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Oui, simplement pour vous signaler que dans le cadre des travaux sur le plan de relance, le ministre de l'Économie et des Finances a réuni mardi matin un groupe des représentants des fédérations professionnelles, du commerce, de l'industrie et des banques. Assistaient à cet événement également la Directrice générale du Trésor, le Gouverneur de la Banque de France, Nicolas Dufourcq, Olivier Sichel et moi-même. Nous avons travaillé sur les différents éléments du projet qui sera présenté probablement par le Président de la République dans le courant du mois de juillet.

Pour ce qui nous concerne, les deux sujets sur lesquels le ministre était particulièrement intéressé et qui ont été développés, sont ceux que nous envisageons sous l'autorité d'Olivier Sichel et de la Banque du territoire en matière de commerce d'une part, et les sujets de rénovation thermique des bâtiments d'autre part, qui intéressent aussi bien l'industrie que les financiers privés et nous-mêmes. Nous en avons profité également pour rappeler que nous avons eu une action très vigoureuse en matière de construction de nos logements qui étaient prévus.

Le ministre nous a dit qu'a priori, nous continuerions de travailler ensemble dans la préparation de ces différents champs de mesures qui seront intégrés dans le projet de loi de finances rectificatif et dans le projet de loi de finances qui sera présenté à la rentrée. Voilà ce que je pouvais dire, il s'agit de la continuation des travaux que nous vous avons présentés la semaine dernière.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Parfait. Tous mes remerciements à Olivier Sichel et Virginie Chapron-du Jeu notamment concernant leurs disponibilités lors de la Commission de surveillance de la semaine

dernière, et en raison des nombreuses informations, fiches, précisions et notes complémentaires que nous avons reçues. Mon souhait aurait été de les communiquer, en particulier la documentation sur la Banque des Territoires concernant les objectifs de développement durable (ODD). Je pense qu'il était très intéressant de recevoir ces précisions. Cela a été refusé. Je pense que, cela aiderait les Parlementaires dans la manière d'appréhender l'action de la Caisse des Dépôts sur la vision globale et qui n'est pas par séquençage. Je pense que cela nous aiderait aussi, mais c'est juste un petit propos de précision.

## 1 — Approbation des procès-verbaux du 29 avril et 13 mai 2020

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Les demandes de modifications ont été intégrées. S'il n'y a pas de remarques particulières, je vous propose donc d'approuver ces procès-verbaux. Merci.

*Les procès-verbaux du 29 avril et 13 mai sont approuvés à l'unanimité.*

## 2 — Budget rectificatif 2020 (avis)

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il s'agit d'un budget adopté en situation de crise. L'impact est mal connu pour la fin de l'année 2020. Le budget rectificatif vient après la demande expresse de la Commission de surveillance en décembre 2019 et à la suite du premier projet présenté en mars dernier. La Commission de surveillance est très attentive à une amélioration de la performance opérationnelle, beaucoup moins qu'à des économies pures et dures.

Je vais céder la parole à Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Je serai assez succinct sur ce rapport, pour plusieurs raisons. D'abord, notre Commission s'est déjà penchée à deux reprises sur ce budget, d'abord en décembre, où nous avons longuement discuté, et je rappelle qu'il y a eu presque une hésitation pour adopter ce budget. Nous l'avons adopté en demandant à

ce qu'il soit retravaillé dans le sens d'économies, en particulier sur les frais généraux. Ensuite, la copie nous a été de nouveau présentée, répondant à la commande qui nous avait été donnée, mais dans l'intervalle nous abordions la crise sanitaire et nous avons considéré qu'il était plus expédient de reporter cet examen et de le faire à un moment où nous verrions un peu plus clair, y compris sur les premières conséquences de la crise sanitaire sur ce budget. Le contexte plus spécifique d'aujourd'hui se caractérise par trois traits. D'abord, je veux rappeler qu'il s'agit du premier exercice à l'occasion duquel notre Commission adopte formellement le budget de la Caisse des Dépôts, et par conséquent la présentation de ce budget rectifié va donner lieu à un vote. Cela a été clairement rappelé.

Je rappelle ensuite que nous avons souhaité que soit intégré dans ce budget rectifié ce que l'on pouvait dire des premières conséquences de la crise sanitaire. Cette crise sanitaire et économique, d'un certain côté, relativise notre discussion. Nous sommes dans un moment où l'argent reste l'argent, mais où les sommes dont nous sommes amenés à discuter par ailleurs concernant les interventions de la Caisse des Dépôts sont évidemment d'une tout autre ampleur que celle que nous évoquons.

Nous pouvons aussi, en sens inverse, considérer — et les deux choses sont vraies — qu'il faut être d'autant plus attentif à la bonne gestion budgétaire de l'Établissement public dans ce contexte. Je crois que c'est bien une préoccupation partagée par la Direction générale et par notre Commission.

Enfin, le CAR avait émis le souhait, et la Commission de surveillance avant lui, d'obtenir des précisions sur deux points un peu sensibles.

Il s'agit des extensions de périmètre et des indicateurs de performance. Le dialogue qui s'est noué à l'issue de ces réunions a comme toujours été très fécond. Je veux à cette occasion remercier les services de la Caisse des Dépôts de leur grande disponibilité.

Tel qu'il est, ce budget rectificatif se caractérise, me semble-t-il, par quatre traits

principaux. Le premier est qu'il dégage, s'agissant des effets de la pandémie tels que nous pouvons les appréhender, un solde net positif. En effet, les économies liées à cette situation, et sur lesquelles nous reviendrons, notamment en matière de dépenses de personnel et de masse salariale, sont à ce stade supérieures de 3,8 millions d'euros aux dépenses supplémentaires qui ont été identifiées et qui figurent dans ce projet rectificatif.

Le deuxième trait, c'est qu'il tient évidemment compte de la revalorisation du défraiement de l'ACPR à hauteur de 6,6 millions d'euros. Ce n'est pas le moindre mérite du dialogue qui s'est enclenché à la suite de ces différents échanges : la Direction du Trésor a eu l'occasion de rappeler, à l'occasion du CAR, et je le rappelle à l'occasion de ce rapport, qu'il n'a pas vocation à évoluer dans les années à venir. Je pense que c'est un point dont nous pouvons prendre acte avec satisfaction compte tenu de l'importance de ce coût.

Cela nous a permis aussi d'avoir une vision globale du coût de la loi PACTE, pour l'Établissement public Caisse des Dépôts, qui est non négligeable. Nous avons relevé, les uns et les autres, plus de 13 millions d'euros et l'équivalent de 46 agents pour répondre aux exigences qui sont liées notamment à l'arrivée du superviseur dans une relation différente que nous évoquerons un peu plus loin au cours de cette réunion.

Le troisième point, qui était un peu au cœur de la demande initiale de révision du budget, c'est qu'il affiche une baisse des charges brutes par rapport au budget initial de 16 millions d'euros, soit -1,5 %. Si l'on neutralise les charges spécifiques liées à l'ACPR, ce pourcentage devient de -2,1 %, ce qui va dans le sens de la demande de la Commission. Pour autant, ce budget reste en hausse de 5,8 % par rapport au réalisé 2019 et de 5,1 % hors hausse ACPR. Je rappelle pour mémoire que le budget initial qui nous avait été proposé affichait une hausse de 6,3 %.

Le quatrième trait de ce budget rectificatif est que l'essentiel des économies par rapport au

budget initial est imputé sur la masse salariale à hauteur de -2 %. La masse salariale reste cependant en hausse de 4,5 % par rapport au réalisé 2019.

Devant ces caractéristiques, il me semble que nous pouvons évoquer quelques points de vigilance et ensuite peut-être une proposition d'esprit concernant la rédaction de l'avis qui pourrait sortir de nos échanges. C'est ce que je propose à notre Commission, et j'espère être fidèle aux échanges du CAR sur ce point.

D'abord, le CAR a été attentif à la question des refacturations liées à certaines charges brutes. Un certain nombre d'entre nous ont souhaité que nous vérifiions bien et que nous les éclairions le mieux possible sur ce qu'il en est de ces refacturations. Cela concerne notamment, mais pas seulement, la Banque des territoires.

Le deuxième point de vigilance est la question de l'accroissement continu du périmètre et la montée continue des extensions qui va avec. Ce point représente 2 millions supplémentaires dans le budget rectificatif par rapport au budget initial, et +61,9 millions d'euros et 129 agents permanents par rapport à 2019. La question n'est pas de discuter le principe de ces extensions, qui sont parfaitement justifiées et qui répondent à des demandes ou à des actions supplémentaires. Ce qui interroge un peu, c'est d'abord de bien les cerner, et ensuite, nous y reviendrons, de voir à quel moment on bascule des extensions dans le périmètre ordinaire des dépenses pour qu'il y ait bien une frontière suffisamment claire pour tout le monde et que personne n'ait à s'inquiéter de l'utilisation qui pourrait devenir abusive — pardon pour l'adjectif — de cette notion d'extension. Je précise que ce n'est pas le cas à ma connaissance et dans ma compréhension à ce jour.

Le troisième point de vigilance est le caractère pérenne de la plupart des économies qui sont affichées, en particulier en matière d'évolution des effectifs, puisqu'il y a un décalage de prévision de certains recrutements. La question est de savoir à quel moment ces recrutements interviendront et si certains

d'entre eux peuvent être considérés comme purement et simplement supprimés, ce que nous n'avons pas cru comprendre, mais qui du coup justifie une vigilance particulière. Nous avons salué, et je tiens à le faire, l'effort très sensible de clarification de la Direction générale - et je crois que Catherine Mayenobe y est pour beaucoup - en matière de doctrine des extensions de périmètre. Il s'agit d'une demande ancienne et récurrente de la Commission. En revanche, nous nous sommes un peu interrogés sur l'absence de tout mouvement inverse - c'est-à-dire que l'on ne voit jamais rien qui sort du périmètre -, rythme d'intégration de ces extensions par exemple, mais cela peut se comprendre. En 2020 aucune extension n'intègre le périmètre constant.

En dernier point, nous avons eu la satisfaction de nous voir communiquer des indicateurs de performance. Ces indicateurs de performance nous ont paru intéressants dans leur principe.

Ils sont sans doute à perfectionner, je crois que tout le monde en est convaincu. Je crois que nous pouvons saluer la présence de ces indicateurs de performance dans les documents qui nous sont transmis. C'était là aussi une demande de notre Commission, mais la Commission a souhaité pouvoir procéder à un examen spécifique de ces indicateurs de performance. C'est la raison pour laquelle je me contente de noter ce point sans l'approfondir davantage.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, je crois que nous pouvons proposer — et en tout cas, je vous propose — de considérer que la Commission pourrait émettre un vote favorable sur ce projet de budget rectificatif — et il paraît difficile qu'il en aille autrement, pour des raisons à la fois de situation, de calendrier, de qualité du dialogue entre nous — tout en appelant la Direction générale à un effort de rigueur tout particulier dans son exécution, qui, je le sais, figure bien dans ses intentions. Voilà, Madame la Présidente, ce que je souhaitais dire en étant aussi succinct que possible.

**M. Carrez :** Je n'ai qu'un mot à ajouter à cette présentation aussi concise que parfaite. Lorsque nous nous étions revus fin février,

début mars, nous avons souhaité repousser à plus tard l'examen de ce budget rectificatif, non pas à cause des problèmes que nous avons eus, notamment sur l'évaluation des frais liés à la loi PACTE, et en particulier à la rémunération de l'ACPR, mais parce que nous étions en pleine incertitude. Nous nous disions qu'il y aurait probablement des modifications importantes sur le budget de fonctionnement de la Caisse des Dépôts. Il est vrai, comme l'a souligné Jean-Yves, que les répercussions sont importantes.

En effet, nous avons une baisse des charges liée au Covid. Je crois que tu nous as donné les chiffres, cette baisse est de 13 et quelques millions. Par ailleurs, nous avons une augmentation de certaines dépenses en contrepartie, par exemple s'agissant de l'intérim pour 9 millions, avec un solde de -4 millions de baisse. C'est le seul point, Présidente, que je souhaitais ajouter.

**M. Pisani-Ferry :** J'ai une question un peu latérale, d'une certaine manière, mais importante. Sans intégrer évidemment ici un certain nombre de coûts directement liés à la pandémie, se pose la question de manière plus générale de l'impact des conditions actuelles de fonctionnements sur la structure de coûts et la productivité de l'ensemble des équipes de la Caisse des Dépôts. Aujourd'hui, une enquête du ministère du Travail auprès de 14 000 entreprises est sortie. Elle montre que les entreprises s'attendent en moyenne à une baisse de l'ordre de 5 % de leur productivité.

Pouvons-nous commencer à réfléchir à l'impact, à horizon de six mois à un an, de ces conditions de fonctionnement sur la productivité et sur les coûts ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** C'est une question complexe. La structure des coûts de la Caisse des Dépôts est l'un des sujets auxquels nous travaillons dans le cadre de toute la démarche de performance qui est l'une des priorités assignées par Éric Lombard à tout le collectif de Direction, et qui consiste notamment à passer d'une structure de coûts fixes à des coûts plus variables. En dépit d'une diminution très forte de l'activité sur site, puisque nous avons

travaillé très massivement à distance, nous avons une grande rigidité des coûts de fonctionnement. C'est le premier point. Vous voyez qu'il y a un impact budgétaire, mais qu'il n'est pas aussi proportionnel que la diminution de l'activité.

Concernant la question sur la perte de performance, je ferai une réponse différenciée selon les activités. Oui, il y a clairement une perte de la productivité sur les activités de la Direction de la retraite et des solidarités, dans laquelle il y avait un équipement plus faible pour travailler à distance que sur les autres activités de la maison, et sur laquelle nous constatons des retards dans le traitement des dossiers, dans un contexte d'augmentation de l'activité. Par exemple, l'Ircantec connaît un surcroît de l'activité lié aux échéances électorales. Dans ce domaine, la perte de productivité conjuguée à l'augmentation de l'activité, se traduit par le besoin de recourir à des intérimaires.

Le portefeuille de projets informatiques a de même été affecté et les retards sont en cours d'estimation. Nous ressortons de ce corridor assez long, puisqu'en fait nous sommes passés des grèves de transports à cette période de confinement pratiquement sans transition. Tous les projets ont survécu à cette période, mais nous avons constaté un ralentissement du rythme de travail que nous estimons à environ un mois de retard sur les projets les plus importants. Là aussi, il y a eu de la perte de productivité, même si les équipes ont travaillé complètement à distance.

Par contre, sur les autres activités, sous le contrôle d'Olivier Sichel notamment, la conjonction de la très forte motivation des équipes et de l'équipement total de ces équipes pour travailler à distance a permis un surcroît de productivité et de performance. C'est notamment patent dans le périmètre de la Banque des territoires, où nous l'avons constaté en plus des améliorations de processus sur lesquelles nous allons capitaliser, parce que nous avons été capables de dématérialiser davantage et d'être plus courts dans les circuits de décision. Par conséquent, dans ce périmètre de l'activité, nous avons été

plus performants, et de même dans la gestion d'actifs.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Avez-vous des demandes de précisions ?

**M. Bascher :** Oui, je viens d'écouter la réponse qui vient d'être faite. Quand vous dites qu'il y a une plus grande rapidité dans les circuits de décision, est-ce que ce sont les procédures qui ont été revues ou est-ce que ce sont les gens se sont mis à décider ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Cela me donne l'occasion d'enrichir mon rebond. En fait, nous avons passé un peu de temps en Comex, ces dernières semaines, à bien analyser, dans l'efficacité accrue que nous avons observée, ce qui relevait de l'effet de la crise, donc de l'urgence, du télétravail, et ce qui était l'effet d'un certain nombre de sujets que nous portons depuis de nombreux mois voire de nombreuses années, et qui ont subitement avancé. Je pense par exemple à la signature électronique, qui est en train de se généraliser. Comme elle a fonctionné pendant deux mois, nous nous sommes naturellement dit que nous continuerions.

Ces sujets sont placés sous la responsabilité de l'ensemble du Comex, mais principalement de Catherine Mayenobe, avec le soutien très engagé de Vincent Rigaudière, avec pour objectif de pérenniser ces questions de fonctionnement pour en tirer profit dans la durée. C'est un travail qui est engagé de façon très méthodique et nous avons pris la décision de le suivre chaque semaine en Comex avec une liste de sujets d'efficacité opérationnelle dont nous allons regarder l'avancement.

Sur un plan culturel, parce que ces questions sont très culturelles dans une maison comme la nôtre, la question n'est pas tellement celle de la méthode de décision, parce qu'en réalité je pense que cette maison prend des décisions, même si j'ai bien compris Jérôme le disait avec humour, je l'espère.

**M. Bascher :** Oui.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** En revanche, il existe un souci de perfectionnisme qui fait que les procédures et les méthodes sont souvent complexes. Nous l'avons bien formalisé et nous sommes en train de le partager avec l'ensemble de la maison ; notre travail d'efficacité opérationnelle n'est pas un travail d'amélioration, mais un travail que nous avons qualifié « d'annule et remplace ».

Je pense par exemple aux modèles de coûts, qui sont très importants pour la comptabilité analytique, et qui sont devenus tellement complexes – et ce sont les refacturations dont Jean-Yves Perrot parlait – qu'ils ne sont pas très lisibles. Nous y passons du temps, c'est compliqué et cela ne donne pas le résultat attendu.

Nous avons vraiment demandé aux équipes d'identifier ces procédures, de les supprimer purement et simplement, et soit de ne pas les remplacer si ce sont des sujets qui ne sont plus utiles, soit, pour ce qui reste utile, de remplacer ces sujets complexes par des méthodes plus simples. Nous espérons ainsi dégager des marges de productivité dont nous avons besoin. En effet, il est clair qu'il y aura, dans le cadre du Plan de relance, plus d'activité, en termes d'investissements, de logements construits, de financements nouveaux mis en place et d'activité de la DRS, avec notamment la nouvelle plateforme du handicap qui a été lancée il y a quelques semaines.

Tous ces travaux sont portés à des niveaux de grande priorité, puisque le plan de relance devra être délivré, ce n'est pas simple, mais il a été construit, et il ne pourra fonctionner efficacement que si ce travail d'efficacité opérationnelle est fait en parallèle, et encore une fois je vous le rappelle, s'il est suivi hebdomadairement par le Comex. Nous sommes très sérieux là-dessus depuis le début et nous avons bien compris l'exigence tout à fait légitime de la Commission, mais c'est à ce niveau que nous pourrions vraiment changer la maison.

**M. Pisani-Ferry :** Je voudrais juste poursuivre, parce que ce sujet est important et intéressant.

Serait-ce trop vous demander que d'essayer, pour la rentrée, de chiffrer ce que cela donne une fois réalisés ces efforts de productivité, dans les conditions actuelles, c'est-à-dire de déconfinement complet et de maintien d'une discipline en matière de distanciation physique, à comportement constant et à procédure constante ? Que peut-on gagner, regagner, ou faire comme progrès durable et permanent par simplification, modernisation et numérisation ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Nous allons essayer, évidemment. Disons que je vois deux difficultés. La première, c'est que nous accumulons du retard, notamment à la DRS, sur un certain nombre de sujets comme les pensions de réversion, du fait que nous sommes en sous-effectif à cause notamment des ASA (Autorisation spéciale d'absence).

Nous allons rattraper ce retard, nous y sommes tenus.

Il existe un deuxième thème. Je vais donner l'exemple de l'audit. J'ai demandé à l'audit, dans sa période de confinement, parce que c'était déjà assez compliqué, de mettre entre parenthèses les missions. Je leur ai d'ailleurs demandé de faire du travail de formation et de formalisation. L'audit est indispensable, donc je ne mettrai pas cela dans les économies. D'ailleurs, ils se sont remis à faire leurs missions sur place dès le 11 mai, parce que nous en avons besoin.

C'est en tout cas une piste de réflexion à laquelle tu nous invites et qui est sans doute très riche. Nous allons regarder cela. C'est d'ailleurs ainsi que nous avons procédé dans nos méthodes. Nous avons regardé ce qui avait été suspendu par nécessité pendant le confinement et ce que nous pouvions éventuellement ne pas remettre en marche, parce que finalement cela s'avérait moins utile que nous le pensions.

**M. Carrez :** Nous nous sommes interrogés sur ce sujet, notamment parce qu'une partie importante des économies de 19 millions d'euros est liée à des non-recrutements, mais



ces non-recrutements sont-ils définitifs ? Sont-ils différés ? Toujours est-il que ces recrutements n'ont pas été faits et que vous êtes donc probablement en tension sur un certain nombre de Directions, jusqu'à la fin de l'année au moins.

Nous nous sommes interrogés, et je le dis pour Catherine Mayenobe, pour savoir un peu ce qui était définitif et ce qui n'était que différé.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Une partie qui est à l'évidence différée, c'est la mise en conformité ACPR. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de travaux demandés par l'ACPR dans cette nouvelle supervision prévue par la loi PACTE et sur lesquels nous ne sommes pas encore au niveau. Nous allons devoir y remédier, nous n'avons pas le choix. Comme vous le savez, nous n'avons pas mis cela dans les extensions de périmètre. C'est la principale raison de l'augmentation de l'effectif à la Direction des risques, à la Direction de la conformité, à la Direction de l'audit, dont nous avons augmenté l'effectif de 50 %, et à la Direction des finances.

Nous allons vous donner tous les éléments à ce sujet. Nous constatons une mauvaise nouvelle s'agissant des mécanismes de départs anticipés que nous avons mis en place, soit le départ anticipé soit la RCC. Je donne toujours l'exemple de notre collègue qui voulait ouvrir une librairie. C'est un projet sympathique mais il reporte son projet. Il y a donc eu une utilisation très modeste de ces procédures, malheureusement, parce que les gens préfèrent être rémunérés à la Caisse des Dépôts que de prendre leur retraite ou de se lancer dans une activité économique un peu plus compliquée depuis quelques semaines.

**M. Perrot :** Je le regrette d'autant plus, Monsieur le Directeur général, que comme vous le savez peut-être le projet en question et dont vous parlez est dans ma ville. C'est la deuxième ou troisième fois que vous y faites allusion, mais chaque fois cela me chagrine fortement. Je sais que vous n'y êtes pour rien, et c'est très bien que vous l'évoquiez. Ce n'est pas le sujet.

**Mme de Ketelaere :** Je suis très étonnée de la question de la diminution de la productivité observée dans les entreprises. En ce qui nous concerne il y a eu l'analyse de la Direction des retraites qui n'était pas outillée, donc cela a posé problème. En ce qui concerne la Banque des territoires, la période du Covid a été beaucoup plus complexe pour nous à gérer, puisque toutes les aides apportées par la Caisse des Dépôts ont amené les clients à faire énormément de demandes. Cela a été le cas pour les notaires. Il y a donc eu des tensions très fortes au niveau des services bancaires. Sur les investissements et les participations, notamment dans le tourisme et les commerces qui ont été fermés, cela amène un travail complémentaire.

Je pense qu'au niveau de la Banque des territoires, il y a eu une multiplication par deux du montant des investissements et par trois du nombre de cessions et — je pense que c'est ce qu'Olivier Sichel a indiqué dans le bilan à deux ans — avec un effectif qui n'a pas augmenté et une diminution de la masse salariale. Tout retard de recrutement implique des tensions dans les services, surtout lorsqu'il y a des RCC et des CAA. Il faut quand même savoir que lorsque quelqu'un demande une cessation anticipée d'activité, la personne n'est pas remplacée dans le service. La personne reste à la charge du service, en termes de masse salariale, et la personne sera absente six mois ou un an suivant le dispositif choisi et la charge de travail est reportée sur les personnes présentes.

**M. Carrez :** À ce sujet, nous nous sommes aussi posé la question de la diminution de crédits sur la rupture conventionnelle collective. Nous pensons qu'il y a un problème de dimensionnement et que nous retrouverons les montants tels qu'ils sont ajustés dans ce budget probablement dans le budget 2021. Pouvons-nous dire cela, Madame la Secrétaire générale ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Je ne voudrais pas parler à la place de Paul Peny, qui est le seul à avoir la perception du vivier, mais il ne me semble pas extensible. Ce serait une très, très

bonne nouvelle que les agents se projettent de nouveau comme cela aussi rapidement à l'extérieur de la Caisse des Dépôts. Je ne partage donc pas forcément votre optimisme, mais peut-être que serai-je démentie.

Pour le dispositif de cessation anticipée de l'activité, qui est plus utilisé que le dispositif de rupture conventionnelle collective, vous avez vu dans le dossier que lorsqu'il y avait un problème de continuité de l'activité ou de surcharge d'activité, nous avons procédé à des renforts ponctuels. Vous avez à peu près quatorze postes qui sont ainsi en doublon, pour éviter le problème qu'évoquait Madame de Ketelaere, et qui ont vocation à disparaître dans les années qui viennent. C'est donc bien un point de vigilance auquel nous sommes attentifs.

**M. Carrez :** Mon point allait dans votre sens. La nouvelle inscription qui est réduite à 6,4 millions risque de devenir l'inscription que nous reprendrons en 2021, et peut-être encore moins. C'est plutôt dans ce sens que j'étais intervenu.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Je me suis méprise sur la notion de risque, excusez-moi.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Y a-t-il d'autres questions ou demandes d'intervention sur ce point qui demande une délibération ? Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ? Je regarde en même temps en visio. C'est donc un vote à l'unanimité. Merci, Jean-Yves Perrot, pour ce premier point.

*Le budget est adopté à l'unanimité.*

### **3 — Banque des territoires : Bilan à deux ans**

**M. Perrot :** Le deuxième rapport que je vous présente concerne la Banque des territoires. Notre Commission s'est beaucoup intéressée à la Banque des territoires depuis sa création, ce qui est normal, puisque c'est un objet nouveau, un peu singulier, qui n'a pas d'existence juridique. Nous avons eu l'occasion de le préciser de nouveau récemment. En revanche,

il a une forte existence et il regroupe, pour les fédérer dans une optique de plus grande efficacité, un certain nombre de métiers de la Caisse des Dépôts en essayant de les décloisonner, de les dynamiser, de les moderniser et de les déconcentrer.

Notre Commission avait, dans ses précédents avis, souligné l'ambition portée par le plan stratégique à horizon 2020-2024 de la Banque des territoires au service de tous les territoires, ce qui est en soi un sujet, parce qu'il porte en lui-même un risque de dispersion, en intégrant — et c'est très bien — une vision de développement où la valeur notamment extrafinancière, environnementale et sociétale aurait toute sa place. Notre Commission l'avait relevé dans un avis notamment de septembre de l'année dernière.

Nous avons souligné aussi que la mise en œuvre de tout cela nécessiterait un considérable effort de transformation interne fondé notamment sur la digitalisation — Olivier Sichel est l'homme de la situation — et la déconcentration des décisions. La question est donc de savoir, deux ans après, où nous en sommes par rapport à cette ambition.

Le dossier qui nous a été présenté nous permet, je crois, de caractériser certains traits. Les compléments qui nous ont été communiqués dans l'intervalle et qui étaient indispensables nous rassurent, nous éclairent, et appellent peut-être quand même une petite observation de méthode pour le futur.

D'abord, je crois que nous devons saluer l'achèvement de la réorganisation des Directions régionales et de ce que l'on appelle les plaques territoriales. Il y en a 62 actuellement en place, avec l'équivalent d'une sorte de référent départemental, plus ou moins, la montée en puissance de compétences nouvelles, notamment commerciales et territoriales, et une plus grande déconcentration des décisions. Tout cela a supposé un effort de management très important et nous avons eu l'occasion d'échanger sur le point de l'attention qu'il faut porter aux conséquences de cette situation sur les troupes de la Banque des territoires. Il y a

eu des renouvellements importants. Elles ont parfois entraîné des formes de tensions liées à ces processus de changement. Il faut évidemment y être attentif, et nous avons compris que c'était le cas.

Le deuxième signe positif, c'est que la plateforme digitale Banque des territoires, qui est quand même l'un des grands instruments d'identification dans le paysage de la Banque des territoires, fonctionne bien. Elle enregistre 700 000 visiteurs par mois. Ce chiffre parle de lui-même.

Le troisième élément est le volume d'activité de la Banque des territoires, avec 26 milliards d'euros de prêts nouveaux et une contribution importante à la restructuration des organismes de logements sociaux. La Banque des territoires a beaucoup aidé à cette restructuration et à la mise en œuvre du plan logement, avec le programme Action Cœur de Ville, représentant 450 millions d'euros d'engagement, 15 000 projets d'ingénierie, et ce au profit des collectivités de toutes tailles. Un chiffre qui a retenu notre attention est le suivant : 34 % des appuis à l'ingénierie territoriale ont bénéficié à des communes de moins de 10 000 habitants.

Pour autant, et c'est l'occasion pour moi de le dire, notre Comité a exprimé un appétit supplémentaire pour des documents peut-être un peu plus précis que ceux qui nous avaient été communiqués, notamment en matière de lisibilité immédiate de certains chiffres. Il se trouve que le document initial comportait, à des pages différentes, des chiffres identiques dont nous n'étions pas tout à fait certains de comprendre en première lecture s'il s'agissait des mêmes chiffres ou de chiffres différents. Lorsque cela porte sur 35 milliards d'euros - et c'était le cas -, il est bien de pouvoir acquérir une petite certitude sur le sujet.

Vous avez vu que les documents complémentaires qui nous ont été communiqués dans l'intervalle permettent de bien faire la différence, et c'est très important, notamment entre ce qui relève du stock et ce qui relève du flux supplémentaire d'activité. Je remercie vraiment les services d'avoir bien

voulu prendre en compte cette demande. Madame la Présidente, je sais qu'il ne faut pas que nous abusions de ces demandes de documents complémentaires, et je ne crois pas que ce soit le cas de la part ni des uns ni des autres, mais ici c'était vraiment utile. La note qui nous a été communiquée en date du 11 juin répond quand même bien à cette demande. De même, elle clarifie de façon précise les crédits dans les opérations Cœur de Ville, et en particulier je trouve le tableau final très intéressant puisqu'il permet de bien distinguer, par secteur d'action, ce qui relève des territoires connectés, des territoires attractifs, des territoires durables, en distinguant bien les prêts et les investissements.

Le tableau consolidé qui nous a été communiqué nous donne des éléments plus précis que je tiens à saluer, tout comme je tiens à saluer les informations qui nous ont été données sur les cinq principaux engagements de la Banque des territoires, avec en particulier trois d'entre eux qui concernent les énergies nouvelles :

- le projet Mistral, photovoltaïque et éolien, pour 265 millions d'euros ;
- le projet Ostwind, éolien, pour 100 millions d'euros ;
- le projet Houat, éolien, 77 millions d'euros.

Il y a d'ailleurs un quatrième projet dans le Groupe. Il s'agit d'un projet photovoltaïque et éolien pour 74 millions. Il y a bien sûr aussi dans cette liste l'aéroport de Nice.

Le quatrième trait qui caractérise l'activité est l'accélération de la rotation du portefeuille dans des conditions qui ont permis de dégager 350 millions d'euros de produits de cession et un résultat net de 255 millions d'euros. Tout cela traduit un haut niveau d'activité et un effort de dynamisation que nous pouvons saluer.

Il y a une légère ombre au tableau en matière d'image. Encore faut-il bien préciser que cette restriction est toute relative. L'image de la Banque des territoires a fortement progressé auprès des organismes de logements sociaux,

des entreprises et des notaires. C'est déjà considérable, y compris dans la période récente, et nous en avons tous eu des témoignages très concrets où la réactivité de la Banque des territoires vis-à-vis de la profession notariale a été reconnue et saluée de tous. En revanche, elle est en recul pour la seconde année consécutive auprès des collectivités locales, où le taux de recommandation — si l'on traduit la formule habituelle anglo-saxonne —, qui avait déjà reculé de 10 points en 2018, recule de 13 points en 2019, en particulier auprès des petites communes.

Cela se comprend. Ce n'est pas là où le dialogue est le plus facile. C'est peut-être aussi l'un des points où la nouvelle structuration territoriale de la Banque des territoires permettra d'améliorer les choses. L'avenir nous le dira.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, je proposerai à notre Commission si vous en êtes d'accord, dans l'avis qui pourrait sortir de nos échanges, de saluer ce haut niveau d'activité et de souligner que nous avons aussi beaucoup apprécié de disposer d'une répartition par région des projets engagés avec leur montant global, ce qui est important, tout en exprimant une certaine vigilance ou des attentes sur plusieurs points :

- le degré de satisfaction des collectivités locales, en particulier les plus petites, qui avait déjà attiré l'attention de notre Commission dans son avis du 27 mars 2019 ;
- peut-être de façon plus fondamentale la prise en compte des orientations de développement durable à travers la grille de cotation extrafinancière ex ante des projets d'investissements, qui fait l'objet d'un document spécifique qui nous a été communiqué également dans l'intervalle, j'en remercie les services, mais que nous n'avons donc pas examiné en COSTRAT ;
- la place en revanche insuffisante à notre goût, faite dans le compte rendu d'activité à deux ans, aux actions Territoires d'industrie, qui est un domaine sur lequel notre Commission avait émis, dans le même avis de mars de l'année dernière, son souhait de disposer des leviers

d'intervention de la Caisse des Dépôts en matière d'industrialisation des territoires.

Le moins que l'on puisse dire est que le contexte dans lequel nous nous trouvons, avec les débats qui se déroulent sur la réindustrialisation nécessaire et difficile de notre pays, renforce l'intérêt que nous devons porter à ce segment. C'est difficile, et il est difficile de le mobiliser dans les délais très courts dont nous avons disposé, mais je crois que cela restera un point de vigilance pour le futur. En tout cas, je le propose pour notre Commission.

Pour l'avenir, en tenant compte précisément du fait que ces documents existent, notre Commission pourrait, comme l'a émis le COSTRAT, exprimer son souhait de disposer à l'avenir de documents, d'entrée de jeu, permettant d'apprécier peut-être d'une façon plus technique, et donc plus fine, les éléments précis de l'activité de la Banque des territoires, ce qui évitera précisément ces questionnements complémentaires.

Par ailleurs, il existe un souhait particulier, distinct, mais complémentaire ? de suivre l'évolution de ce que seront les relations entre la Banque des territoires et la nouvelle Agence nationale de Cohésion des territoires. Nous savons que quand cette agence a été créée, la question d'une frontière assez étanche a été soulevée. Je crois qu'il faut que nous y restions vigilants.

Je terminerai en soulignant qu'évidemment, tout va très vite dans la période où nous sommes, et que dans l'intervalle de ce bilan à deux ans, la Banque des territoires a fait beaucoup de choses dans le cadre de sa mobilisation au service du plan de relance :

- des prêts à hauteur de 7,4 milliards d'euros,
- des actions dans le domaine du tourisme,
- des engagements de 800 millions d'euros sur fonds propres, avec également des éléments d'évolution de sa doctrine d'intervention sur certains de ces points, et nous en avons pris connaissance dans notre dernière séance du 10 juin.

Cet engagement est tout à fait conforme à la vocation contracyclique de la Caisse des Dépôts. Il traduit la réactivité de la Banque des territoires, mais il impose un suivi d'autant plus fin de l'évolution de ses principaux paramètres financiers, ce qui nous renvoie à l'observation sur la nature même des documents qui nous sont spontanément proposés. Merci, Madame la Présidente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, Jean-Yves. Je pense que cela résume bien notre COSTRAT. Jérôme souhaite faire une intervention.

**M. Bascher :** Merci, Madame la Présidente. Je vais revenir sur la forme, telle que vient de l'évoquer Jean-Yves Perrot. J'ai l'inconvénient d'être un vieux fonctionnaire, un vieux sénateur, et donc d'aimer l'écrit et les tableaux chiffrés. Parfois, il est vrai que les présentations PowerPoint ont du mérite pour vendre la Caisse des Dépôts, et nous l'avions particulièrement souligné l'année dernière.

Disons qu'il y a eu une amélioration, mais il est vrai que nous aimerions des petites conclusions, des phrases en bon français, une sorte de note comme nous les appelions à une époque au sein de l'administration, qui expliquerait quel est le bilan et ce que l'on en tire, qui donnerait de vraies conclusions, de vraies perspectives, des chiffres que l'on va continuer à suivre, un tableau indiquant l'endroit d'où nous sommes partis, la base zéro de la perspective, et là où nous allons aller. J'avoue qu'à une époque cela avait fonctionné.

**Mme Pappalardo :** Je voulais revenir sur un point qu'a abordé Jean-Yves sur le fameux tableau avec les cinq plus gros projets. J'étais très intéressée de voir de quoi les domaines concernés. Il y a effectivement beaucoup de sujets liés à l'énergie, mais si je me souviens bien, les questions posées visaient surtout à comprendre mieux la granulométrie et à connaître la part des petits projets. J'ai appris des choses très intéressantes, mais je n'ai pas vraiment eu la réponse à ma question. Pourtant j'avais compris, et vous l'aviez d'ailleurs répété, que vous aviez cet objectif de développer des petits projets, mais cela ne

ressort pas des informations que nous avons eues.

La réponse sur les cinq plus gros projets ne m'a pas forcément rassurée. Je suis sûre que vous avez fait plein de petits projets, mais comment les apprécie-t-on ? Où sont-ils ? De quels types sont-ils, etc. ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y a-t-il d'autres interventions ? Je cède la parole à Olivier.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Merci de ces commentaires. Je ne vais pas revenir sur ce qu'a dit le rapporteur. Je vais surtout me concentrer sur les axes de projets. Je pourrais retenir que l'objectif était de faire plus simple, plus proche et plus rapide, que sur cela nous avons donné des chiffres, et que le point de départ était quand même une Caisse des Dépôts trop compliquée, trop lente et trop lointaine.

Je crois que si le projet pouvait se résumer à cela, mon discours aux inaugurations, pour ceux qui sont venus, consistait à dire « vous nous avez dit "vous êtes trop loin", nous sommes plus proches. Vous avez dit "vous êtes trop compliqués", nous avons fait plus simple avec une seule plateforme, une seule marque et des processus plus rapides, et nous avons fait des engagements plus rapides ».

Sur les chiffres, et je suis très content que Madame de Ketelaere l'ait souligné, nous avons doublé les investissements. Sur les cessions, nous avons fait "fois trois", et avec des plus-values.

Après, les axes de progrès, ce sont les petites communes et les collectivités locales au global. Nous ne sommes quand même pas tout à fait aidés sur l'offre bancaire. Je rappelle que notre produit de base pour les collectivités locales est à TLA + 160 points de base, ce qui est le taux de l'usure. Quand vous raisonnez avec un élu, il vous dit « vous n'êtes pas compétitifs ».

Nous avons fait des projets d'investissement, vous avez eu de grands projets, mais il y a 250

autres projets que vous ne voyez pas, mais nous pourrions en faire la liste, nous les avons détaillés en indiquant ceux qui sont dans la notion de territoire plus attractif, ceux qui sont dans la notion de territoire plus durable et ceux qui sont dans le très haut débit. Ces projets existent, mais ils sont souvent portés par des régions ou des intercommunalités, et pour le maire de la petite commune c'est trop loin et trop difficile. À nous d'essayer d'être plus proches de ces élus.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** J'ajoute un point, parce que je suis comme le sénateur Bascher, j'aime les tableaux de chiffres. Nous avons simplifié la comptabilité analytique de la Caisse des Dépôts. Nous l'avons d'ailleurs agrégée sur l'ensemble des deux bilans, puisque les deux bilans sont mobilisés notamment à la Banque des territoires. Nous avons simplifié l'allocation des frais généraux. C'est un exercice qui n'est pas encore complètement finalisé, mais qui fonctionne en tout cas depuis deux ans.

En comptabilité analytique, dans notre plan à cinq ans, nous avons les prévisions d'évolution de résultat des quatre métiers de l'Établissement public et de Bpifrance, avec des évolutions de frais généraux et des évolutions de rentabilité. D'ailleurs, j'en profite pour préciser que la rentabilité des activités de la Banque des territoires ressortait de façon un peu trop élevée par rapport à sa vocation d'intérêt général, parce que le coût du capital qui était demandé auparavant était trop élevé. Nous avons décidé, avec votre soutien et votre approbation de baisser le coût du capital pour faire plus de projets plus utiles pour le pays. Par conséquent, selon la trajectoire de résultat de la Banque des territoires, la Banque des territoires sera moins rentable et aura des revenus nets en baisse dans les cinq ans qui viennent, parce que cela correspond à notre projet et notre vocation. Ces chiffres vous sont en général présentés de façon agrégée, mais ils sont naturellement détaillés par métier, notamment pour la Banque des territoires. Nous pourrions donc répondre à l'appétit de chiffres de Jérôme Bascher.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Jérôme peut apporter quelques précisions.

**M. Bascher :** Il y a des éléments qui sont quand même très positifs. Je trouve que nous avons été circonspects l'année dernière et moi le premier, de l'image de la Banque des territoires, notamment sur la communication.

Il ne s'agit pas de cela, mais je trouve qu'aujourd'hui, l'image de la Banque des territoires, d'après ce que me disent mes collègues, qu'ils soient élus locaux ou parlementaires représentant l'ensemble des territoires, existe aujourd'hui et est plutôt positive. Je vois rarement des publicités pour une avance de la Banque des territoires, mais je vois des offres très ciblées. Je trouve cela très positif. Il faut aussi dire ce qui va.

Je m'interroge, alors que j'avais une vision sans doute différente, sur les toutes petites collectivités. Effectivement, la Banque des territoires, lorsque d'autres Directions préexistaient, s'était mise à prêter aux toutes petites collectivités parce qu'il y avait un défaut de liquidité. On ne prêtait plus. Effectivement, ces nombreux petits prêts peuvent être utiles, mais c'est vrai qu'à 160 points de base, cela ne fonctionne pas bien. C'est compliqué, aujourd'hui. Je ne sais donc pas s'il faut toujours s'escrimer à aller voir les petites collectivités. Il faut aller les voir, puisqu'à la fin il y a les intercommunalités et tout cela, mais aujourd'hui le village a son banquier près de chez lui pour des prêts qui sont finalement assez petits, quand vous regardez les budgets des villages. Je n'en sillonne pas moins de dix par semaine, donc j'ai une bonne idée des budgets. Honnêtement, ils n'ont plus de problèmes pour se financer puisqu'eux-mêmes ont intégré les contraintes budgétaires, alors qu'à une époque ils les avaient peut-être moins. Par ailleurs, dorénavant leurs projets peuvent aussi être financés à 100 % par subvention, par dérogation, dans les communes jusqu'à 500 habitants. Il y a donc un certain nombre de gens qui n'ont plus ce besoin. Je ne sais pas s'il est nécessaire pour la Banque des territoires aujourd'hui, et je dis

bien aujourd'hui, eu égard aux taux actuels, de se diriger vers ces clientèles.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Qu'appelles-tu « petites » ? Il faut que nous arrivions quand même à donner une valeur à ce que l'on appelle « petit ».

**M. Bascher :** C'est moins de 3 500.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je vais revenir sur les propositions. Il y a les taux, mais il y a aussi les temporalités. C'est-à-dire que les actions fortes - je reviens là sur l'Aqua Prêt, sur les bâtiments, sur Edu Prêt et sur tout ce qui a été fait - qui portent sur du temps long, où tu ne retrouves pas forcément tes banques. Après, je pense que c'est là où le sujet est sur l'ANCT. Il faut accompagner les élus locaux dans une projection. Je l'ai fait en tant que maire sur des bilans énergétiques des bâtiments, parce que j'avais besoin de savoir quelles étaient mes dépenses mensuelles d'énergie. Là, on fait des bilans et on se dit qu'effectivement, sur 20 ans, 30 ans ou 35 ans, on y va. Là forcément, normalement, notre interlocuteur devrait être la Banque des territoires, mais pas forcément sur des petits tickets de petits investissements.

**M. Carrez :** Je partage complètement ce qu'a dit Jérôme. Nous sommes aujourd'hui sur un marché concurrentiel. Il y a une offre, et je pense que la Banque des territoires, dont l'image s'est vraiment beaucoup renforcée dans un sens très positif, doit apporter des réponses là où le marché n'en apporte pas. C'est vraiment cela, sur le terrain du conseil, de l'ingénierie, et de prêts spécifiques, souvent à maturité très longue, sur des politiques publiques identifiées. Cela dit, comme nous sommes en économie de moyens, et notamment de moyens humains, il est vrai qu'il n'est pas très utile de chercher à démarcher lorsque le Crédit Agricole ou la banque locale va pouvoir consentir un prêt.

N'oublions pas ce qu'il s'est passé en 2012. Je me souviens qu'en 2012, les marchés s'étaient complètement refermés et nous étions très contents de trouver les 5 milliards de la Caisse des Dépôts. À l'époque j'ai protesté parce que

je trouvais que c'était très cher. C'était à 5 %, si ma mémoire est bonne, mais nous étions quand même très contents de les trouver.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Je m'aperçois que j'ai oublié de répondre à la question sur l'ANCT. Nous reviendrons et je pense que nous soumettrons à votre Commission la convention, puisqu'il y a une convention entre l'ANCT et la Banque des territoires qui est passée devant le Conseil d'administration de l'ANCT aujourd'hui et qui régit le mode de collaboration entre l'ANCT et la Banque des territoires.

**M. Carrez :** La dimension très importante également, c'est quand même l'investissement en fonds propres. Là, il y a vraiment une augmentation spectaculaire en nombre d'opérations et en montants d'investissement, puisque nous étions à environ 1,3 milliard.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Nous sommes passés de 800 millions à 1,4 milliard.

**M. Carrez :** Oui, c'est cela. Nous étions à 1,4 milliard l'an dernier, alors qu'il est vrai qu'il y a trois ans nous étions largement en dessous du milliard.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** La parole est à Jérôme Reboul.

**M. Reboul :** Merci, Madame la Présidente. Je voulais juste intervenir sur ce débat que nous avons eu un certain nombre de fois pour appuyer ce qu'on dit Gilles et Jérôme. Je pense qu'il ne faut pas que nous tombions dans le piège consistant à mesurer la performance de la Banque des territoires par le volume de prêts qu'elle effectue avec la ressource fonds d'épargne, parce que cette ressource n'est pas pertinente pour tout.

D'ailleurs, je suis un peu étonné de la présentation. Vous savez qu'en réalité, il y a des prêts à TLA +130, mais il y a aussi aujourd'hui tout un tas d'enveloppes bonifiées qui sont à TLA +75 et qui ne sont pas plus

compétitives. Certaines ont quand même trouvé leur clientèle, par exemple l'Aqua Prêt fonctionne bien, tandis que d'autres n'ont pas trouvé leur clientèle parce que les prêteurs privés sont là.

Je voudrais ajouter deux choses à ce sujet. La première, c'est qu'il ne vous a pas échappé qu'il y a quand même une incertitude assez forte sur la façon dont les banques vont réagir dans les mois qui viennent. Il est donc possible que cela recrée de l'espace pour le fonds d'épargne, et c'est très bien, il est là pour cela. La Caisse des Dépôts a un rôle contracyclique, nous l'avons dit à plusieurs reprises. Si les financeurs privés devaient être moins actifs sur ce marché, la Caisse des Dépôts aurait vocation à y prendre plus de place, et c'est normal.

La deuxième chose, c'est que nous avons quand même fait aussi un grand pôle financier public. Dans ce grand pôle financier public, il y a des prêteurs privés, au sens où ils mobilisent une ressource qui est normalement complètement concurrentielle et qui n'a pas vocation à comporter des éléments subventionnels. Je pense à la Banque Postale et à la Sfil. Je pense qu'il faut donc travailler sur la complémentarité entre les interventions de la Banque des territoires et celle des autres composantes du grand pôle financier public, bien sûr dans le respect de la concurrence.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, un grand merci pour cette proposition d'avis globalement positif, qui retient nos points d'attention. Je vous remercie beaucoup sur ce rapport de COSTRAT. Je remercie Jean-Yves pour cette présentation.

#### **4 — Délibération sur le cadre et la déclaration d'appétit aux risques**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous abordons à présent le point 4, pour lequel je cède la parole à Jean-Yves Perrot. Avant cela, je souhaite remercier Nathalie Tubiana et ses équipes pour la qualité des documents et le temps consacré, puisque nous avons eu notre fameuse formation aussi. Je vous rappelle que cette délibération est importante, puisqu'elle concourt au

renforcement des prérogatives de la Commission de surveillance issues de la loi PACTE. Le projet de délibération vous sera soumis par le Secrétariat général pour la circularisation, comme nous le faisons habituellement.

Jean-Yves, la parole est à vous.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Je serai un peu plus long sur ce point que sur les précédents, d'abord parce qu'il y a un nouveau cadre législatif et réglementaire, et ensuite parce que comme vous venez de le rappeler, Madame la Présidente, nous sommes vraiment au cœur des responsabilités de notre Commission. Je souhaite aussi remercier particulièrement Madame Tubiana et ses équipes de leur très grande disponibilité, non seulement à l'occasion de la formation générale récemment organisée sur les risques, non seulement à l'occasion du CAR, mais aussi des échanges complémentaires qui ont eu lieu dans l'intervalle.

Je structurerai mon propos autour de trois éléments. D'abord, il me paraît utile de rappeler le nouveau cadre législatif et réglementaire dans lequel se situe pour la première fois notre Commission sur ce point. Je passerai ensuite en revue les différents documents mis en place pour cette gestion des risques. Enfin, je proposerai à notre Commission une appréciation d'ensemble, y compris en intégrant, comme je l'ai fait pour la Banque des territoires, l'éclairage de ce que nous pouvons savoir à ce stade de l'impact sur le dispositif de la contribution de la Caisse des Dépôts au plan de relance.

Le premier point est donc le rappel du nouveau cadre législatif et réglementaire. Il s'agit de l'article 108 de la loi PACTE, qui a été intégré à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, dont je vous donne rapidement lecture. « *La Commission de surveillance délibère sur la stratégie et l'appétence en matière de risques* ». C'est donc bien une délibération. « *Elle fixe le besoin des fonds propres et de liquidité adaptés au risque, en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine. Elle approuve des limites globales*



*d'exposition au risque et en assure la surveillance ».*

Ce texte est décliné de manière détaillée par le décret du 5 février 2020, dont je cite rapidement quelques extraits. L'article 4 indique que le contrôle interne de la Caisse des Dépôts comporte notamment des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques. L'article 5 fait référence au fait que ce contrôle interne doit être adapté à la taille, — considérable — au volume, — considérable — des activités de la Caisse des Dépôts, à ses implantations, ainsi qu'à la nature, à l'échelle et à la complexité — le mot n'est pas de trop — des risques inhérents à son modèle et à ses activités. Il énonce les principaux risques auxquels il s'agit de répondre : le risque de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de non-conformité, de concentration, et j'en passe quelques-uns.

L'article 58 du décret dit que la Caisse des Dépôts met en place des systèmes et des procédures qui permettent d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités bancaires et financières, tel que prévu par le Code monétaire et financier. Enfin, l'article 136 du même décret — il s'agit d'un très long décret — indique que la Caisse des Dépôts met en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques faisant apparaître des limites d'exposition aux risques ainsi que les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées.

Ce qui est particulièrement nouveau, c'est que tout cela s'exerce désormais sous la supervision de l'ACPR, qui selon l'article 164 de ce même décret, je cite, « vérifie la pertinence des critères et seuils retenus au regard de la situation de la Caisse des Dépôts et des consignations et l'application qui en est faite ». L'ACPR peut demander à notre Commission une révision de ces critères et seuils ainsi que des modalités de leur mise en œuvre. Il est donc essentiel que notre Commission soit tenue informée du dialogue entre les services de la Caisse des Dépôts et l'ACPR. D'ailleurs, l'article 158 du décret prévoit expressément que notre Commission, je cite, « est informée des contrôles diligentés par l'ACPR ». Nous

aurons donc, le cas échéant, une attention particulière à apporter, dans cette première année, à l'évolution éventuelle que pourrait souhaiter l'ACPR sur tel ou tel point dans ce cadre, même si comme le disait tout à l'heure le Directeur général, j'ai bien noté qu'un certain nombre de choses peuvent être décalées pour des raisons qui tiennent à la situation actuelle.

J'en viens, c'est mon deuxième point, à l'examen des trois documents clés de l'appétit aux risques de la Caisse des Dépôts. Le premier de ces trois documents est un document annuel. Il s'agit du Cadre d'appétit aux risques. Il nous est communiqué en sa version du 5 mai 2020. Il s'agit d'un document qui doit être mis à jour au moins une fois par an et que notre Commission doit expressément approuver. Le deuxième document est la déclaration d'appétit aux risques dans sa version d'avril 2020. La Commission doit également l'approuver. Le troisième document, qui est de caractère trimestriel, est le profil de risques qui décrit l'évolution réelle des choses, que l'on pourrait appeler de manière un peu familière entre nous dans nos dialogues et nos réunions le degré de consommation des risques, qui sont qualifiés et cartographiés. C'est la version arrêtée au 31 décembre 2019 qui est proposée à notre examen. Ce document est celui qui nous garantit que dans la réalité des choses, nous sommes bien dans un cadre qui respecte le Cadre d'appétit aux risques.

Cette appréciation des risques est naturellement adossée à une programmation financière pluriannuelle, qui lui donne sa crédibilité, et à des prévisions, en termes de solvabilité et de liquidité du fonds d'épargne. Nous sommes sur l'horizon 2020-2024, avec un modèle prudentiel propre à chaque section.

Je passe maintenant en revue chacun de ces documents, avec d'abord le cadre d'appétit aux risques. Ce Cadre d'appétit décrit, selon une mise à jour au minimum annuelle, les principes généraux de l'appétit aux risques de la Caisse des Dépôts, en cohérence avec sa stratégie, en cohérence avec ses missions et en cohérence avec ses métiers. Les points importants à retenir sont évidemment :

- la vocation de protection de l'épargne de la Caisse des Dépôts ;
- la vision de long terme qui doit sous-tendre son action ;
- sa capacité contracyclique, qui justifie d'ailleurs des dispositions particulières distinctes de celles qui s'appliquent aux organismes bancaires habituels ;
- et naturellement une attention particulière à la protection de sa réputation, cet appétit étant variable selon les cinq métiers de la Caisse des Dépôts et selon les deux bilans, celui du fonds d'épargne et celui de la section générale.

Il faut noter que le Cadre d'appétit qui nous est proposé intègre l'élargissement du Groupe à La Poste, ce qui est important, d'autant que ceci est considéré comme un nouveau métier, mais pas encore complètement la SFIL, puisque l'opération sera finalisée dans le courant de cette année, avec sans doute un léger décalage. Il est prévu que ce soit à la mi-année 2020.

Le processus d'escalade et d'alerte est très précisément documenté, ainsi que le rôle de notre Commission et de ses comités spécialisés, CAR et CFE. La vigilance de notre Commission doit s'exercer prioritairement sur l'exhaustivité des risques couverts et sur le degré de pertinence du système d'alerte. Peut-être pourra-t-on nous indiquer de façon orale, de façon complémentaire, ce qu'il en est sur certains points. Par exemple, le risque de réputation n'est pas considéré comme un risque autonome. D'une façon générale, la question de la vigilance en direction de certaines filiales est particulièrement importante, puisque nous savons bien que les ennuis arrivent toujours par la périphérie. S'agissant de l'année 2020, c'est aussi un point d'attention, avec l'évolution du dispositif ICAAP ILAAP, sous le contrôle du superviseur et des recommandations éventuelles que le superviseur pourrait nous adresser et adresser à la Caisse des Dépôts dans le courant de cette année.

Le deuxième document est la déclaration d'appétit aux risques. Elle précise justement le

Cadre précédent. Elle distingue trois sous-ensembles, qui correspondent à trois niveaux différents de risques, en termes d'intensité et de degré de suivi. Il y a d'abord le risque de rang 1, plus sensible, qui concerne les filiales sous contrôle exclusif ou conjoint et qui présentent un niveau de risques significatif. Entrent dans ce périmètre des risques de rang 1 les entités régulées, Bpifrance, La Banque Postale, la SFIL ou les filiales qui font l'objet d'un suivi renforcé, La Poste, Icade, Egis, Transdev, la SCET et la Compagnie des Alpes.

Le risque de niveau 2 correspond aux entités sur lesquelles la Caisse des Dépôts exerce une influence et qui sont ou non consolidées, par exemple CTE et RTE. Le risque 3 concerne les entités sur lesquelles la Caisse des Dépôts exerce un contrôle exclusif ou conjoint, mais qui présentent un risque plus limité, par exemple CDC Biodiversité. Dans les trois cas, cette déclaration fixe les métriques quantitatives d'appétit aux différents risques et des limites, ainsi que des seuils d'information ou d'alerte qui correspondent à chacun de ces risques.

Cette documentation comporte une batterie de 67 indicateurs. 33 concernent la section générale, 34 concernant le fonds d'épargne, et 41 d'entre eux sont assortis de limites contraignantes. Peut-être pourra-t-on nous dire s'il est envisagé, pour les autres, de compléter ces limites contraignantes et éventuellement à quel horizon, là où aujourd'hui elles ne sont pas encore précisées.

Au cas où le seuil d'alerte est atteint, le déclenchement d'un plan d'action est prévu, sauf si — parce que c'est aussi la spécificité du modèle de la Caisse des Dépôts — le franchissement de ce seuil d'alerte est pleinement accepté dans le cadre de la gouvernance de l'appétit aux risques typique de son rôle, notamment en matière contracyclique. La Commission de surveillance est alors évidemment saisie.

L'autre point sur lequel nous pourrions peut-être obtenir quelques éclairages complémentaires concerne ce que l'on pourrait appeler les métriques qualitatives, sur

lesquels les indicateurs ne sont pas assortis de seuils et sur lesquels peut-être que certains compléments seraient nécessaires, d'autant que je crois que la BCE et l'ACPR ont déjà émis quelques observations sur ce point.

J'en arrive au document du profil de risques au 31 décembre 2019. Il s'agit du point de référence pour apprécier la qualité de la prévision et sa pertinence par rapport aux évolutions en cours. Au 31 décembre de l'année dernière, le profil de risques indiquait une situation satisfaisante en matière de solvabilité et de liquidité à l'horizon des cinq ans, avec toutefois une sensibilité forte dans un contexte — c'est celui que nous allons connaître — de maintien de taux très bas. Il s'agit d'une sensibilité sur la marge d'intérêt et sur la valorisation des actifs, et notamment des actions en cas de scénario dégradé.

D'autre part, ce profil de risques prenait en compte de manière assez large, bien que partielle, les expositions de La Poste et de la SFIL. La trajectoire de solvabilité était prise en compte, de même que la rentabilité, le risque de concentration nominale, sectorielle et géographique, mais des compléments étaient attendus et sont donc nécessaires sur le risque global de taux et sur le suivi des marges d'intérêt, concernant notamment la Banque Postale.

Lorsque nous regardions d'une manière plus fine la situation de cette fin d'année, nous observions certains risques de concentration géographique, en particulier sur l'Italie et sur le Japon, deux cas dans lesquels les seuils d'alerte prévus étaient dépassés, correspondant d'ailleurs à des situations que l'analyse permet de distinguer assez clairement. S'agissant de l'Italie, le problème concerne la SFIL et surtout la CNP, à travers sa filiale italienne. Cette situation fait l'objet d'un suivi particulier qui vise, tout en permettant la poursuite de la bonne activité de cette filiale italienne de la CNP, à le réduire. On pourra peut-être nous expliquer en quelques mots en quoi consistent les actions de suivi qui sont en cours. En revanche, s'agissant du Japon, l'analyse conduit à une situation différente puisqu'en réalité, c'est davantage la question du

thermomètre qui est posée et celle de la révision éventuelle du seuil d'alerte, que celle d'une action de fond, le Japon n'étant pas considéré, sur les achats de papier à court terme qui sont en cause dans cette partie de la cartographie, comme étant véritablement un pays à risque.

Cette cartographie faisait apparaître un risque d'actifs de baisse des capitaux propres du Groupe en cas de scénario dégradé et de forte baisse du résultat net consolidé du Groupe en 2022, à -55 %, en cas de scénario dégradé en L, et nous y allons tout droit. S'agissant du fonds d'épargne, le document faisait apparaître une sensibilité de la solvabilité aux scénarios dégradés, avec un risque de fonds propres sous la cible en 2020 qui restait toutefois supérieur au taux de surveillance, le profil des risques apparaissant déjà sous tension avant même la crise du Covid.

S'agissant des risques non financiers, nous avons pointé l'existence de quelques risques non financiers d'intensité modérée et qui sont sous contrôle, - même si l'on peut comprendre que cela peut prendre encore plus de temps que prévu compte tenu de ce qui nous a été dit en début de réunion par le Directeur général - notamment le retard des suivis de recommandations, l'exhaustivité de certains tests de systèmes d'information notamment.

Nous pouvons dire, me semble-t-il, que tout ce qu'il s'est passé depuis confirme le bien-fondé de ces appréciations et va donc dans le sens d'une appréciation positive de ce système. J'en arrive donc à l'appréciation d'ensemble de ce Cadre. Il me semble que nous pouvons considérer que l'ensemble du dispositif, le Cadre d'appétit et la déclaration d'appétit aux risques, apparaît robuste et bien documenté, sous réserve bien sûr et comme toujours de quelques marges de progrès identifiées, à la faveur de ce premier exercice d'application de ce nouveau Cadre.

La crise sanitaire a d'ailleurs favorisé certaines prises de conscience, notamment l'absence de seuil d'alerte sur certaines filiales, en termes de système d'information. Des progrès sont aussi à attendre de certaines filiales en matière de

risques liés à la RSE et sur les indicateurs liés aux objectifs en matière de transition climatique, dont l'importance ne fait que croître. Évidemment, l'appréciation du profil de risques de la Caisse des Dépôts au 31 décembre repose sur un contexte très différent de celui qui est aujourd'hui connu. C'est la raison pour laquelle je veux rappeler ce dont nous avons pris connaissance dans l'intervalle, au cours de notre séance de la semaine dernière, en termes de contribution de la Caisse des Dépôts au plan de relance qui, sous réserve de certaines hypothèses et notamment du report de Bâle 4, se caractérise par quatre traits :

- un résultat social et consolidé négatif en 2020, à hauteur respectivement de -0,6 et -0,4 million d'euros pour la section générale ainsi qu'un résultat négatif du fonds d'épargne en 2020, à hauteur de -1,5 milliard d'euros et une baisse du capital économique de la section générale, qui le conduirait sous la cible à la fin de cette année et jusqu'à la fin 2024, tout en le maintenant cependant au-dessus du seuil de surveillance ;
- l'absence de risque de liquidité, qui est liée au haut niveau d'épargne, et en revanche un impact attendu sur la trajectoire de solvabilité, tant et surtout pour la section générale que pour le fonds d'épargne, à un moindre degré, et en lien notamment avec la baisse des dividendes et des contributions des filiales ;
- une très nette dégradation du ratio de solvabilité de la section générale, qui était de 17,9 % à fin mars et qui serait de 15,4 % à fin 2020, alors qu'il était à 24,9 % dans le document du 31 décembre 2019, tous ces chiffres restant évidemment très supérieurs au minimum réglementaire ;
- enfin, une dégradation du ratio de solvabilité du fonds d'épargne, à 11,8 % à fin 2020 au lieu de 14,4 % fin 2019, qui remonterait progressivement dès 2021 en sachant que les fonds propres disponibles resteraient de toute façon supérieurs au seuil de surveillance tout au long de la période 2020-2024.

Le CAR a recommandé à notre Commission d'indiquer qu'elle se montrera particulièrement attentive à l'évolution annoncée du profil de risques à venir, à raison de l'impact qu'aura sur celui-ci l'ampleur des moyens mobilisés par la Caisse des Dépôts conformément à sa vocation contracyclique dans le cadre du plan de relance. Je me permets d'y ajouter que nous pourrions aussi exprimer le souhait que les profils trimestriels suivants, à fin mars et à fin juin, qui intégreront par définition plus d'informations, fassent l'objet d'un examen exprès devant notre Commission, et non pas, comme prévu en vitesse de croisière ordinaire, par simple circularisation. Voilà, Madame la Présidente, les quelques points que je souhaitais présenter à notre Commission.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Je pense que tout est clair et que tout est dit. Avons-nous d'autres demandes de précisions ?

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Merci, Madame la Présidente. Nous allons donc apporter les éléments de précision que vous avez souhaités. C'est effectivement le premier exercice de définition d'un Cadre d'appétit aux risques pour le groupe Caisse des Dépôts, et il y a en effet encore des marges d'amélioration. Nous avons aujourd'hui élargi le périmètre couvert au groupe La Poste et à la SFIL, mais en partie et non pas sur l'intégralité des indicateurs. Nous avons donc vocation, dans le prochain Cadre d'appétits, à couvrir l'intégralité des filiales significatives et contrôlées majoritairement ou conjointement sur l'ensemble des indicateurs.

Sur les différents risques pris en compte et qui sont couverts dans le Cadre d'appétit, nous devons travailler encore sur l'intégration de trois natures de risques. Il s'agit d'une part du risque de réputation, qui n'est pas identifié en tant que tel, même s'il est lié en général à des faits générateurs inclus dans les autres risques identifiés dans le Cadre d'appétit. Nous avons bien prévu de l'identifier et de lui dédier un suivi à part entière. Le risque assurantiel n'est également pas encore identifié puisqu'aujourd'hui, la CNP est prise en compte

dans le dispositif comme une participation et non pas comme une filiale. Néanmoins, nous avons l'intention d'identifier le risque assurantiel à part entière. C'est donc une autre évolution que nous apporterons prochainement.

Enfin, le risque climatique est couvert en partie, mais nous allons travailler à l'élargir, pour y inclure notamment tous les risques financiers climatiques, tandis qu'aujourd'hui ce risque est pris en compte sous l'angle des engagements pris par les différentes entités en matière d'accompagnement de la transition écologique et énergétique ou bien en s'appuyant sur les notations extrafinancières. Cela rejoint votre deuxième demande de précision sur les seuils ou les indicateurs qui pourraient encore évoluer dans le cadre et de la déclaration d'appétit. Nous souhaitons effectivement ajouter de nouveaux seuils à ceux déjà définis dans la déclaration, notamment un seuil d'alerte sur les risques d'actifs, mais pas forcément une limite, également un seuil d'alerte sur la trajectoire de marge nette d'intérêt en scénario de taux bas, qui n'est pas présent aujourd'hui dans la déclaration.

Sur les risques SSI, vous l'avez indiqué également, nous allons travailler avec nos filiales pour étudier la possibilité d'introduire un seuil sur cette nature de risques. Enfin nous allons élargir l'introduction des notations extrafinancières dans les seuils d'alerte relatifs aux risques RSE.

Concernant les métriques qualitatives, aujourd'hui nous n'avons pas intégré cette réflexion dans le Cadre d'appétit, mais nous y travaillons et nous regardons dans un premier temps quelles sont précisément les attentes des superviseurs dans ce domaine. Ce que nous comprenons, c'est qu'ils souhaitent une description d'un appétit qualitatif structurel. C'est encore un peu complexe à décrypter pour nous. La métrique qualitative est un concept compliqué à définir en tant que tel. Nous allons donc essayer de décrypter l'attente exprimée et nous verrons comment introduire cet axe d'analyse dans nos différents dispositifs. Concernant les dispositifs ICAAP et ILAAP, les

travaux sont en cours, ils sont bien avancés et devraient être bientôt finalisés. Olivier Mareuse et Virginie Chapron-du Jeu pourront vous en présenter les travaux très prochainement à l'occasion d'un prochain point avec les deux directions financières. Je crois que j'ai fait le tour des questions.

Bien sûr, nous pourrions vous présenter le prochain profil de risques en Commission de surveillance au lieu de le circulariser. Je pense que le profil de risques à fin juin sera plus parlant que le profil de risques à fin mars.

**M. Perrot :** Je crois que nous avons rendez-vous en juillet pour reprendre ces éléments. Je suis très heureux des précisions qui nous sont données et que nous pourrions justement intégrer dans le projet de délibération. J'en profite vraiment pour redire ma grande satisfaction des conditions dans lesquelles nous avons pu regarder ce dossier de manière approfondie. Il le mérite, honnêtement il est compliqué, et les éclairages successifs que vous nous avez apportés nous ont été et m'ont été très précieux.

**M. Pisani-Ferry :** J'ai deux petites questions. Merci beaucoup pour ces éléments. Ce Cadre est un peu un cadre imposé, d'une certaine manière, puisqu'il fait bien partie des dispositions législatives. À quel degré est-ce en même temps un cadre qui est un outil pour vous ? Estimez-vous qu'il est bien adapté à l'appréciation des risques et au pilotage des risques, comme outil de gestion ?

Ma deuxième question est la suivante. Avez-vous testé ce Cadre sur le passé ? Avez-vous fait des simulations rétrospectives pour voir de quelle manière le profil de risques rétroposé sur le passé pouvait effectivement permettre d'anticiper des difficultés qui ont pu se passer dans certaines conditions ? Je ne sais jusqu'où l'on peut rétroposer et donc quel type d'événement l'on peut simuler.

*Monsieur Jean-Marc Janailac rejoint la séance à 18 heures 27.*

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Oui, bien entendu c'est un outil pour

nous, clairement. Il nous est très utile. Nous en utilisons aujourd'hui les enseignements. Je n'ai pas répondu à votre question sur les expositions géographiques, Monsieur Perrot.

Nous avons effectivement deux dépassements de seuil que nous analysons de manière totalement différente. C'est bien le profil de risques qui nous a amenés à décider de suivre ces deux seuils d'alerte et d'action. Sur le risque Italie, nous sommes en train de définir les actions que nous pourrions mettre en œuvre pour réduire ce risque progressivement, et réduire ainsi notre exposition au risque Italie de manière programmée, sans que cela n'ait un impact négatif sur la rentabilité. Pour exemple, nous pourrions décider de céder des participations que nous avons en Italie.

Néanmoins, nous ne souhaitons pas le faire si ces cessions devaient entraîner des moins-values, ce qui dégraderait notre niveau de rentabilité. Nous sommes donc en cours de finalisation de ce plan d'action avec les différentes filiales concernées. Voici donc une illustration de la manière dont nous utilisons le profil de risques, sur les expositions géographiques.

Sur le Japon, la problématique est totalement différente. Là, nous pensons que notre seuil d'alerte est trop bas. Nous sommes donc en train de voir dans quelle mesure nous pourrions le rehausser pour intégrer le fait que ce n'est finalement pas un risque qui nécessite une alerte à ce stade, en tout cas à ce niveau. Nous sommes ainsi en train d'étudier une révision de la métrique qui nous permettrait d'avoir une exposition au risque Japon qui ne provoque pas d'alerte. Je donne ce 2<sup>ème</sup> exemple, ce qui me permet de répondre aux questions de Monsieur Perrot.

En particulier nous utilisons cet outil particulièrement dans le cadre de la crise actuelle. Les profils de risques que nous sommes en train de calculer sur fin mars nous permettront de mesurer la robustesse de notre appétit aux risques à des scénarios dégradés, scénarios qui sont déjà pris en compte dans l'appétit aux risques puisque nous avons déjà simulé les scénarios dégradés. Aujourd'hui, le contexte que nous vivons correspond à peu

près au scénario dégradé en L. Nous voyons donc qu'aujourd'hui, les différentes métriques que nous avons pris en compte dans un scénario dégradé en L déclenchent les seuils d'alerte, mais pas les limites. Certains indicateurs illustrent donc l'impact de la crise, mais nous restons dans le cadre de l'appétit que nous proposons de valider.

**M. Perrot :** Si je devais dire les choses de façon un peu rapide, en fin de compte nous ne pensions pas avoir une vérification aussi rapide et bien fondée de tout cela. À quelque chose, malheur est bon.

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Nous n'avons pas fait les tests sur les données rétrospectives. Mais en l'occurrence, nous vivons effectivement à présent grandeur nature le test de la robustesse du Cadre d'appétit.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Nous n'avons pas fait les tests, cela dit nous avons immédiatement été regarder quel était l'impact de la crise de 2008-2009 sur le résultat de la Caisse des Dépôts, pour voir que nous sommes dans l'épure de ce que subit la Caisse des Dépôts dans la période récente, en sachant que pour le moment - mais la crise n'est pas terminée -, la crise financière est bien moindre que celle que nous avons traversée en 2008-2009.

Je voudrais renforcer ce que vient de dire Nathalie. C'est un outil extrêmement utile, en sachant que la question des risques est une question qui, pour une équipe de management, demande l'exhaustivité. Vérifier notre exposition sur le logement ou vérifier notre exposition sur l'Italie, c'est un réflexe qui vient assez spontanément. L'avantage de ces méthodes, qui sont maintenant utilisées dans tous les établissements financiers, est qu'elles permettent de faire une revue de tous les risques dans tous les domaines et dans toutes les entités, et donc d'avoir un outil très complet. Il n'évite pas que les risques se matérialisent, évidemment, mais il permet normalement d'avoir une vision assez claire de ce qu'il peut se passer lorsque les choses tournent mal et d'avoir en permanence un

dialogue sur ces questions. Le traitement que nous avons décidé de faire sur l'Italie a été conforté par la récente proposition franco-allemande sur le programme de soutien de l'Union européenne, qui fait que nous nous disons que nous pouvons réduire, mais sans prendre de risque sur nos résultats. Dans d'autres circonstances, nous aurions pris le risque de dégrader notre résultat pour réduire notre exposition à l'Italie. Je donne l'exemple de l'Italie parce que nous en avons parlé.

Cela donne lieu à un dialogue qui est véritablement un dialogue de gestion et qui, je pense, est un élément de sécurité en sachant qu'il n'y a pas de sécurité absolue dans ces domaines. Il faut être le plus réveillé possible. En tout cas, le cadre que cela donne est quand même quelque chose qui fournit des éléments de confort et d'exhaustivité.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Gilles souhaitait apporter des questions.

**M. Carrez :** Je reprends la question de Jean, qui est très intéressante, sur l'analyse rétrospective. Il est vrai qu'il faut l'exhaustivité, mais le risque qui nous touche fortement en général n'est pas prévu. Si nous avons fait ce travail fin décembre, nous n'aurions pas été capables d'identifier le risque particulier de la pandémie. Aujourd'hui, le fait que nous ayons toute cette méthodologie nous aide pour en mesurer les conséquences.

Je voudrais poser une question peut-être un peu naïve. Est-ce qu'en 2008, si nous avions eu ces instruments notamment au niveau des filiales, nous aurions identifié le risque qui était colossal sur Dexia, qui consistait à financer du long terme avec des ressources de court terme ? C'est vraiment ce type de question qu'il nous faut nous poser, je crois. Bien sûr que l'on n'élimine pas les risques, mais comme le disait Éric il y a un aspect exhaustivité et une rigueur dans la méthodologie qui permet non pas de supprimer le risque, mais d'être paré pour l'analyser et surtout réagir rapidement aux conséquences. D'où ma question, parce que c'est assez stimulant intellectuellement. Nathalie, dans ce que vous nous présentez,

pensez-vous qu'il y ait des éléments qui auraient permis de dire « attention, sur Dexia il y a un risque » ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Ce sont plutôt les nouveaux ratios mis en place par les superviseurs, qui visent précisément à éviter ces risques, et notamment les ratios de liquidité. C'est-à-dire que depuis la crise de 2008-2009, les superviseurs bancaires ont mis en place deux ratios de liquidité. Ces deux ratios de liquidité permettent de vérifier l'adéquation en actifs et passifs de ces éléments de liquidité. D'ailleurs, les assureurs meurent de solvabilité, mais les banques meurent de problèmes de liquidité. Les banques meurent en étant parfaitement solvables. C'est un problème de liquidité. Maintenant que ces ratios sont gravés dans le dur de la réglementation, nous sommes obligés de les respecter.

**M. Carrez :** Je vais donc prendre un autre exemple. Tout à l'heure, Olivier Sichel nous a dit qu'en 2019 nous avons pu financer une partie de l'investissement et une bonne rotation des actifs. Or, là, lorsque l'on regarde dans le troisième document le portefeuille des investissements de la Banque des territoires, ce qui vient quand même à l'esprit c'est de se dire que nous risquons de ne pas avoir cette rotation, en tout cas pas dans les mêmes proportions. Par conséquent, est-ce que cela ne va pas quelque part handicaper les capacités d'investissement ? En effet, on investit en faisant tourner aussi le portefeuille. Ce que je dis est vrai pour la Banque des territoires en interne, en section générale, mais a fortiori, c'est vrai pour les participations stratégiques telles que GPS.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Il y a un ratio très basique que j'ai en tête en permanence, c'est notre position en actions, qui était de l'ordre de 70 milliards d'euros avant la crise, et nos fonds propres, qui avant la crise étaient de l'ordre de 50 milliards d'euros. Si l'écart entre les deux devient trop grand, nous sommes en risque en cas de problème de marché. Par conséquent, nous sommes déjà beaucoup plus exposés aux

actions que n'importe quelle institution financière, mais cela provient de notre modèle. Cependant, il ne faut pas que cette exposition soit déraisonnable par rapport à nos fonds propres, sinon effectivement ce risque existe.

C'est décrit plus finement par les modèles de risques, mais c'est cela qu'il faut suivre. Effectivement, cela permet à la Caisse des Dépôts de tenir si jamais nous ne pouvions plus vendre d'actifs, parce que l'essentiel du financement de nos investissements d'actions est porté par les fonds propres.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** La parole est à Jérôme Reboul, qui souhaite dire un mot.

**M. Reboul :** Merci, Madame la Présidente. Je voulais juste réagir à la question de Gilles sur Dexia. J'ai fait le plan de soutien aux banques en 2008, donc je me souviens un peu de cette époque. Par construction, les ratios ne permettront jamais en eux-mêmes d'être suffisamment inclusifs pour prévoir tous les cas. D'ailleurs, nous savons que quand le comité de Bâle a élaboré son ratio de liquidité de court terme, le LCR, à l'époque les banques françaises avaient un ratio qui existait déjà, qui n'était pas un ratio bâlois, et qui leur était appliqué.

Tout le monde s'est énormément inquiété, parce que lorsque l'on a calculé pour la première fois le LCR des banques françaises, on a trouvé qu'il était très bas. On s'est dit « c'est bizarre, est-ce qu'il y a un problème de liquidité dans les banques françaises ? ». En fait, non. Il était très bas parce que le LCR, techniquement, traite les passifs consolidés d'assurance des banques comme des passifs de marchés, donc il les pénalise assez fortement. Depuis, les banques ont adapté leur structure pour optimiser leur LCR. Je dis cela sans aucune inquiétude sur la liquidité des banques françaises, mais c'est pour dire qu'il faut toujours se méfier du thermomètre en lui-même.

Par contre, la réglementation bancaire, depuis, a beaucoup insisté pour que les organes de surveillance des établissements de crédit

soient bien dans la boucle des exercices prévisionnels qui permettent d'évaluer si le modèle d'affaires résiste à des chocs. C'est pour cela que tous ces exercices peuvent vous paraître très formels, l'appétit aux risques, l'ICAAP, l'ILAAP, mais en fait c'est vraiment le cœur de l'enseignement que l'on a tiré de la crise, à savoir que les banques qui sont tombées sont des banques dans lesquelles le Conseil d'administration n'avait pas eu les moyens de regarder si le modèle d'affaires résistait ou non. Par conséquent, je ne veux pas insister, mais je pense que ce sont des exercices vraiment importants, et ce n'est pas parce que la Caisse des Dépôts est un établissement dont la solvabilité est très confortable et qui part d'une situation très favorable, avec une capacité de résistance aux chocs dont il faut évidemment se réjouir, que ces exercices doivent être vus comme étant de nature purement formelle. Je pense qu'il est vraiment important de jouer ce jeu.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** D'ailleurs, vous avez vu combien de notre côté nous le prenons au sérieux. Je voudrais également réagir à la remarque de Gilles Carrez sur le fait qu'une crise sanitaire de cette ampleur n'était pas prévue. En fait, c'est exactement pour cela que lorsque les superviseurs font des stress tests, ils les font en disant « les actions baissent de tant, le coût du risque augmente de tant, et les taux obligataires évoluent dans telle direction » sans poser les sujets. Parfois, nous avons même le sujet sur Bpifrance, où le superviseur essaie de se mettre dans une situation où les actionnaires de Bpifrance auraient des difficultés, ce qu'il est difficile à envisager pour la Caisse des Dépôts, mais impossible pour l'État. Pourtant, le superviseur nous dit « faites comme si ». Par conséquent, ils ne réfléchissent pas aux raisons qui pourraient entraîner les difficultés. Ils disent simplement « vous avez un choc de telle nature, comment réagissez-vous ? ». Après, on se rend compte que la vraie vie se charge de trouver des causes.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Y a-t-il d'autres questionnements ou demandes



d'intervention ? Merci beaucoup, nous abordons à présent le point numéro 5.

## 5 — Actualisation de la programmation financière pluriannuelle post-plan de relance (impact SG et FE)

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous allons reparler de ces sujets, avec l'actualisation de la programmation financière pluriannuelle, avec les impacts sur la section générale et les fonds d'épargne. Notre rapporteur est Évelyne, en visioconférence. Je vous cède la parole.

**Mme Ratte :** Merci, Madame la Présidente. Mon intervention sera relativement brève, dans la mesure où ce sujet a été amplement expertisé dans le cadre du CAR, mais il a également occupé l'essentiel de l'ordre du jour de la dernière Commission de surveillance exceptionnelle de la semaine dernière. Enfin, Jean-Yves Perrot a exposé, à la fin de son intervention, les principaux résultats liés au fonds de relance et à la crise sanitaire, si bien que je vais passer rapidement.

Je vais aller rapidement, pour d'abord rappeler les liens entre le scénario économique et la trajectoire des résultats de la Caisse des Dépôts. En d'autres termes, quelles sont les hypothèses économiques qui ont été retenues par la Caisse des Dépôts pour compenser cette nouvelle trajectoire de résultats ? Ces hypothèses économiques procèdent en réalité d'une analyse propre au groupe Caisse des Dépôts, avec donc l'idée d'un scénario économique très dégradé en 2020, mais avec une reprise marquée dès 2021. Autrement dit, ce sont des scénarios relativement proches de ceux du gouvernement et de la Banque de France, même si, me semble-t-il, le gouvernement a depuis lors fait une prévision de diminution du PIB dans une fourchette allant de 11 % à 14 %, alors que nous sommes dans notre exercice sur une baisse du PIB de 10 %. Notre hypothèse est probablement assez favorable. C'est en tout cas mon opinion.

Quelle est la trajectoire de résultat liée à ces événements, à la fois la crise sanitaire et le plan de relance ? Les résultats 2020, comme l'a

indiqué mon prédécesseur, devraient donc être négatifs en 2020, à -0,6 milliard en résultat social et -0,5 milliard en résultat consolidé par rapport aux prédictions de fin décembre 2019, soit un différentiel proche de 4 milliards en consolidé, ce qui est évidemment assez exceptionnel.

Une partie de cette dégradation provient de la nécessité de provisionner les pertes latentes. Ces provisions forment d'ailleurs, comme l'a joliment indiqué le Directeur général la semaine dernière, une provision en quelque sorte provisoire. Elles ont donc vocation à être reprises dès 2021 en cas de rétablissement des marchés financiers. La deuxième raison de la dégradation est l'impact exceptionnel des opérations avec La Poste et la Sfil, impact qui a été revu à la baisse avec une division par deux de l'impact comptable positif de l'opération avec La Poste. Ce sujet a fait l'objet de nombreuses questions la semaine dernière, mais également en CAR. Je pense que nous sommes à peu près au clair sur l'évolution de la situation.

Une autre partie de la dégradation provient de pertes sèches, c'est-à-dire de baisses d'activité et donc des recettes, qui risquent d'être récurrentes, et c'est notamment tout le problème de l'activité courrier de la filiale La Poste. Des questions persistent sur le montant du besoin permettant d'accompagner le développement de La Poste, puisque je rappelle que dans les projections financières, 1 milliard est prévu en capital pour La Poste. Cette prévision est maintenue. La question est de savoir si ce sera suffisant.

Je vais donc évoquer tout d'abord la solvabilité de la section générale, puis les trajectoires du fonds d'épargne. Sur la section générale, comme l'a dit Jean-Yves Perrot, l'impact de la crise et du plan de relance sur la solvabilité de la section générale est sérieux, même si le Groupe reste au-dessus des seuils minimaux, aussi bien le seuil retenu par le modèle prudentiel que le seuil retenu par le ratio réglementaire.

Dans le modèle prudentiel, l'écart à la cible des fonds propres s'installe en territoire négatif

jusqu'à la fin de la projection triennale. Dans les budgets qui nous ont été transmis, aucune mesure de remédiation n'a été proposée à la Commission de surveillance, à l'inverse de la section du fonds d'épargne, sur lequel je reviendrai.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous vous entendons assez mal, Évelyne. Heureusement, nous avons un support papier. Nous vous avons perdu sur l'impact sur la capacité du Groupe à mettre en œuvre le plan de relance, donc en page 3.

**Mme Ratte :** J'en suis là, je répète. Le plan de relance, pour sa partie investissement en fonds propre, génère un besoin en fonds propre net de 1,4 milliard. La question se pose de savoir, même si la solvabilité est maîtrisée à court terme, si la survenance de divers scénarios de dégradation non intégrés à ces trajectoires pourrait limiter la capacité de la Caisse des Dépôts à mettre pleinement en œuvre le plan de relance prévu, sans parler bien sûr d'un nouveau choc comme nous venons de le connaître avec la crise sanitaire.

Sur le fonds d'épargne, la trajectoire des résultats fait apparaître un résultat en 2020 très dégradé, mais avec une reprise dès 2021, là encore avec un scénario en V, cette reprise étant portée par des gains sur les portefeuilles de placements. Cela est évidemment lié à la reprise des marchés.

La crise actuelle a provoqué une surcollecte très importante qui pose à nouveau la question d'un élargissement de la doctrine d'emploi du fonds d'épargne pour essayer d'améliorer l'équilibre entre actifs et passifs. Lors de la dernière Commission de surveillance, la question a été posée de savoir si le fonds d'épargne pouvait être mobilisé sur les établissements culturels, sur la transition énergétique et sur les infrastructures. C'est une question qui a occupé la Commission un certain temps.

À la différence de la section générale, la Direction du fonds d'épargne a suggéré des actions de remédiation. Trois actions de remédiation ont été proposées :

- la baisse du taux du livret A, qui est une question uniquement politique et qui est évidemment complexe ;
- la question de la révision et de l'augmentation des investissements, et en tout cas du cadre d'investissement de la substance du fonds d'épargne ;

La troisième solution, qui est davantage novatrice, proposée par la Direction du fonds d'épargne, est un projet de titrisation. Des commissaires surveillants ont souhaité avoir le maximum de garanties, car évidemment, qui dit titrisation dit risques. Voilà, Madame la Présidente, j'ai terminé mon exposé.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci Évelyne. Même si nous avons manqué quelques parties, nous avons quand même le support sur nos outils informatiques. Un grand merci pour cet exposé.

Je reviens sur le besoin d'informations complémentaires sur la titrisation et sur les plans de remédiation. Je mettrai de côté la baisse du taux du livret A. Politiquement, c'est assez compliqué. Nous allons laisser l'ouverture au débat.

**M. Reboul :** Merci, Madame la Présidente. Je vais essayer d'être rapide pour dire plusieurs choses. D'abord, cela illustre un peu le point que je faisais tout à l'heure, c'est-à-dire que nous avons deux bilans qui souffrent tous les deux d'une situation conjoncturelle très défavorable, mais qui à mes yeux se présentent de façons très différentes.

Le bilan de la section générale a une capacité de génération de résultats et de fonds propres indiscutable, dont tout laisse à penser qu'elle permet dans tous les cas de revenir dans des zones tout à fait acceptables. En plus, la dégradation apparente de la solvabilité de la section générale résulte très largement du volontarisme du plan d'investissement. C'est la croissance du bilan de la section générale consolidé qui explique pour une bonne partie la croissance du besoin de fonds propres et l'écart. Spontanément, ce n'est pas une situation qui m'inquiète.

Je souligne d'ailleurs, pour faire l'analogie avec les banques et en étant tout à fait conscient que cette analogie n'est pas appropriée pour la Caisse des Dépôts, mais quand même, vous n'êtes pas sans savoir que la BCE a invité les banques à manger une partie des coussins qui sont en haut de la pile d'exigence en fonds propres pour absorber les conséquences de la crise sans pour autant arrêter leur activité de crédit. Nous sommes vraiment dans cette logique où nous acceptons d'être un peu moins attachés au ratio, parce que nous savons que de toute façon il y a une capacité de génération de résultat qui fait qu'une dégradation temporaire du ratio n'est pas réellement préoccupante.

Pour être tout à fait franc avec vous, je suis un peu moins confiant sur le fonds d'épargne, puisque c'est vraiment le modèle économique qui est sous tension. Nous le savons depuis déjà un certain temps, c'est la conséquence de la période de taux bas, mais là nous voyons que le fonds d'épargne a beaucoup plus de mal à récupérer d'un choc parce que sa capacité à générer du résultat et du fonds propre est structurellement très faible. Par conséquent, à mes yeux, c'est ce qui justifie le fait qu'il y ait une asymétrie dans ce qui est développé par la Direction générale. Autant que je pense qu'il faut réfléchir à des mesures de remédiation sur le bilan du fonds d'épargne, parce que spontanément il ne revient pas suffisamment vite dans une zone qui n'inspire aucune inquiétude, autant je pense que pour la section générale la question ne se pose pas ainsi.

Je ne dis rien du TLA, parce que vous comprenez tous que c'est un sujet tellement politique que je ne peux rien en dire à mon niveau. Je mentionne, sur le sujet de la titrisation, que je n'ai spontanément évidemment aucune objection au principe de la titrisation comme outil de gestion de bilan. Je sais que cela peut susciter des réticences de nature un peu politiques, mais c'est une technique de refinancement tout à fait éprouvée et usuelle.

Dans le cas du fonds d'épargne, j'ai quand même spontanément une préoccupation qui concerne les prêts garantis par les collectivités

locales, donc les prêts aux bailleurs sociaux. Vous savez que le financement du logement social est un système. Lorsque des bailleurs sociaux ont des difficultés, cela se traite toujours très en amont. Les garanties des collectivités locales ne sont jamais appelées.

On va à la CGLLS, on met une couche subventionnelle qui est en fait payée par la collectivité des bailleurs sociaux, on rééchelonne les encours détenus par les fonds d'épargne, et ce système est extrêmement précieux. Il maintient la sinistralité à des niveaux très, très bas. Je crois que le niveau où il a été le plus élevé était de 5 points de base, donc c'est vraiment ridicule. C'est un système qui repose sur le fait qu'il n'y a pas d'investisseurs privés qui viennent dire « je veux la garantie de la collectivité locale, parce que je ne veux pas entendre parler du fait que tout cela est un système dans lequel on trouve des solutions constructives en discutant avec l'ensemble des parties intéressées ». Je pense que c'est très important, et nous en avons parlé avec les équipes de la Caisse des Dépôts. Il ne faut pas que vous preniez cela comme une réserve de principe, mais pour moi il est très important que nous nous assurions bien que ce système, dans lequel il y a une gestion intégralement publique et consacrée à l'intérêt général des prêts consentis par le fonds d'épargne aux bailleurs sociaux, continue de fonctionner.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Y a-t-il des remarques ?

**M. Pisani-Ferry :** J'ai deux remarques. La première est en écho à la discussion précédente sur les risques. Ce que nous montre ce rapport, sans surprise, c'est que nous sommes très exposés à des risques de natures très différentes de ceux qui ont été analysés tout à l'heure, c'est-à-dire du risque réglementaire, du risque technologique, du risque sociétal et du risque politique. Il y a donc la question de savoir comment nous pouvons avoir une appréciation synthétique et coordonnée des risques de marchés, qui étaient des risques qui faisaient l'objet du Cadre formalisé précédent, et de ces risques qui sont lourds, mais qui ne font pas l'objet

d'une appréciation systématisée de la même manière.

Le deuxième point porte sur ce que vient de dire Jérôme Reboul, c'est-à-dire sur la question structurelle du niveau des taux, de la rémunération du livret A, et du coup du modèle structurel qui est celui du financement à partir de la ressource des fonds d'épargne. J'entends bien ce qu'il a dit. C'est très puissant. Il a dit que la mutualisation, l'ensemble des techniques de sécurisation, font qu'en dépit du coût de la ressource, il n'y a pas vraiment d'alternative dans du secteur privé qui conduise à remettre en cause le modèle.

Le problème, c'est que c'est pour des raisons qui sont externes au modèle de financement, d'une certaine manière. C'est-à-dire que cela n'empêche pas de se dire qu'il y a une question structurelle du coût de la ressource, même si son impact est réduit par tout ce qui est ensuite en aval sur ce qui conduit à la sécurisation de ces crédits, et qui permet donc d'une certaine manière de faire survivre un modèle. C'est un peu une survivance de quelque chose que les conditions de marchés mettent quand même profondément en cause. Cela invite donc probablement à réfléchir de manière plus ouverte à des voies qui pourraient être développées progressivement à partir de cette ressource, qui ne serait pas simplement la reproduction du modèle historique.

**M. Carrez :** J'ai deux questions qui s'adressent à Jérôme. La dégradation que nous observons, notamment en termes de besoins de fonds propres, ne me semble pas être liée au plan de relance. Elle est vraiment liée au résultat 2020, parce que dans le cadre du plan de relance, nous investissons 3 et quelques milliards de plus qui, en termes de besoins de fonds propres, compte tenu des pondérations, représentent un peu plus d'un milliard, me semble-t-il. Par conséquent, c'est surtout l'effet de la dégradation très forte et brutale des résultats 2020. C'est le premier point.

Le second point est le suivant. Il est vrai que le système des prêts au logement social, avec la garantie directe aux collectivités locales, mais la contre-garantie ou la surgarantie CGLLS, cela

fonctionne vraiment très bien. Je peux vous dire que partout, dans les conseils municipaux où il y a des débats sur la garantie, on explique que l'on est protégé. C'est vrai que par ailleurs, la sinistralité au niveau de la CGLLS est historiquement très faible. Quant à la sinistralité au niveau des collectivités locales, je crois qu'elle est nulle.

C'est donc un système qui fonctionne bien, mais dans un dispositif par lequel on élargirait les emplois, par exemple en direction d'opérateurs de l'État, ils bénéficieraient aussi d'une garantie, à savoir les garanties implicites de l'État. Par exemple, si l'on prête à partir du livret A — je crois que ce n'est pas le cas — à la Société du Grand Paris, il y a une garantie implicite de l'État. Si l'on prête à tel ou tel grand établissement administratif à caractère culturel, et je ne citerai pas de nom, c'est un sujet qui m'est cher comme vous le savez, là aussi il existe un système de garantie, sauf que c'est l'État. Quand Jérôme incite à la prudence, veut-il dire qu'il préfère de loin les garanties CGLLS collectivités locales aux garanties implicites de l'État ?

**M. Reboul :** Je vais peut-être répondre sur les deux points.

**M. Carrez :** Jacques me fait remarquer, et il a tout à fait raison, que la garantie de l'État au titre du livret A est quand même correctement rémunérée, en tout cas jusqu'à présent. N'est-ce pas, Monsieur Mareuse ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** À vous la parole, Monsieur Reboul.

**M. Reboul :** Sur ce dernier point, nous pourrions avoir des débats. Nous avons essayé de calculer ce que voulait dire l'exposition hors bilan sur le fonds d'épargne, en termes de coûts, pour l'État. Je passe là-dessus parce que je sens que ce sujet comporte un potentiel de polémique certain.

Sur le premier point, le constat que je fais est que le capital économique croît de 8 milliards entre 2019 et 2024, et le besoin de fonds propres croît de 14 milliards. C'est normal.

C'est en fait le résultat des 26 milliards de programme d'investissements de la Caisse des Dépôts sur cette même période.

**M. Carrez :** Nous ne parlons pas de la même chose. Je parlais uniquement des 3 milliards de plus sur le plan de relance. Sinon, je suis tout à fait d'accord avec vous sur ce point, Jérôme.

**M. Reboul :** Mon point était de dire « ce n'est pas une situation qui m'inquiète », parce que c'est un bilan dont la capacité de génération de résultat est forte et éprouvée. Je pense que nous trouver en écart de quelques centaines de millions pendant quelques années, tant que nous n'avons pas de doute sur la capacité de génération de résultat, n'est pas quelque chose qui doit nous inquiéter. Mon point était simplement de dire que sur le fonds d'épargne je suis moins rassuré, parce que la capacité de génération de résultat du fonds d'épargne n'est pas du tout la même, et notamment sur l'activité de prêt. Nous le savons depuis longtemps, la capacité de génération de résultat du fonds d'épargne sur l'activité de prêt finance à peu près le besoin de nouveaux fonds propres que nous avons pour continuer à prêt au logement social. Cela veut dire que si nous avons des accidents répétés sur le reste de l'activité du fonds d'épargne, cela se termine mal.

Sur le point sur la titrisation, je n'essayais pas de dire que certaines contreparties du fonds d'épargne sont plus risquées que d'autres. Ce que j'essayais d'expliquer, c'est que si l'on titrise un prêt du fonds d'épargne, et je prends l'exemple d'une titrisation pure, c'est-à-dire avec une sortie complète de l'actif du bilan. Qu'est-ce que cela veut dire ? Prenons un prêt à un bailleur social, lequel prêt est garanti, disons par la mairie du Perreux. Je sais que ce sera cher à Gilles Carrez. On le met dans un fonds commun de titrisation confié à des investisseurs. La réglementation dit, et c'est normal, que les gestionnaires du fonds commun de titrisation doivent agir dans l'intérêt de cet investisseur.

Maintenant, si le bailleur social a une difficulté, ce qu'il se passe aujourd'hui c'est que l'on va à la CGLLS, on fait un plan, la Caisse des Dépôts

rééchelonne son prêt, il y a un peu de perte actuarielle, disons d'un ou deux points de base. La collectivité du Perreux réitère sa garantie, la Fédération HLM remet un peu de subventions, et cela s'arrête là. En général, on arrive à faire redémarrer le bailleur social et il n'y a jamais de vraie sinistralité. Cela fonctionne parce que le prêt est géré par la Caisse des Dépôts dans un objectif d'intérêt général. Si le prêt est dans un fonds commun de titrisation et qu'il est géré pour le compte d'un investisseur à qui l'on dit « vous avez le choix, vous pouvez appeler la garantie du Perreux, qui va tout vous rembourser tout de suite, ou alors vous pouvez aller à la CGLLS pour négocier un plan d'aide et lâcher éventuellement un ou deux points de base de coût actuariel », je vois bien ce que l'investisseur va faire. Mon point consiste uniquement à dire qu'il faut faire attention à ne pas faire de la titrisation sur les encours de prêt sur le logement social.

J'ajoute un point pour Monsieur Pisani-Ferry. Je suis tout à fait d'accord, cela ne veut pas dire que cela doit nous exonérer d'avoir une réflexion sur la façon dont nous trouvons des ressources qui soient éventuellement plus pertinentes que la ressource de base du fonds d'épargne, qui est l'épargne réglementée, dans certains cas pour mieux financer les bailleurs sociaux. Les bailleurs sociaux, en moyenne, ne sont pas mal financés. C'est une réflexion que nous avons déjà eue et que je suis tout à fait ouvert à continuer à avoir. Par contre, je pense que cela invite à faire attention lorsque l'on commence à se dire qu'une partie importante des passifs des bailleurs sociaux pourrait, demain, être gérée dans l'intérêt exclusif de créanciers privés.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je laisse la parole à Jacques Savatier.

**M. Savatier :** J'ai juste un point. Depuis que je siége au comité du fonds d'épargne, on peut quand même dire que nous sommes en stress test depuis le début, depuis pratiquement trois ou quatre ans. C'est lié essentiellement aux taux bas. Olivier nous alerte à chaque fois, et même si jusque-là les résultats ont été contenus à peu près correctement et que nous avons pu à la fois améliorer les fonds propres

et en même temps verser un financement de la garantie à l'État, nous voyons bien que la pérennité des taux bas nous pose la question durablement de l'équilibre de ce mécanisme.

J'ai vu des simulations qui sont faites avec la baisse de la rémunération du taux. Il me semble que si nous devons faire ces simulations, il faut que nous jouions sur les différents facteurs :

- la doctrine d'emploi, donc je pense qu'elle doit être revisitée d'une certaine façon ;
- le taux de rémunération, bien évidemment au regard de l'évolution de l'inflation et du coût de l'argent au jour le jour.

Je pense qu'il y a aussi un sujet qu'évoquait Gilles tout à l'heure en aparté, à savoir ce que nous avons fait en 2017. À un moment donné, nous avons baissé le taux de centralisation. Nous pouvons aussi jouer sur cela de façon à faire remonter moins de liquidité, si c'est possible, pour pouvoir mieux gérer ou répartir le risque de la gestion de ce différentiel de taux.

Nous savions déjà qu'il fallait regarder tout cela de façon très attentive et il me semble que c'est encore plus nécessaire compte tenu de la conjoncture. Je pense qu'Olivier va nous dire ce qui, dans les remarques et suggestions, peut être pris et ce qui relève du délire d'un parlementaire peu informé.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jacques, pour ton autodescription. Olivier Mareuse, vous avez la parole.

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Merci, Madame la Présidente. C'est vrai que la situation de départ du fonds d'épargne est plus fragile que celle de la section générale, puisque comme vous le savez, le fonds d'épargne ne conserve pas d'excédent. C'est-à-dire qu'il a juste les fonds propres qui correspondent au besoin de fonds propres du modèle prudentiel. Tout l'excédent qui est créé par ses résultats est versé à l'État. Nous abordons la crise sanitaire et financière avec une situation

d'excédent de fonds propres de zéro. Nous sommes en quelque sorte juste au niveau du besoin issu du modèle prudentiel, donc quand le choc survient le trou est plus important et la reconstitution dans les années qui suivent prend évidemment plus de temps.

C'est ce qui nous a conduits à introduire dans le dossier qui vous a été communiqué des possibilités de mesures de remédiation, soit pour accélérer cette reconstitution des fonds propres jusqu'au niveau requis par le modèle prudentiel, soit pour faire face à de nouveaux chocs que l'on ne peut jamais totalement exclure, en sachant aussi dans l'autre sens que si l'amélioration des marchés était plus rapide que ce que nous avons prévu, ces mesures de remédiation seraient en revanche moins indispensables.

Il nous a donc semblé utile de faire une espèce de catalogue raisonné de ces moyens d'action possibles dans lequel nous avons, il est vrai, cité le coût de la ressource et l'abaissement du coût de la ressource, parce que nous sommes sur un scénario à cinq ans et sur un scénario de maintien des taux à des niveaux extrêmement bas sur les marchés. Il nous a donc semblé logique que l'éventualité d'une baisse du coût de la ressource soit mentionnée, même si nous sommes bien conscients que la baisse du taux du livret A est toute récente et que c'est un sujet extrêmement sensible. C'est en même temps un élément très puissant, vous l'avez vu dans les simulations.

L'autre mesure de remédiation que nous avons évoquée, et je rejoins tout à fait les propos que viennent d'être tenus, est l'élargissement des emplois. En effet, aujourd'hui nous sommes dans une situation où la collecte est forte, cela a été dit, parce que l'épargne est à un niveau très élevé. Ce n'est d'ailleurs pas propre au livret A ou aux livrets réglementés. Les dépôts à vue augmentent dans des proportions encore beaucoup plus fortes. Par conséquent, nos ressources augmentent, et nos emplois en prêts sont stables. C'est-à-dire que l'encours de prêts du fonds d'épargne n'augmente pas actuellement, ou quasiment pas. Nous sommes sur un encours à peu près stable, donc tout ce qui peut faciliter un accroissement plus

soutenu de l'encours de prêt est de nature à améliorer l'équilibre entre actifs et passifs, à réduire tendanciellement les besoins de fonds propres et à améliorer la situation du fonds d'épargne. D'où les propositions qui ont été faites par la Banque des territoires pour ouvrir de nouvelles enveloppes sur des thématiques d'intérêt général correspondant aux besoins actuels de l'économie, en particulier sur les investissements les plus longs, puisque comme nous le savons, c'est sur ces maturités très longues que les prêts du fonds d'épargne retrouvent une compétitivité aujourd'hui très dégradée sur les maturités plus courtes. Il s'agit donc de l'élargissement des emplois et d'un accroissement de la production de prêts.

Nous avons aussi mentionné la possibilité, comme piste, d'une limitation des dépôts des personnes morales. Vous savez que sur le livret A, il y a essentiellement des dépôts de personnes physiques, mais quelques cas de dépôts de personnes morales. Nous avons constaté une très forte augmentation de ces dépôts ces dernières années, d'où la possibilité, nous semble-t-il, d'intervenir pour continger ces dépôts de personnes morales, et là aussi contribuer à un meilleur équilibre entre actifs et passifs du fonds.

Nous avons mentionné également la possibilité d'avoir des opérations de titrisation, bien évidemment limitées, puisqu'il ne s'agit pas de procéder à des opérations massives, mais il nous a semblé que c'était un instrument de gestion d'un bilan comme celui du fonds d'épargne qu'utilisent la plupart des établissements de crédit et qui peut en tout cas contribuer à renforcer la flexibilité financière du fonds d'épargne, sa capacité d'adaptation et sa capacité à réduire son besoin de fonds propres à certaines périodes.

Évidemment, il s'agirait de réaliser des titrisations extrêmement simples et faibles, en évitant soigneusement d'éviter les abus qui ont pu caractériser cette technique à certaines périodes, et pour rejoindre tout à fait les préoccupations qu'exprimait Jérôme Rebol, en veillant à ne remettre en cause en aucune manière les spécificités de l'intervention du fonds d'épargne et le rôle du fonds d'épargne,

notamment à l'égard du logement social. C'est un point que nous avons tout à fait en tête.

Nous devons trouver les modalités d'une titrisation suffisamment limitée. Je cite quelques exemples techniques, mais il s'agit par exemple qu'elles soient limitées à une fraction très limitée de l'encours d'un OLS, pour garder la capacité du fonds à gérer et restructurer la dette de cet OLS en ayant suffisamment de marge de manœuvre et sans être contraint par un recours excessif à la titrisation. Il y a aussi des possibilités dans certains cas de reprendre des prêts pour les remplacer par d'autres de manière à conserver la pleine agilité pour restructurer la dette des organismes. Nous serons donc évidemment très, très vigilants à cela, mais il nous a semblé utile de mentionner ce moyen, encore une fois pour accroître surtout la flexibilité financière du fonds d'épargne et sa capacité à répondre à des situations et à ajuster et gérer de manière active son besoin de fonds propres.

Nous n'avons pas mentionné la baisse du taux de centralisation, parce que c'est une mesure que peut évidemment prendre le gouvernement, mais qui revient à réduire la taille du fonds d'épargne et évidemment à limiter ses interventions. Cela nous paraît plutôt un peu malthusien, par rapport aux ambitions que l'on peut avoir sur le développement de nos financements à l'économie. Nous avons donc préféré évoquer les autres mesures, mais encore une fois il s'agit d'un dispositif pour évoquer les différentes possibilités de remédiation, notamment en cas de nouveau choc ou si nous souhaitons accélérer la reconstitution des fonds propres.

Je voudrais juste terminer en signalant que même si nous prévoyons d'être nettement en dessous du besoin de fonds propres issu du modèle prudentiel à la fin 2020, nous restons néanmoins nettement au-dessus des seuils de surveillance que comporte ce modèle. Par conséquent, le modèle est aussi fait pour encaisser les chocs et donner du temps pour reconstituer la position de solvabilité souhaitée. D'autre part, nous prévoyons à la fin 2020 une situation de solvabilité à 11,8% au

regard des ratios réglementaires sur le ratio Core equity tier one, assez comparable à celle d'établissements bancaires de premier plan. Ce n'est donc pas non plus une situation alarmante, même si nous pensons qu'il faut reconstituer les fonds propres au cours des prochaines années.

La capacité de résultat du fonds d'épargne que nous vous avons indiquée dans ces projections est de l'ordre de 700 millions à 800 millions par an en régime de croisière, après une année 2021 qui serait plutôt favorable en cas de reprise des marchés. Elle est limitée, c'est vrai, notamment par le coût des prêts déficitaires que nous faisons pour un certain nombre d'objets prioritaires, notamment le logement très social. Nous avons des marges sciemment négatives. Elle est également limitée par les charges, notamment les commissions d'accessibilité versées à la Banque Postale, qui comme vous le savez ont été augmentées et qui sont également des contributions du fonds d'épargne à des objectifs d'intérêt général qui, de fait, limitent son résultat dans la mesure où ce sont des finalités d'intérêt général que nous finançons.

**M. Bascher :** Merci, Olivier Mareuse, pour ces explications. Il y a deux sujets qui me viennent. Il vient d'être évoqué les commissions, mais il y a aussi le coût de gestion qui pourrait être revisité, les coûts de garantie de l'État. Tout à l'heure, Jérôme Reboul y faisait référence. Il y a donc peut-être aussi dans le modèle des sujets un peu frictionnels à regarder.

Quant à la titrisation j'ai un doute juridique, car comme l'exposait tout à l'heure Jérôme Reboul dans un cas rare, mais possible, si nous avons une garantie de collectivité locale et que nous mettons cela dans un véhicule titrisé, je ne suis pas sûr qu'il ne faille pas de nouveau délibérer systématiquement pour les collectivités locales où qu'elles soient, pour le stock existant. Je n'y mettrais pas mon doigt.

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Les coûts de gestion sont un des éléments du résultat du fonds d'épargne sur lequel nous essayons d'être le plus rigoureux possible, mais l'impact

est quand même assez modeste puisque nous parlons de 150 millions d'euros sur un bilan de 270 milliards. Ce sont donc 6 points de base. C'est quelque chose que nous devons surveiller de très près, mais la capacité à modifier les équations par ce levier est quand même modeste. Cela n'empêche rien sur la rigueur qui doit prévaloir sur la gestion de ce poste du compte de résultat.

**M. Bascher :** Les chemins de mille lieux commencent par un premier pas.

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Absolument, rien ne doit être négligé. S'agissant du coût de la garantie de l'État, comme cela a été évoqué, la rémunération de la garantie de l'État est en fait le versement à l'État de la totalité de l'excédent chaque année au-dessus du besoin de fonds propre. C'est un versement qui a été régulier et important pendant de longues années, puisque nous sommes restés longtemps autour de 500 millions d'euros par an versés au budget de l'État, avec quelques exceptions rares et qui correspondent, en gros, aux exercices dans lesquels il y a eu une crise financière, en 2008 et 2011. Il s'est agi de quelques interruptions, courtes d'ailleurs, correspondant aux crises financières.

Sur la titrisation et les garanties des collectivités locales, je laisse François-Louis apporter quelques précisions, même si encore une fois notre objectif ici est de vous présenter des mesures de remédiation envisageables. Il est évident que si l'une d'entre elles devait se concrétiser, nous reviendrions devant la Commission de surveillance avec des éléments beaucoup plus précis et détaillés, notamment les aspects juridiques et toutes les questions qui ont été évoquées sur la mesure en question.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est d'ailleurs un point que nous avons évoqué. Nous vous remercions grandement de les avoir soumis et que nous puissions justement en débattre.

**M. Ricard, Responsable de la direction financière au sein de la direction du fonds d'épargne :** Merci, Madame la Présidente. À



l'évidence, ce projet est tout à fait transversal dans l'Établissement public. La titrisation mobilise toutes les Directions concernées de l'Établissement, et évidemment notamment la Direction juridique, qui travaille en permanence et au quotidien sur la validité juridique des opérations que nous envisageons. Le point que vous citez a évidemment été identifié. Faut-il réitérer les garanties ? Faut-il même informer les garants du transfert de la garantie dans le FCT ? La Direction juridique travaille avec un cabinet juridique de premier plan dont les conclusions préliminaires sont très favorables sur ce point. Elles ne sont pas définitives, elles sont encore préliminaires, mais elles sont très favorables sur ce point précis.

**M. Perrot :** Ce qui vient de nous être dit m'inspire une question. Est-ce que ce point est étudié spécifiquement du fait de sa complexité et de sa sensibilité, ou faut-il comprendre que c'est éventuellement quand même une hypothèse qui tient la corde dans votre boîte à outils ?

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Oui, c'est clairement une hypothèse qui tient la corde. L'ensemble des questions que nous avons soulevées sur cette idée, dont certaines ont été évoquées à l'instant, ont trouvé jusqu'à présent des réponses favorables permettant d'envisager des opérations dans de bonnes conditions. Cependant, encore une fois, il ne s'agit que d'un outil que nous estimons souhaitable d'avoir pour avoir une gestion suffisamment flexible et réactive des équilibres du fonds d'épargne. L'ampleur, le moment de l'utilisation, les modalités exactes, resteront à voir et feront l'objet de dossiers plus précis.

Nous sommes plutôt là sur l'évocation de différents moyens envisageables, et l'avantage de celui-ci est qu'il peut être à la main d'une gestion. Plusieurs des décisions concernant les équilibres du fonds d'épargne prennent une dimension réglementaire, voire politique sur certains sujets et rendent la gestion parfois un peu rigide et pas suffisamment réactive. Il nous a donc semblé qu'envisager des éléments de gestion plus techniques et faisant appel aux

marchés permettant de renforcer la flexibilité financière des équilibres du fonds d'épargne.

**M. Bascher :** J'entends totalement l'utilité de ce genre d'outil. L'expérience de Dexia, c'est quand même que les collectivités soient parfaitement informées. C'est cela la conclusion, et j'aime autant vous dire que la Caisse des Dépôts, placée sous le contrôle tout spécial du Parlement, n'en rigolera pas beaucoup là-dessus.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je pense que cela ne fait pas de doute. Y a-t-il d'autres demandes de précisions ou d'autres points ? Un grand merci. Nous avons un nouveau CAR CFE le 9 juillet. Ce sera l'occasion d'y revenir encore et de rediscuter de tout cela. Merci à tous et à Évelyne pour ce point numéro 5.

## 6 — Rapport au Parlement (circularisation)

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** J'aborde à présent le point numéro 6, le rapport au Parlement pour une circularisation. Je laisserai la parole à Jean Pisani-Ferry qui a demandé à intervenir.

Le rapport au Parlement 2019 a été déposé sur la plateforme Digo le 10 juin afin que vous puissiez en prendre connaissance et nous faire part de vos remarques éventuelles. Il sera adressé aux présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat avant le 30 juin, date limite fixée par l'article L518-10 du Code monétaire et financier. La structure de ce rapport est identique à celle de l'année dernière. Sur la forme, compte tenu de la crise sanitaire, ce rapport a été réalisé dans des conditions un peu particulières nécessitant une adaptation, puisque tous les collaborateurs étaient en télétravail. La diffusion de ce rapport sera faite par voie dématérialisée. Il sera consultable sur le site internet de la Caisse des Dépôts. Je souhaite d'ailleurs remercier toute l'équipe du Secrétariat général de la Commission de surveillance pour cette édition très spéciale, dont la réalisation a été rendue très compliquée par le confinement.

Jean Pisani-Ferry a peut-être une remarque.

**M. Pisani-Ferry :** J'ai une remarque d'étonnement de nouvel arrivé. Je n'avais pas conscience du fait que le verbatim nominatif de toutes les délibérations était un document public accessible sur internet. Je suis en général un grand avocat de la transparence, mais je trouve que là nous battons beaucoup de records. Je me demande s'il y a vraiment un motif à battre tous ces records. Il y a des techniques multiples qui permettent d'assurer la transparence des délibérations sans nécessairement rendre le verbatim accessible à tout un chacun.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est écrit dans la loi. C'est une exigence de le rendre public. Nous pourrions toujours y réfléchir, mais cela m'étonnerait que cela repasse comme cela.

**Mme Bergeal :** Il n'est pas dit qu'il faut que ce soit le verbatim.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il faut les avis, en fait. C'est cela ?

**M. Pisani-Ferry :** Cela peut être la substance des délibérations sans être le verbatim. Il y a beaucoup d'institutions publiques qui publient un résumé qui explicite le contenu des débats sans nécessairement qu'il s'agisse d'un verbatim.

**Mme Bergeal :** Évidemment, cela demande un travail supplémentaire que de faire une synthèse ou un résumé.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** À l'inverse également, les commissaires surveillants qui interviennent, et je parle peut-être plus pour nous parlementaires, préfèrent que ce soit nominatif. C'est-à-dire que cela nous engage. Parfois nous faisons des remarques, et il est bien aussi que nos interventions soient nominatives. Cela s'assume, nos avis et nos remarques font aussi parties de nos travaux.

Nous savons aussi que nous pouvons un jour être sous contrôle, et le fait de retrouver dans le verbatim les interventions des uns et des autres peut permettre de dire que nous avons

levé les points, que certains commissaires surveillants avaient précisé des points d'alerte ou de vigilance. Je pense que cela permet aussi d'éclairer. C'est à revoir, mais je laisse Catherine nous faire la lecture de l'exigence. Je pense que la transparence, est aussi lié au fait que nous avons tous une responsabilité en tant que commissaires surveillants dans les votes et dans les prises de parole. Y a-t-il d'autres demandes ?

**M. Bascher :** Le verbatim ne me gêne pas. J'assume totalement mes dires et c'est le principe du parlementaire. Tous nos votes sont publics, tout est très public. Cependant, j'entends totalement le point de Jean Pisani-Ferry. Nous disons quand même des choses plus ou moins utiles, et libre à chacun peut-être de dire « je tiens à ce que ce propos soit porté au verbatim ». C'est plutôt dans mon habitude, je dis les choses assez librement, c'est ma façon de faire, mais on peut aussi exiger qu'un point particulier soit signalé par une personne particulière, eu égard aux différentes institutions et aux différentes nominations qui sont les nôtres, et donc aux gens à qui nous devons parfois rapporter. Cela me paraît possible.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Gilles, verbatim ou procès-verbal ? Dans la loi, c'est marqué « procès-verbal ». Un procès-verbal est-il le verbatim ?

**Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance :** Non. Je précise quand même que nous venons de l'autre solution et que nous sommes passés au verbatim. C'est toujours un système de balancier, mais nous nous étions justement aperçus que les comptes rendus donnaient lieu à énormément de débats entre les commissaires, qui ne reconnaissaient pas nécessairement ce qu'ils avaient dit ou qui auraient voulu que leur point de vue soit mieux défendu ou mis en avant. Finalement, c'était encore plus long que lorsque nous faisions le verbatim.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Sur certaines délibérations très importantes, puisque dans un passé récent

nous avons eu à en prendre certaines, je pense que c'était important parce que chacun était intervenu et que les interventions étaient engageantes.

**M. Pisani-Ferry :** C'est bien sûr engageant, et c'est bien sûr une solution qui a ses mérites comme vous venez de le dire. Simplement, ce n'est pas sans effets sur la nature de nos échanges avec la Direction générale. Ce n'est pas tout à fait la même chose, selon que nous savons que tous les propos sont publics et selon que nous savons que la teneur des discussions est publique, mais que les propos nominatifs ne le sont pas. Évidemment, je comprends que pour des parlementaires ce n'est absolument pas un problème. Cela ne me gêne pas du tout non plus, mais je pense que c'est dans la nature de l'échange que nous avons avec la Direction générale que cela a une incidence.

**M. Perrot :** Je suis d'accord, je suis sensible à tout cela. Je pense qu'il y a un historique et il y a sans doute une espèce de contagion avec la sphère parlementaire, qui fait que nous sommes dans cette disposition. Sur le dernier point oui, mais finalement n'est-ce pas quand même assez à la marge ? D'un côté, nous sommes tous assez libres de notre expression, et en même temps je crois que nous essayons tous d'être assez responsables. En vertu de la conjonction entre la liberté d'expression que nous recherchons et la conviction que le principe de responsabilité s'applique à chacun d'entre nous, nous pouvons très bien, comme cela a été le cas dans certaines circonstances, considérer que le procès-verbal s'arrête le temps d'un certain échange.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Cela vous convient-il ? Bien. Le point est pris et la discussion aussi. Un grand merci pour ce point 6. Nous passons à présent au point 7.

#### **7. Avis sur le projet de décret relatif au versement annuel de la CDC à l'État**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** La loi PACTE prévoit désormais que la Caisse des Dépôts verse annuellement à

l'État une fraction de son résultat d'actif fixée par décret après avis de la Commission de surveillance. Le projet de décret fixe trois montants, à savoir le versement total sur les résultats 2019, l'acompte déjà versé en décembre, et le solde à verser quinze jours après le décret, sans exposer la formule de calcul.

La formule de calcul avait déjà fait l'objet d'un échange de lettres. La Commission de surveillance avait regretté que les modalités de calcul ne soient pas fixées de manière pluriannuelle. Pour assurer la solvabilité de la Caisse des Dépôts, pour le respect de ces règles prudentielles et pour une meilleure lisibilité des marges de manœuvre, il est essentiel qu'une règle soit définie. La question de l'application de cette mesure de la loi PACTE se pose en l'absence d'éléments de calcul de la formule.

Avez-vous d'autres interrogations ? Jérôme Rebol, vous avez la parole.

**M. Rebol :** Merci, Madame la Présidente. Je vais juste indiquer dans quel état d'esprit nous avons écrit ce texte. D'abord, il nous semble résulter des débats de la loi PACTE, de manière assez claire, que le ministre s'était engagé à ce que ce soit un avis annuel. C'est pour cela que nous avons considéré que c'était nécessairement un montant et pas une règle, puisque par hypothèse, tant que l'on applique une règle, il n'a pas lieu de prendre un nouveau texte et il n'y a donc pas lieu de consulter de nouveau formellement la Commission de surveillance.

Pour autant, je crois que le ministre l'avait dit au banc, nous comprenons tout à fait le besoin et le souhait qu'il puisse y avoir une stabilité dans la façon dont on aboutit à ce montant. C'est pour cela que nous avons considéré que la règle qui prévalait devait continuer à s'appliquer pour la détermination du montant.

Je dis tout de suite que c'est sans exclusive de réflexions que nous pourrions avoir dans l'avenir sur une évolution de cette règle. À cet égard, j'ai lu avec intérêt la note du Secrétariat général de la Commission de surveillance sur le

sujet. D'après ma lecture du plafonnement du dividende en pourcentage du résultat social, à l'époque, la Caisse des Dépôts l'avait demandé avec l'argument technique qui me paraissait fondé, qui était qu'elle n'avait pas le contrôle exclusif de CNP, qui était une grosse partie de son résultat consolidé, et donc qu'elle n'avait pas la main sur les remontées de dividendes de ses filiales.

À l'évidence, la constitution du pôle financier public, qui est contrôlé exclusivement par la Caisse des Dépôts, peut créer une question sur ce point. En tout cas, à court terme, nous vous proposons d'appliquer la règle qui existait. C'est ce qui a dicté la rédaction du décret. Notre intention est de continuer à faire prendre un décret annuel, avec un montant annuel, conformément à ce que le ministre avait indiqué au banc lors du vote de la loi PACTE.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Juste un petit codicille, nous avons à présent le contrôle exclusif de CNP Assurances, mais il se trouve que c'est l'année où l'État demande à ce qu'aucun dividende ne nous soit versé. Ce contrôle exclusif ne nous permet donc pas de piloter les dividendes. La preuve est apportée immédiatement.

**Mme Bergeal :** Je ne suis pas tout à fait d'accord avec l'analyse que fait la Direction du Trésor du sens de l'article L518-16 sur la possibilité de fixer des règles dans un décret qui n'aurait pas besoin d'être renouvelé chaque année. Si le Conseil constitutionnel a dit qu'il ne s'agissait pas d'une imposition, mais d'un versement, c'est autour d'une analyse qui veut que ce soit en quelque sorte un don généreux de la Caisse des Dépôts. C'est-à-dire que chaque année, la Caisse des Dépôts doit donner son accord à ce versement. Par conséquent, qu'il y ait un décret qui fixe les règles ou pas, il faudra chaque année renouveler notre accord. En tout cas, c'est actuellement le texte tel qu'interprété par le Conseil constitutionnel dans une décision un peu surprenante, un peu ancienne, mais qui reste quand même la règle.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bien. Y a-t-il d'autres interventions sur ce sujet ? Un grand merci. Nous avons, en points 8 et 9, deux autres projets de décrets.

#### **8 — Projet de décret portant modification des conditions d'éligibilité au compte personnel de formation des actions de formation dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises (circularisation)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Sur le point 8, c'est une circularisation pour laquelle je n'ai pas eu de point ou d'alerte en particulier. Je n'ai pas non plus de demande d'intervention.

*Monsieur Jean-Marc Janaillac quitte la séance à 19 heures 35.*

#### **9 — Projet de décret relatif aux emplois des ressources collectées par les établissements distribuant le livret A ou le livret de développement durable et solidaire et non centralisées à la Caisse des dépôts et consignations (circularisation)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Sur le point 9 en revanche, j'ai une demande d'intervention de Michèle Pappalardo et de Catherine Bergeal. La parole est à vous, Michèle.

**Mme Pappalardo :** Je m'interrogeais sur le fait que l'on ne transfère, de l'ancien arrêté à ce futur décret, qu'une partie des éléments qui sont dans l'arrêté de 2008, et notamment pas la partie qui précise que les banques doivent informer sur l'utilisation de l'épargne placée sur ces livrets.

On reprend dans le décret les règles qu'elles doivent appliquer, mais on ne retransfère pas la partie, qui n'a pas l'air importante comme cela, relative à l'information émise par les banques de ce qu'elles font de l'argent des livrets. Or, pour avoir bien connu le débat qui a tourné autour de l'arrêté en 2008, c'était un sujet très important. La difficulté, c'est que l'on

fixe des règles, mais on ne sait pas comment on les fait appliquer.

Cette question sur l'utilisation des fonds est accessoire par rapport à la question posée aujourd'hui mais j'aimerais avoir des réponses sur ce sujet, si vous en avez. Est-ce que ces règles sont appliquées ? A-t-on des indicateurs pour suivre si les banques les respectent ? La formulation qui dit que les banques doivent rendre compte publiquement de l'utilisation de cette épargne venait du fait qu'elles avaient refusé qu'il y ait des indicateurs, qu'il y ait des sanctions, et que tout cela soit contrôlé. L'objectif était donc de mettre une espèce de pression de l'opinion publique du fait de devoir rendre compte publiquement de l'usage de ces fonds.

Si je comprends bien - mais c'est aussi une question - ce qui n'est pas dans le décret reste dans l'arrêté. Est-ce que l'arrêté reste appliqué ou non, et comment est-il appliqué aujourd'hui ?

**Mme Bergeal :** Je vais prolonger et peut-être amplifier la question que vient de poser Michèle Pappalardo ; j'ai lu avec surprise hier au Journal officiel un arrêté du 10 juin 2020 qui modifie l'arrêté de 2008. La légalité de cet arrêté, qui pour partie d'ailleurs contient des dispositions exactement semblables à celles du décret sur lesquelles notre avis est sollicité, me paraît douteuse. Pardon de faire un tout petit rappel en arrière pour comprendre le sujet.

L'article 221-5 du Code monétaire et financier définit, nous le savons, le régime de la centralisation des dépôts du livret A et des livrets annexés. Cet article a longtemps renvoyé à un décret simple, l'article D221-9 du Code monétaire et financier, qui renvoie à un arrêté ministériel la détermination des règles d'emploi, je le cite, « des ressources collectées par les établissements distribuant le livret A et qui n'ont pas pu être centralisées ». C'est-à-dire que c'est sur cette base qu'a été pris ce fameux arrêté de 2008 dont vient de parler Michèle Pappalardo.

Il se trouve que la loi de finances du 30 décembre 2017 pour 2018, dans une

disposition prise par amendement qui a supprimé ce que l'on appelait à l'époque la surcentralisation, a au passage ajouté une phrase dans l'article L221-5 du Code monétaire et financier, que je cite : « un décret en Conseil d'État, pris après avis de la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts, précise les conditions de mise en œuvre du présent article ». C'est précisément ce décret qui, près de deux ans après la loi, nous est enfin soumis. Cependant, quel est l'effet de l'intervention de la loi qui veut un décret en Conseil d'État ? Cela ne rend pas l'arrêté de 2008, qui a été pris sur la base d'un décret simple, illégal. Cependant, il faut désormais un décret en Conseil d'État pour modifier l'arrêté de 2008, ou bien il faut un nouveau décret en Conseil d'État qui autorise l'arrêté à agir. En principe, ce décret est celui que nous sommes en train de regarder. L'arrêté qui est sorti hier manque donc totalement de base légale. Par ailleurs, il me paraît assez clair, au vu de ce que dit le décret et de ce que dit la loi, c'est-à-dire « le décret en Conseil d'État doit fixer les conditions d'application », que l'arrêté de 2008 -tel qu'il existe actuellement- est entièrement à reprendre, car il y a des dispositions à remonter dans ce décret qui figurent actuellement dans l'arrêté de 2008, comme vient de le dire Michèle Pappalardo.

Je n'arrive pas à comprendre - mais peut-être que quelque chose m'a échappé (une loi qui est passée et que je n'ai pas vue ?) - pourquoi et comment la Direction du Trésor, puisque je pense que c'est elle qui a sorti hier l'arrêté modificatif, a pu sortir hier un arrêté sans attendre le décret qui doit lui servir de base, puisqu'elle n'en a plus. C'est ma question.

**M. Reboul :** Je vais peut-être faire un petit retour en arrière sur l'historique de ces textes pour ceux qui n'étaient pas là en 2017. Cela vous expliquera ce qu'il s'est passé. L'article L221-5 du Code monétaire et financier qui vient d'être cité par Madame Bergeal est l'article qui prévoyait, jusqu'en 2017, le mécanisme de la surcentralisation. Pour ceux qui n'étaient pas là, jusqu'en 2017, les établissements qui distribuaient l'épargne réglementée pouvaient choisir de renvoyer vers le fonds d'épargne la totalité de leur

collecte. Ceux qui choisissaient de le faire étaient rémunérés par le fonds d'épargne pour ce faire. Comme le fonds d'épargne était conçu pour avoir une taille constante, quand il avait trop de liquidité parce que les établissements lui renvoyaient la liquidité, il la rendait aux autres.

Je simplifie le schéma, en imaginant qu'il y a deux établissements de crédit, qui par hasard s'appellent la Banque Postale et BNP. La Banque Postale avait beaucoup trop de liquidité, elle renvoyait toute son épargne réglementée au fonds d'épargne, et pour empêcher que grossisse le fonds d'épargne, la liquidité que BNP devait centraliser au fonds d'épargne était réduite à due proportion. C'est un système qui fonctionnait très bien et qui avait été mis en place en 2007, au moment de la banalisation de la distribution de l'épargne réglementée, parce qu'en gros il y avait un établissement qui ne voulait pas de la liquidité tandis que tous les autres en voulaient. Nous avons eu un gros problème à la fin de 2016, qui est que tout d'un coup tous les établissements ne voulaient plus de la liquidité, ce qui a failli menacer la stabilité du fonds d'épargne.

Nous avons donc pris en loi de finances une disposition qui avait pour objectif d'écraser toutes les dispositions sur la surcentralisation. C'est au moment où nous avons pris cette disposition dans la loi de finances que nous avons descendu de trois alinéas la phrase qui dit « un décret en Conseil d'État fixe les conditions d'application du présent article ». Cette phrase existait déjà dans l'article L221-5, mais au départ elle ne s'appliquait qu'aux deux premiers alinéas de cet article, ceux qui concernaient en fait le mécanisme de surcentralisation, qui est le seul qui a une incidence réelle pour la Caisse des Dépôts.

Simplement, en faisant cela, effectivement nous nous sommes créé un problème qui est que l'article réglementaire qui existait depuis longtemps, l'article D221-6 si mon souvenir est bon, qui servait de base légale à l'arrêté sur les obligations d'emploi décentralisé de l'épargne réglementée, s'est trouvé en contradiction avec la phrase de l'article de loi qui disait que tous les textes réglementaires pris en

application de la totalité de cet article devaient être des décrets pris en Conseil d'État.

Cette contradiction ne nous a pas échappé. Le décret que nous vous proposons là sert à donner une base légale indiscutable à l'ensemble du dispositif, qui a vocation à rester à droit constant.

**Mme Bergeal :** Monsieur Reboul, vous allez d'abord affronter le Conseil d'État, puisque vous allez lui envoyer le décret.

**M. Reboul :** Tout à fait, nous allons affronter le Conseil d'État.

**Mme Bergeal :** Vous allez être obligés d'abroger votre arrêté, puisque vous ne pouvez pas donner une base légale rétroactive. Il faudra donc le reprendre après la sortie du décret, et de toute façon en des termes différents, puisque vous déléguez trop à l'arrêté ou alors votre décret est incomplet pour faire ce que vous voulez faire. Tout ceci pourra donner lieu à d'intéressantes questions en Conseil d'État.

**M. Reboul :** Non, sur ce dernier point Madame Bergeal, en revanche, je crois que vous vous trompez parce que nous avons laissé dans l'article L221-5 un autre alinéa, le sixième alinéa, qui dit que la forme et le contenu des informations mentionnées aux deux alinéas précédents sont fixés par arrêté du Ministère chargé de l'économie. Par conséquent, la loi dit positivement qu'un décret en Conseil d'État détermine les conditions d'application de l'article L221-5, sauf la forme et le contenu des informations que les établissements doivent publier, qui eux sont fixés par un arrêté du ministre chargé de l'économie. Je pense qu'une fois que notre question sera passée au Conseil d'État, et que nous aurons probablement dû refaire un arrêté, nous aurons un dispositif qui tiendra bien la route. Je suis cependant d'accord avec vous, nous allons avoir un moment désagréable au Conseil d'État, qui va nous dire « je ne comprends pas comment vous avez pu sortir un arrêté il y a deux jours ».

**M. Perrot :** J'ai juste une question. Que dirions-nous de tous ces intéressants échanges par rapport à l'avis qui nous est demandé sur le

projet de décret dont nous sommes saisis aujourd'hui ? Notre question est quand même celle-là.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci Monsieur Perrot, parce que cela allait effectivement être mon point. Maintenant, que faisons-nous ?

**Mme Bergeal :** Personnellement, j'émettrai un avis réservé indépendamment de cette histoire d'arrêté. Il faudrait que je regarde d'un peu plus près que je n'ai eu le temps de le faire, mais la loi a délégué au décret en Conseil d'État. Le décret en Conseil d'État peut subdéléguer des dispositions à un arrêté, mais à condition de l'encadrer suffisamment. Est-ce que l'encadrement est suffisant ? Est-ce que cela va nous servir de base suffisante ? Je n'en sais trop rien. Il faudrait en fait le projet d'arrêté nouveau, qui bien évidemment va être différent puisqu'il ne peut pas recopier les mêmes dispositions dans deux textes différents. Pour l'instant, sur le fond je suis d'accord, mais sur la rédaction je suis un peu réservée. Je ne suis pas sûre qu'il y ait suffisamment dans ce décret. C'est tout.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Si j'ai bien compris, il y a des points de fonds soulevés par Michèle, c'est-à-dire par rapport au contenu du décret, et des points de forme réels. Nous suspendons, nous ajournons et nous revoyons donc cela le 22 juillet, date de notre prochaine Commission de surveillance.

**M. Reboul :** Le problème est que j'ai saisi le Conseil d'État. C'est la section des finances que vous embêtez, mais tous ces points juridiques seront évidemment examinés avec attention par le Conseil d'État, et ils nous diront évidemment ce qu'il faut que nous fassions. Il est tout à fait possible que nous nous soyons trompés.

**Mme Bergeal :** Je serais un peu embêtée d'avoir fait repousser l'examen de ce décret. Autant que possible il faudrait qu'il sorte vite pour que l'arrêté soit repris et que tout ceci soit purgé, parce que sur le principe, nous sommes d'accord. Ce décret doit être pris et nous

devons remonter ce qui était dans l'arrêté dans le décret.

**Mme Pappalardo :** La question est de savoir si au fond, ce décret est suffisant. C'était ma question. Je comprends bien aussi tous les aspects juridiques, qui viennent d'être soulevés mais ma question portait plutôt sur le fond. Pourquoi n'avons-nous pas repris dans ce décret l'ensemble des dispositions, et notamment celle dont je parlais, concernant l'information par les banques ? J'ai cru comprendre dans ce que disait Monsieur Reboul qu'en fait ces éléments sont « restés quelque part », mais comme nous n'avons que des morceaux de textes nous avons beaucoup de mal à comprendre comment l'ensemble s'organise. J'avoue que je n'y vois plus clair. Je n'y voyais déjà pas clair tout à l'heure, mais maintenant je n'y vois plus clair du tout.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Que pouvons-nous faire ? Je comprends l'idée de dire que nous n'allons pas y passer trop de temps parce que c'est important. Est-ce que nous circularisons de nouveau une proposition entre nous demain, après-demain, avec les points de précision ? Nous avons soulevé les points d'interrogation. Est-ce que si nous sommes satisfaits des points de précision nous pouvons valider par circularisation ? Que pensez-vous ?

**Mme Bergeal :** Je pense qu'il ne faut pas faire attendre, en effet.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce un avis unanime ? Je n'ai pas d'abstention. J'indique à ceux qui ne sont pas présents et qui sont en visio que nous vous proposons une nouvelle circularisation avec votre avis dans quelque temps. Nous allons au plus vite. Monsieur Reboul, est-ce que cela vous convient ?

**M. Reboul :** Oui, cela me convient très bien. J'en profite pour dire que je n'ai pas répondu sur le fond à ce que demandait Madame Pappalardo. En fait, les établissements font un reporting. Il existe un rapport parmi ceux de l'Observatoire de l'épargne réglementée. Il est plutôt pas mal fait, mais je reconnais qu'il n'est

pas très satisfaisant pour la partie économie d'énergie, dont je devine que c'est celle qui vous intéresse le plus. Ce qui est demandé aux établissements, c'est de reporter le volume des emprunts qu'ils font qui correspondent à des travaux éligibles au principal dispositif d'efficacité énergétique des bâtiments privés qui existait en 2018, et qui était à l'époque le CITE.

C'est évidemment très difficile pour l'établissement, parce que d'abord, quand ils prêtent en général ils ne savent pas qu'il y a un CITE. La plupart du temps, c'est du prêt à la consommation. Les établissements n'ont qu'une idée approximative de ce qu'ils financent. Ils font donc un reporting sur la base d'estimations statistiques du volume des emprunts qui correspondent à de la performance énergétique. Ce n'est pas très satisfaisant, mais à la décharge des banques il faut reconnaître que comme le client n'a absolument aucun intérêt à expliquer à sa banque qu'il fait des travaux de performance énergétique bien conformes aux prescriptions du CITE — avec des conditions d'étiquettes, de qualité des boiseries, etc., — pour la banque il est juste impossible d'aller collecter cette information. Nous espérons qu'il y a des taxonomies qui permettront peut-être, à terme, de parvenir à avoir une grille plus satisfaisante permettant d'avoir une visibilité plus forte sur ce que font les banques.

**Mme Pappalardo :** Oui, il serait bien qu'après douze ans d'application de ce texte, nous ayons un texte qui soit applicable puisqu'en fait il ne l'est pas depuis douze ans.

**M. Carrez :** Je me souviens avoir dit très clairement que cette traçabilité n'était pas possible à mettre en œuvre.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci pour cette Commission de surveillance. La prochaine aura lieu le 22 juillet 2020.

*La séance est levée à 19 heures 53.*



**7<sup>ème</sup> séance – 22 juillet 2020**

Le mercredi 22 juillet 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au lieu ordinaire des séances.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, et Ratte, MM. Bascher, Carrez, Dessenne, Janailac, Perrot, Reboul et Sommer : membres de la Commission de surveillance.

**Excusés :** Mmes Holder et de Ketelaere, et MM. Raynal et Pisani-Ferry.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe (points 2, 3 et 5) ; Mme Lhayani, Directrice de la politique durable du Groupe au sein de la direction des finances du Groupe (point 2) ; Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe (point 4) ; Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du Groupe (point 4) ; M. Freyder, Directeur de l'audit du Groupe (point 4) ; Mme Bauer, Adjointe au directeur du département chargé du pilotage du bilan et de la gestion financière au sein de la direction des finances du Groupe (point 5) ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, directeur du fonds d'épargne (point 6) ; M. Ricard, Responsable de la direction financière au sein de la direction du fonds d'épargne (point 6) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; MM. Clos et Grzegorzcyk, conseillers ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 05.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose que nous commençons notre Commission de surveillance de ce jour. J'excuse Mme Françoise Holder, et MM. Claude Raynal et Jean Pisani-Ferry. Nous sommes tous en présentiel. Pour les demandes de parole, je vous demande de vous identifier ; comme cela, j'éviterai de regarder WhatsApp en même temps. Nous reprenons donc notre formule habituelle de prise de parole demandée et j'essaierai de vous voir et de faire attention à vos demandes.

Avant de passer la parole à Éric Lombard pour un propos liminaire, je vous souhaite la bienvenue à toutes et à tous.

Nous avons une Commission de surveillance un peu chargée, pour ceux qui ne sont pas habitués, d'un peu plus de deux heures et demie ensemble. L'enregistrement se fait pour la rédaction du procès-verbal. Il est plus facile d'enlever son masque pour prendre la parole. La distanciation étant respectée, je pense que vous pourriez vous passer de masque.

Je voudrais souhaiter la bienvenue à Denis Sommer qui a été nommé en remplacement de Jacques Savatier et qui a pris ses fonctions de commissaire surveillant le 17 juillet dernier. Denis, tu es membre de la Commission des affaires économiques, tu as été rapporteur spécial du projet de loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). Tu as une bonne connaissance du monde de l'entreprise et de la politique de la Ville grâce à ta longue expérience de maire. Tu connais bien la Caisse des Dépôts et tu sauras t'impliquer, j'en suis sûre, dans nos travaux.

Comme tu me l'as indiqué ce matin, la venue du Premier ministre dans ta circonscription nécessite que tu nous quittes à 18 heures. Cela ne fera qu'une heure ensemble, mais c'est mieux que rien. C'est bien dommage pour ta première séance, mais, évidemment, je le comprends très bien.

Je remercie Olivier et toutes ses équipes pour l'organisation du déplacement sur la journée de vendredi dernier à Nantes. C'était un très beau déplacement, très riche, avec beaucoup de sujets. Une véritable satisfaction, de pouvoir aller à la rencontre des gens et de prendre connaissance de leurs projets.

Je suis également satisfaite d'avoir reçu, hier soir, le courrier de clarification de l'ACPR que nous avons fait parvenir à toutes et à tous – je pense que tout le monde en a pris connaissance –, sur son rôle et l'exercice de sa mission. Gilles, tu en parleras tout à l'heure, au point 4, et je voulais te remercier puisque nos efforts conjoints n'ont pas été vains.

Enfin, je souhaitais vous informer des délibérations issues des deux CDI (comité des investissements) du 18 juin dernier. Le premier a approuvé un apport en fonds propres à la CDC Habitat à hauteur de 771 millions d'euros à travers une augmentation de capital en numéraire dans le cadre du volet de soutien au BTP et du plan de relance ; le second, un investissement à hauteur de 150 millions d'euros en fonds propres dans le cadre d'une initiative commune entre la Caisse des Dépôts et la Fédération française de l'assurance pour la relance de l'économie *post*-crise Covid-19.

M. le Directeur général, je vous laisse la parole pour un propos liminaire.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Merci, Mme la Présidente. J'aurai trois sujets.

Vous avez souhaité que l'on dise un mot du projet de réorganisation de Bpifrance qui est en train de prospérer à la suite de l'ordonnance présentée en conseil des ministres le 17 juin 2020. De façon assez rapide, puisque c'est une réorganisation qui a des objectifs très opérationnels et financiers, mais qui ne change pas la structure et le type de détention que nous avons de Bpifrance, l'opération consiste en fait à fusionner la société de tête qui s'appelle Bpifrance SA, avec l'une des deux sociétés opérationnelles qui est la société d'activités bancaires traditionnelles, qui s'appelle Bpifrance financement, avec une situation un peu renversée puisque c'est

Bpifrance financement qui va absorber Bpifrance SA. Cela permet plusieurs choses. Cela va permettre d'augmenter la surface financière de la société de tête, et nous permettre d'opérer un prêt entre cette société de tête (la nouvelle holding Bpifrance financement) et Bpifrance participations. De cette façon, on pourra faire un peu de levier financier chez Bpifrance participations, c'est-à-dire, prêter 3 milliards d'euros de Bpifrance SA à Bpifrance participations. Ils permettront, en les investissant en actions, de contribuer à l'effort de relance qui est nécessaire pour que notre pays surmonte les conséquences de la crise sanitaire. Ces 3 milliards d'euros s'ajouteront aux sommes qui sont mobilisées dans le projet Lac d'argent que vous connaissez et que vous avez approuvé.

Cela autorisera également plus de marge de manœuvre pour financer l'activité de prêts sans garantie, qui sont distribués par les banques et garantis par Bpifrance, de l'ordre de 400 millions d'euros. De fait, la conséquence sera plutôt un allègement des charges pour le budget, mais, sans impact financier sur l'équilibre de Bpifrance, on peut avoir ces fonds supplémentaires.

La conséquence de cette fusion – vous vous souvenez que dans Bpifrance financement, qui est issue de la fusion d'Oseo et de quelques autres activités, il y a des actionnaires minoritaires qui sont les grandes banques de la place et quelques autres petites banques – est que ces actionnaires minoritaires vont se retrouver actionnaires minoritaires dans la nouvelle société de tête. Je rappelle que dans la société de tête actuelle, nous sommes à 50/50 avec l'État. Du coup, nous serons à un peu plus de 49 % chacun. Donc, la parité entre l'État et la Caisse des Dépôts sera maintenue, mais nous aurons des actionnaires minoritaires. Cela veut dire que le contrôle conjoint, dès lors que nous avons conjointement plus de 99 % du capital, sera maintenu. Cela demande de réécrire le pacte d'actionnaires parce que les conditions sont un peu différentes, mais nous allons le réécrire dans le même esprit. Je vous passe les détails sur l'évolution de la gouvernance puisque nous aurons le même nombre d'administrateurs,

mais nous ferons de la place pour les représentants du monde bancaire qui étaient administrateurs de Bpifrance financement.

Mais, pour ne pas modifier l'équilibre et qu'il n'y ait pas trop d'administrateurs, plusieurs d'entre eux vont devenir censeurs.

L'ordonnance a été approuvée en conseil des ministres. L'ACPR a été saisie pour le compte de la Banque centrale européenne qui devra donner son accord. On espère finaliser l'opération d'ici la fin de l'année pour mettre en place les financements. Toutefois, pour ne pas retarder les financements qui contribuent à la relance de l'économie, on a mis en place un prêt de 1 milliard d'euros entre la Caisse des Dépôts et Bpifrance, dont vous avez été informé de façon à déjà alimenter ces investissements supplémentaires qui pourraient être nécessaires. La fusion de deux entités de Bpifrance va aussi simplifier la gouvernance puisqu'il y aura une société de moins.

Le deuxième sujet concerne une première mission de contrôle de l'ACPR qui porte sur la gestion actif/passif. Nous n'avons pas encore d'information. Cette mission se déroule et, pour le moment, on nous demande beaucoup de documentation. Évidemment, nous leur produisons et, naturellement, votre commission sera destinataire de la lettre de suite de la mission.

Enfin, dernier point dont je voulais vous parler, Mme la Présidente vous a informés du départ de Rémy Weber de la présidence du directoire de la Banque postale qui, d'ailleurs, va être annoncé publiquement dans les minutes qui viennent puisque le communiqué de la Banque postale est prêt à partir et a été approuvé par Philippe Wahl et Rémy Weber.

Voilà les trois points que je voulais développer en introduction. Si vous avez des questions, je suis évidemment à votre disposition.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. le Directeur général. Je vous propose que nous passions à notre ordre du jour.

## 1 — Approbation des procès-verbaux des Commissions de surveillance du 10 et 17 juin

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous avons pris en compte vos demandes de modification. Si je n'ai pas d'autre remarque, on les entérine. Je vous remercie pour cette approbation.

*Les procès-verbaux des Commissions de surveillance des 10 et 17 juin 2020 sont approuvés à l'unanimité.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous passons maintenant au point 2 et c'est Mme Pappalardo qui va nous parler du comité stratégique (COSTRAT) « transition énergétique et environnementale ». Michèle, à vous la parole.

## 2 — Transition Ecologique et Energétique (avis)

**Mme Pappalardo :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Bonjour à tous.

Effectivement, nous avons fait un comité stratégique fort intéressant sur le sujet de la transition écologique et énergétique (TEE). Voilà donc quelques réflexions issues de nos échanges.

D'abord, une remarque préalable : nous avons un beau dossier, très riche et très foisonnant – tellement foisonnant que, bien entendu, nous avons plein de questions – et nous en avons donc posé beaucoup et fait beaucoup de commentaires pendant le COSTRAT. Nous avons reçu un dossier complémentaire il y a très peu de temps. Il est lui aussi très riche et bien ciblé sur nos questions. Il est extrêmement instructif et répond assez directement à des questions très précises que nous nous étions posées. Cela me conduit à faire deux réflexions avant de commencer vraiment ma présentation sur le sujet. D'abord, je voudrais vous remercier à la fois pour le premier dossier et pour le second qui était vraiment extrêmement utile, je pense. Je n'ai pas eu le temps d'en reparler avec mes collègues, mais comme cela répondait à nos

questions, c'était tout à fait adapté et très lisible. Ensuite, j'ai une interrogation que nous nous sommes déjà faite précédemment : les dossiers que l'on reçoit sont censés nous aider à la fois à comprendre des sujets très lourds, très compliqués, très riches et à les présenter en une heure et demie. Forcément, ils ne peuvent pas comprendre trop de pages non plus. Donc, je trouve que ces exercices stratégiques ne sont pas encore complètement bien calés. Les deux dossiers ensemble répondent à nos questions, mais c'était trop pour une première présentation, c'est bien évident. Je me demande donc si l'on ne devrait pas un peu plus distinguer le dossier que l'on nous envoie, qui est forcément riche, lourd et explicatif, de la présentation que vous nous faites en séance et qui devrait plutôt se concentrer sur un nombre plus limité de thèmes. Comme nous aurons bien compris le sujet grâce au dossier, nous irions plus vite et directement aux questions, ce qui laisserait plus de temps à l'échange. C'est une question que nous nous sommes posée déjà plusieurs fois et c'est pour cela que je la reprenais. Je ne suis pas sûre d'avoir la bonne solution, mais je pense que nous pouvons progresser.

En tout cas, merci pour toutes les informations que vous nous avez transmises, en particulier dans ce dossier complémentaire. Je précise qu'il répondait notamment à nos questionnements sur les benchmarks. C'est vrai que c'est en soi quelque chose de très intéressant, mais si on passe la séance à parler du benchmark, on ne parle pas du reste et ce n'est pas possible. Aussi, je comprends bien pourquoi ces éléments n'étaient pas dans le dossier initial, mais ils sont extrêmement intéressants. D'ailleurs, les informations que vous nous avez passées montrent que ce n'est pas si simple de faire du benchmark, que vos positions par rapports aux autres sont un peu différentes selon les sujets de comparaison, que le classement, en termes d'ambitions, que vous avez par rapport aux uns et aux autres est un peu différent selon les organismes. C'est d'ailleurs très intéressant de réfléchir aux raisons de votre positionnement.

Dans ce dossier complémentaire, on a aussi des informations – j'y reviendrai parce que c'était

bien sûr l'un de nos sujets de prédilection – sur le sujet des indicateurs. Ce que je comprends, à la lecture du dossier, c'est que tout n'est pas fini, que toute la stratégie n'est pas écrite jusqu'au dernier petit point à la ligne avec tous les indicateurs et que vous êtes en cours de finalisation de ces travaux. Nous avons des informations complémentaires sur le sujet dans le dossier reçu après le COSTRAT, et nous comprenons notamment qu'en ce qui concerne les filiales, le travail est en cours. C'était l'une de nos préoccupations, comme vous allez le voir dans la petite présentation que je vais vous faire.

Je reviens donc au dossier d'origine et aux discussions que nous avons eues lors du COSTRAT. D'abord, je voudrais souligner, comme je l'ai dit, que nous avons un document très riche et qui avait un grand intérêt, en tout cas pour moi : il replaçait vos actions en termes de transition écologique dans une vision globale de développement durable et autour des objectifs de développement durable. Ce n'est pas si facile ni si fréquent de trouver des organismes qui ont vraiment su utiliser les objectifs de développement durable (ODD) pour leur propre action, parce que n'est pas si simple.

Vous avez une démarche, que l'on avait commencé à percevoir dans un COSTRAT précédent – c'était sur la Banque des territoires, je crois –, qui repose sur un gros travail de mise en cohérence. C'est forcément complexe et lourd, et il y a encore du travail à faire, mais je trouve que l'idée de prioriser les ODD, de choisir ceux qui vous concernent directement et de voir en deuxième rang ceux qui vous concernent un peu moins, permet de mettre de l'ordre dans les idées et de mettre de l'ordre dans ce que vous faites, notamment en matière de transition écologique et énergétique.

Je ne vais pas revenir sur tout ce que vous avez dit dans le document, mais trois points ont retenu notre attention.

Le premier point est que la présentation autour des quatre focus est très intéressante. Je rappelle les quatre focus : accroître les financements verts, réduire les financements néfastes pour le climat, décarboner les

portefeuilles et les entreprises, et gérer les risques climatiques. Il y a donc le vert, le brun, le gris et l'adaptation au changement climatique. C'est très ambitieux d'avoir cette vision globale et je pense que cela vous permet de recalibrer vos actions de manière fort utile. Aussi, après cette présentation, nous sommes un peu perturbés de voir apparaître quatre focus, sept tâches, etc. La difficulté est que chaque fois que l'on croit avoir bien compris le nombre d'axes, on se retrouve avec des approches qui redispachent les actions. Mais je comprends bien que la diversité de vos actions rende les choses un peu complexes.

Le deuxième point important, ce sont les indicateurs. On voit que vous faites un effort pour déterminer des indicateurs précis et chiffrés dans tous les domaines, mais je vais y revenir.

Le troisième intérêt de ce dossier était de présenter – je crois que c'était vraiment un souhait partagé – des illustrations sur chaque thème, notamment en ce qui concerne la Banque des territoires, d'un côté, et Bpifrance, de l'autre. Cela permet d'illustrer ces grandes orientations stratégiques. Mais c'est aussi très ambitieux : dans un même dossier, partir d'objectifs stratégiques et arriver à une opération bien précise sur tel territoire et à tel endroit. En 1 heure 30 et en 37 pages, c'est forcément difficile !

Compte tenu de tout cela, dont je souligne l'intérêt, nous nous sommes posé un certain nombre de questions. On a eu le sentiment que vous aviez une stratégie d'actions déterminée, mais très foisonnante et qui, semble-t-il, pourrait être un peu simplifiée et plus opérationnelle.

La première réaction – plusieurs l'ont exprimée – porte sur le concept de « banque du climat » qui « parle », qui met des étoiles dans les yeux. C'est un concept assez marketing et nous nous sommes demandé si ce concept, finalement, était assez englobant par rapport à toutes les actions que vous menez, notamment vis-à-vis des actions de vos filiales. On ne les voit pas forcément dans cette référence à la « banque » puisqu'elles ne font pas toutes de l'activité

bancaire. Est-ce que cela ne risque pas, à terme, d'être décevant ? Pour le moment, cela permet d'avancer et « d'occuper le terrain » sur ce thème, mais nous avons quand même cette interrogation parce que nous n'avons pas complètement été séduits et convaincus.

Le deuxième sujet est celui des filiales car le dossier initial ne contenait que des présentations sur la Banque des territoires et sur Bpifrance. Nous nous sommes donc dit : « *Les filiales ne sont pas dans la démarche et dans la stratégie* ». Elles le sont, bien entendu, mais on ne les voyait pas, comme le montre le dossier complémentaire. Plus on arrivera à les englober et mieux ce sera, je crois, parce que c'est la richesse de la Caisse des Dépôts et Consignations que de pouvoir traiter des sujets à la fois bancaires et financiers, mais aussi très opérationnels avec les filiales, y compris La Poste, bien entendu.

Le troisième sujet très important est celui des indicateurs. Nous en avons un certain nombre dans le dossier. C'était des indicateurs plutôt en valeur absolue en milliards d'euros (le montant des prêts, des investissements, etc.). Il nous a semblé que ce serait aussi intéressant d'avoir des indicateurs en pourcentage parce que, vu les sommes que vous brassez, on peut vite être impressionné par un chiffre qui, finalement, ne représente qu'une part faible de votre action. Les deux « pieds » (valeur absolue et pourcentage) nous paraissent nécessaires pour ces indicateurs et j'ai d'ailleurs vu que dans le dossier complémentaire un certain nombre se présentent sous cette forme. Nos propositions ne sont donc pas complètement irréalistes, l'objectif étant que nous ayons une vision la plus claire possible des objectifs que vous voulez atteindre.

Le quatrième point concerne la question de l'économie circulaire. Il y avait beaucoup d'informations dans le dossier, mais très peu de choses sur l'économie circulaire. Il n'y avait même rien sur l'économie circulaire donc, forcément, nous voulions savoir ce que vous faisiez sur le sujet. Et le dossier complémentaire nous donne des informations sur ce thème. Mais c'est instructif de voir les choix que vous faites quand vous nous

présentez un dossier. Je pense, pour ma part, que l'économie circulaire est plus facile à associer au climat que la biodiversité.

Le dernier point, que nous avons déjà soulevé la première fois que vous nous aviez présenté la stratégie de développement durable, porte sur la manière dont vous répartissez vos actions entre les moyens d'action et les objectifs. En résumé, la *slide* 33 qui présente la relance à travers vos différentes actions, met sur le même plan (en tout cas, dans le même « camembert ») la transition écologique, la cohésion sociale, le logement et le soutien aux entreprises. Pour moi, le soutien aux entreprises et le logement, ce sont des moyens d'action par lesquels vos objectifs en matière de transition écologique et de cohésion sociale pourront être atteints. Nous avons trouvé collectivement que votre présentation donne un sentiment de confusion. On a l'impression qu'il n'y a pas encore suffisamment de lisibilité dans l'exercice – il est complexe, on ne se le cache pas – de cette présentation de votre stratégie.

Maintenant, quelques attentes de la Commission suite à tout cela. D'abord, il s'agit de mieux préciser l'objectif stratégique en matière de climat. Je précise que c'est une demande de M. Pisani-Ferry, qui n'est pas là, mais il l'a répétée deux fois dans des séances différentes donc je l'ai reprise. Il rappelle que la neutralité carbone doit intervenir en 2050.

C'est l'objectif national. Donc, en résumé, vous faites comme tout le monde... même s'il faut déjà le faire ! *Rires*. Je pense qu'il faut apporter une réponse à sa remarque.

Il faut expliquer comment votre participation à cet objectif commun à beaucoup de pays et à beaucoup d'organisations est identifiable.

Le deuxième point est bien entendu d'avoir une vision complète – je comprends que cela va venir dans quelque temps – de l'action du Groupe et de ses filiales.

Le troisième point est d'essayer d'avoir des indicateurs de stocks et de flux. C'est bien de dire « *on va augmenter. On va aller vers plus*

*d'efficacité énergétique dans les bâtiments* », mais si l'on ne sait pas d'où on part, on aura plus de difficultés à savoir où l'on est arrivé ; on pourrait peut-être avoir un diagnostic de performance énergétique (DPE) de vos logements tels qu'ils sont aujourd'hui et savoir vers quel niveau de DPE vous voulez aller. C'est un peu simpliste, mais l'objectif serait d'avoir quelques indicateurs très englobants qui permettent vraiment de montrer la force et l'efficacité de votre action.

Il faudrait aussi avoir des indicateurs en valeur absolue et en valeur relative avec un calendrier, de manière à ce que l'on puisse les suivre.

J'en arrive au point important : il faudrait suivre les indicateurs au moins une fois par an, à la fois en matière de transition écologique, bien sûr, mais aussi, plus globalement, sur la mise en œuvre des ODD. Ce sont des manières d'approcher vos stratégies qui sont extrêmement constructives et utiles pour la Commission de surveillance.

Pour aller au-delà, on pourrait aussi faire ce genre de suivi par secteur, tels que le logement, les entreprises, l'énergie, etc. Ce pourrait être une manière lisible de voir à la fois l'intervention des filiales, de la Banque des territoires ou de Bpifrance sur ces sujets. Avec toujours l'idée de mesurer votre force de frappe et de bien comprendre comment vous faites avancer les choses.

Enfin, le dernier point est celui que j'ai abordé tout à l'heure : avoir une stratégie plus cohérente, ou plutôt l'exprimer de manière plus cohérente, parce qu'elle paraît encore un peu confuse entre objectifs et missions. Elle pourrait être encore plus lisible et plus facile à expliquer, surtout en termes de communication. Mais, je trouve que tout cela est vraiment sur la bonne voie. C'était vraiment extrêmement intéressant. Merci pour tous ces documents.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup, Michèle. Il est vrai que c'était intense. Nous n'étions pas en présentiel et je dois dire que la formule est

encore plus complexe lorsque nous ne nous voyons pas, lorsque nous ne sommes pas ensemble autour de la table. Vous étiez à quatre voix et nous étions nombreux également, ce qui n'a pas simplifié les échanges. Néanmoins, vous avez tous contribué de façon exemplaire, aux succès de ces échanges et je vous en remercie.

M. Perrot voulait ajouter quelque chose.

**M. Perrot :** Merci beaucoup. Je serai vraiment très bref. D'abord, je voudrais saluer l'action de la Caisse des Dépôts dans ce domaine tout à fait significatif et qui tourne quand même essentiellement, quand on va au fond des choses, autour de deux axes concrets : la rénovation énergétique des bâtiments et le financement des énergies renouvelables. C'est quand même beaucoup là-dessus que cela va se jouer. Ce sont les deux grands piliers. Nous avons tous été sensibles à l'effort qui a été fait pour documenter le sujet et dieu sait s'il est foisonnant.

Je crois que la vraie question – Michèle l'a très bien dit, mais je le redis – est la capacité à suivre, dans la durée, la concrétisation de tout cela, d'en mesurer l'impact et, peut-être, modestement, d'arriver à le piloter. Si les mots ont un sens, le comité stratégique, dont je persiste à dire que c'est une excellente innovation méthodologique, cherche encore un peu son chemin et c'est normal à ce stade et pas seulement sur ce sujet. Il faut que l'on puisse avoir un suivi comparable d'une année sur l'autre pour ne pas redécouvrir à chaque fois les sujets. J'ai bien compris que cette préoccupation est tout à fait partagée, mais je souhaite quand même l'inscrire au procès-verbal de notre séance d'aujourd'hui.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Y a-t-il d'autres prises de parole ? Virginie.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Je veux bien réagir.

Tout d'abord, je veux vous remercier des propos très positifs, tout de même, que vous avez pu mettre sur cette présentation. Il est vrai qu'elle est dense.

C'est une première, car c'était la première fois que nous présentions la politique durable du Groupe à la Commission de surveillance. Je comprends bien vos attentes et l'effort de synthèse et de cohérence que l'on doit faire.

D'ailleurs, c'est ce que nous cherchons à faire de plus en plus. Il s'agit notamment de bien inscrire cette politique dans une stratégie de Groupe et de répondre à cette stratégie du Groupe.

Je veux vous dire que notre ambition est tout de même forte puisque nous avons notamment comme objectif de nous inscrire complètement dans la feuille de route de la France sur la neutralité carbone à l'horizon 2050. C'est déjà un objectif qui est assez ambitieux et je pense d'ailleurs que les *benchmarks* que nous avons pu vous donner, notamment dans le dossier complémentaire, montrent bien que, par rapport aux autres acteurs, nous sommes très bien positionnés. C'est vraiment quelque chose que l'on souhaite faire.

Pour ce qui concerne l'intégration des filiales, c'est vrai que la présentation telle qu'elle était faite était plutôt sur les activités de financement, c'est-à-dire sur toutes les entités du Groupe qui financent la transition écologique et énergétique. De toute façon, nous avons cette volonté d'intégrer les filiales, c'est-à-dire les filiales de services du type Transdev, par exemple, ou peut-être un peu plus La Poste, dans notre réflexion. D'ailleurs, dans le rapport de développement durable nous avons un supplément avec, déjà, une vision de ce que font les filiales sur cette thématique.

Par ailleurs, pour ce qui concerne les indicateurs, bien sûr, c'est un moyen de pilotage qui est important. D'ailleurs, on utilise les objectifs de développement durable avec cet objectif d'avoir un référentiel qui permet de mesurer et de voir les progrès qui sont faits. Cette politique assise sur les objectifs de développement durable, nous sommes en train de la construire, aussi. Nous avons fait une première phase de plans d'actions,

notamment, et une deuxième phase où nous avons essayé de déterminer des indicateurs. Maintenant, dans une troisième phase, il va falloir que nous définissions des objectifs. Nous avons donc bien cette question de la mesure et de pouvoir montrer les progrès.

Sinon, dans l'approche, un rendez-vous annuel serait avec grand plaisir. En plus, je pense que c'est utile que l'on puisse partager avec vous. Pour ce qui concerne l'approche sectorielle, oui, nous ferons des zooms – je pense que c'est important – pour pouvoir avoir une transversalité de la thématique sur l'ensemble de nos activités. Vous faisiez notamment référence à la page 33 de la présentation où vous aviez l'impression que la TEE est un sujet un peu à part et pas nécessairement transversal aux activités. Je peux vous assurer que nous le prenons vraiment comme un sujet totalement transversal et qui s'applique à l'ensemble des activités de la Caisse des Dépôts.

Je pense que je n'irai pas plus loin. En tout cas, merci du temps que vous avez consacré à ce rapport. Toutes les questions, recommandations et/ou attentes que vous avez, nous les entendons et nous allons, bien sûr, essayer de progresser dans la thématique.

**Mme Lhayani, Directrice de la politique durable du Groupe au sein de la direction des finances :** Juste un mot. Sur la cible, l'objectif que nous visons sur la partie climat est de faire en sorte que tous nos financements et nos activités soient neutres en carbone d'ici 2050. Cela veut dire que nous allons décarboner tous nos portefeuilles en nous fixant des points d'étape. Il y a donc bien l'idée de ne pas attendre 2050 pour atteindre la cible. Nous allons aussi prendre les secteurs un par un et nous avons commencé avec le secteur de l'énergie. Nous avons décidé ce que nous ne financerons plus (charbon, fossiles non conventionnels, etc.). Nous allons nous attaquer au transport et à l'immobilier et, là aussi, nous allons déterminer où nous faisons passer la frontière, justement pour être alignés avec un scénario à 1,5 °C et la neutralité carbone en 2050.

J'aurais bien aimé avoir cette discussion avec M. Pisani-Ferry, sur l'objectif de neutralité carbone que tout le monde appliquerait déjà. Pour y parvenir, il va falloir que l'on renonce à certains financements. Je ne suis pas sûre que ce soit si facile que cela et que les autres le fassent vraiment avec ce niveau d'ambition. Beaucoup d'institutions financières ont pris l'engagement de respecter à 100 % l'accord de Paris. La neutralité carbone en 2050 et les financements alignés avec un scénario à 1,5 °C, c'est encore autre chose.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Jérôme.

*M. Sommer quitte la séance à 17 heures 50.*

**M. Bascher :** Mon premier sujet est effectivement sur le nombre d'actifs verts. Est-ce que nous ne sommes pas en train de payer trop cher des actifs alors qu'il n'y en a pas ? Pour aujourd'hui, je n'ai pas les choses en tête, mais il y a six ou huit mois, des sources bien informées me disaient que l'on manquait d'actifs verts. Comme tout le monde en a besoin, tout le monde est prêt à en acheter pour afficher son fonds vert qui marche formidablement bien. Du coup, on surpaie, eu égard à l'offre, un certain nombre d'actifs. Est-ce que l'on n'est pas aujourd'hui sur quelque chose qui est de l'ordre de la niche ? Quel est le pas de temps ? Je ne sais pas.

Le deuxième point est, je crois, un peu typique de ce que je peux connaître de la Caisse des Dépôts. À force d'avoir des objectifs dans tous les sens et de tout couvrir, on est sûr de faire du développement durable quoique l'on fasse à la Caisse des Dépôts. On est sûr de rentrer dans une des cases. Si on fait une partition des activités de la Caisse des Dépôts, on regarde comment cela croise la case du développement durable. Est-ce que l'on n'en fait pas un peu trop ? Qui fait des efforts partout ne fait des efforts nulle part.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Je vais répondre à la deuxième question et je laisserai Nathalie répondre à la première question.



Pour ce qui concerne la deuxième question, l'idée n'est pas de se disperser. Ce que nous avons voulu, c'est vraiment donner de la cohérence à l'ensemble de notre politique et faire la démonstration que ce que nous mettons en place participe bien aux objectifs des pouvoirs publics et donc de la neutralité carbone à horizon 2050. C'est justement en prenant en compte les objectifs de développement durable, en priorisant ces objectifs de développement durable afin que nous soyons bien concentrés sur certains (nous avons sept objectifs prioritaires qui correspondent bien aux activités de la Caisse des Dépôts), que nous arrivons à mesurer ce que nous faisons, à nous donner des objectifs, et à progresser dans le temps. C'est vraiment ce que nous sommes en train de mettre en place.

Il est vrai que la Caisse des Dépôts fait beaucoup de choses. Finalement, c'est un sujet pour lequel les filiales et les métiers se sont beaucoup mobilisés. Tant mieux, c'est une bonne chose. Après, ce que nous recherchons, c'est donner une cohérence à l'ensemble et vraiment prioriser sur ce qui est de nos objectifs principaux et de nos missions principales. Nous avons justement essayé de resserrer. Je comprends qu'il faut que nous continuions encore à le faire davantage, mais cela ne se fait pas du jour au lendemain et nécessite du temps, de la coordination. Cela nécessite de vraiment mobiliser l'ensemble des acteurs. C'est vraiment comme cela que nous le voyons.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Très bien. Un grand merci.

**Mme Lhayani, Directrice de la politique durable du Groupe au sein de la direction des finances** : Juste une réponse au tout premier point, rapidement. En fait, nous achetons très peu d'actifs verts. Pour être neutre en carbone, ce que nous faisons, c'est d'abord de débarrasser nos portefeuilles de ce qui est vraiment incompatible avec l'objectif de 1,5 °C (charbon, etc.). Avec Bpifrance, nous accompagnons également les entreprises dans leur décarbonation et nous avons un dialogue actionnarial exigeant avec les entreprises que

nous avons en portefeuille pour qu'elles adoptent des stratégies climat ambitieuses. Mais, nous achetons très peu d'actifs verts pour verdir nos portefeuilles.

**M. Bascher** : On dénoircit plutôt que l'on verdit, donc.

**Mme Lhayani, Directrice de la politique durable du Groupe au sein de la direction des finances** : Exactement. Ça, c'est sur la partie des portefeuilles.

Ce que nous faisons, surtout, c'est mettre à disposition des collectivités locales et des entreprises les outils de financement pour réussir les objectifs nationaux, notamment les objectifs de la stratégie nationale bas carbone, secteur par secteur, en mettant l'accent sur les secteurs prioritaires de la transition écologique que sont la rénovation énergétique des bâtiments, les transports durables et le développement des énergies renouvelables.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Un grand merci. Jean-Marc.

**M. Janailac** : Je crois qu'il serait intéressant pour la prochaine discussion là-dessus d'avoir un élément plus précis – je pense que c'est Bpifrance qui le fait – sur les investissements en innovations technologiques en faveur du climat. On parle beaucoup de tout ce qui est défensif, négatif (décarboner, etc.), mais je ne trouve pas assez suffisamment – ce n'est pas spécifique à la Caisse des Dépôts – sur les aspects positifs. Quelles sont les innovations technologiques qu'il faudrait faire pour avoir une croissance verte et ne pas uniquement se situer dans le défensif et le négatif ? Je pense que cela peut être le rôle de Bpifrance. C'est dit dans votre dossier, mais on ne voit pas le volume de ce qui est consacré à cela et le type d'actions. Je crois qu'il serait intéressant d'avoir cet aspect plus dynamique et plus tourné vers l'avenir.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe** : Je pense que de premiers éléments sont notamment dans le supplément que nous avons pu vous transmettre, mais je prends le point. On y fera attention lors de la présentation prochaine.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Merci beaucoup. Nous passons maintenant au point 3.

### **3 — Point sur le Comité La Poste du 8 juillet 2020**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous avons eu un comité de suivi le 8 juillet 2020 en présence de Philippe Wahl et d'Éric Lombard. Je voulais souligner les efforts et le travail parce que cela a vraiment été un moment riche et transparent. Je précise que certains points de la note d'observations à caractère strictement confidentiels à ce stade ne seront pas inclus dans le *verbatim* du PV de CS.

*« La Commission de surveillance, à l'issue de cette présentation, émet les observations suivantes :*

*Sur les objectifs mêmes du comité de suivi La Poste, la Commission de surveillance rappelle que le suivi de la trajectoire financière du plan d'affaires sur lequel se sont appuyés les travaux de valorisation de chacune des composantes du groupe La Poste est de la compétence du comité de suivi La Poste. À ce titre, elle souhaiterait pouvoir disposer d'éléments chiffrés et détaillés par branche des principaux agrégats du compte de résultat afin d'apprécier l'atteinte des objectifs du plan d'affaires, en particulier l'atterrissage au 31 décembre 2020 et la prévision de résultat 2021 ».*

*Sur les apports supplémentaires en capital, s'agissant d'un apport supplémentaire en capital de 1 milliard d'euros au-delà de l'augmentation de capital à laquelle la Caisse des Dépôts a souscrit à hauteur d'environ 6,6 milliards d'euros dans le cadre de l'opération Mandarine et qui s'est traduite par un apport de sa participation dans CNP Assurances et par un apport en numéraire, la Commission de surveillance relève que la Direction générale de la Caisse des Dépôts portera la plus grande attention à maintenir les équilibres actionnariaux entre la Caisse des Dépôts et l'État, et qu'une opération relative pour la Caisse des Dépôts n'est pas envisagée.*

*La Commission de surveillance relève qu'au cours des échanges qui ont jalonné l'opération Mandarine tout au long de l'année 2019, il lui avait été indiqué par la Direction générale de la Caisse des Dépôts, en réponse à une interrogation précise de la gouvernance, que La Poste était en mesure de financer ses investissements de croissance sans faire appel à ses actionnaires.*

*Sur les impacts financiers 2020, s'agissant du passage entre les perspectives et les prévisions du résultat consolidé au 31 décembre 2020 de la Caisse des Dépôts, la Commission de surveillance souhaiterait pouvoir disposer, pour le prochain comité de suivi fixé au 30 septembre 2020, d'un tableau qui lui permette d'apprécier en détail les évolutions de ce résultat imputable à la filiale La Poste en distinguant les impacts comptables et à caractère exceptionnel en 2020 liés à l'opération Mandarine et les impacts liés à l'activité même de La Poste et de ses filiales dans le contexte de la crise sanitaire.*

*La date du prochain comité de suivi ne préempte pas d'autres rendez-vous nécessaires à certaines réalisations d'opérations, notamment s'agissant des opérations de croissance externe ».*

Voilà M. le Directeur général, nos avis et observations à la suite de ce comité de suivi. Je vous passe la parole.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vous remercie, Mme la Présidente. Je n'ai pas de commentaire particulier. Je prends note des diverses commandes et demandes.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Est-ce qu'il y a d'autres demandes de précisions ? Je pense que nous avons déjà fait le tour. Elle a été circularisée. Merci à tous.

Je passe maintenant la parole à Gilles Carrez.

### **4 — Rapport annuel 2019 de l'ACPR (avis)**

**M. Carrez :** Merci, Mme la Présidente.

Je rappelle que, dans le cadre de la loi PACTE, la supervision prudentielle de la Caisse des Dépôts a été transférée à l'ACPR à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Toutefois – c'est toujours dans la loi PACTE –, la Commission de surveillance reste compétente pour l'élaboration du modèle prudentiel. Si je reprends les termes, elle « *détermine le modèle prudentiel* », comme cela était d'ailleurs le cas depuis la loi de modernisation de l'économie de 2008.

Mais, en outre, la loi PACTE a renforcé le rôle de la Commission de surveillance en matière de gestion des risques avec la fixation du cadre d'appétit aux risques, des besoins de fonds propres, de liquidités, l'approbation des limites globales d'exposition aux risques. Notre grand spécialiste du sujet est aujourd'hui Jean-Yves Perrot qui va nous le présenter dans quelques instants. C'est un sujet extrêmement complexe.

Vous voyez bien que, compte tenu de la responsabilité de supervision confiée à l'ACPR, d'une part, et de l'élaboration, de la détermination du modèle et, donc, de son adaptation confiée à la Commission de surveillance, d'autre part, il faut que nous ayons ce que j'appellerais « un dialogue de supervision » suffisamment étoffé. C'est ce que nous avons souhaité dans le cadre d'un premier débat que nous avons eu en Commission de surveillance à l'occasion du défraiement – Catherine Mayenobe s'en souvient – de l'ACPR qui passe – je le rappelle pour les nouveaux – tout de même de 3,4 à 10 millions d'euros. Ce dialogue doit donc s'intensifier.

Le rapport annuel 2019 est donc le dernier sous cette forme. C'est le dernier et l'occasion de l'examen de ce rapport doit être aussi celle de réfléchir ensemble à la manière dont on va organiser la communication et les échanges d'information entre la Commission de surveillance et l'ACPR en liaison avec la Direction générale, évidemment. Pour préparer cela, puisque c'est un sujet un peu compliqué, avec la Présidente, nous avons d'abord eu une réunion en audio, le 19 mai 2020. C'était une réunion intense, qui a duré une bonne heure, mais que j'ai trouvée

vraiment constructive, notamment avec M. Laboureix, secrétaire général de l'ACPR. Sur la base de cette réunion, la Présidente a envoyé un courrier circonstancié très précis le 17 juin 2020.

Nous attendions avec impatience la réponse et nous l'avons eue hier soir. Il se trouve que j'étais dans les locaux pour travailler sur ce rapport au moment où la réponse est arrivée.

Je ne sais pas ce que vous en pensez, Mme la Présidente, mais je trouve la réponse tout à fait satisfaisante parce que, lorsque nous nous sommes réunis le 16 juillet 2020, aussi en audio, plusieurs d'entre nous – moi le premier, mais je pense aussi à Évelyne Ratte, à Catherine Bergeal ou à Jean-Yves Perrot – ont dit ne pas vouloir uniquement travailler sur une base d'échanges oraux. Il faut que nous ayons des éléments écrits. Le rapport annuel ne doit donc pas se transformer en un simple contact verbal entre la Commission de surveillance, la Présidente de la Commission de surveillance et l'ACPR.

Sur le point le plus important, l'ACPR accepte, pour que nous ayons une information au moins annuelle sur les contrôles réalisés par l'ACPR, que cette information se fasse sur la base d'une synthèse écrite. On n'emploie plus le mot « rapport ». Ce sera donc une synthèse écrite qui sera présentée au CAR (comité d'audit et des risques) ou à la Commission de surveillance en présence de la Direction générale.

Par ailleurs, à l'issue de cette présentation, il y aura un courrier permettant de récapituler les points principaux. Je pense que cela répond vraiment aux questions – je me tourne vers Catherine Bergeal – que nous nous sommes posées la semaine dernière. Par ailleurs, nous pourrions avoir des réunions supplémentaires sur des thématiques de supervision importante ou sur des risques prudentiels.

Après, il y avait un deuxième sujet sur lequel je passe rapidement parce qu'il est traité de façon très précise dans le décret du 5 février 2020. Que se passe-t-il quand il y a un problème et que l'ACPR est conduite à émettre des recommandations, voire à proposer des

injonctions, voire des sanctions? Le décret prévoit clairement que la Commission de surveillance est informée en amont et qu'elle doit donner un avis en amont sur l'enclenchement de ces procédures.

En revanche, il y a une question qu'il faut voir aujourd'hui: celle de l'information de la Commission de surveillance concernant les missions de contrôle. M. le Directeur général vient de nous informer qu'une mission sur la gestion actif/passif de la section générale est en cours. Sur le fonds d'épargne, je crois qu'elle a été lancée aussi. On vient de vous demander, si j'ai bien compris, une masse de documents, mais le principe de cette mission a été décidé il y a déjà un ou deux mois, je crois.

C'est donc plus récent.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Le dispositif fait que l'on reçoit une copie de la lettre par laquelle le secrétaire général de l'ACPR notifie à l'inspecteur une mission. Nous l'avons reçue il y a quelques semaines. Cela porte sur les deux bilans (section générale et fonds d'épargne) et ils sont en train de commencer par la section générale.

**M. Carrez :** Très bien.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je souhaiterais intervenir pour vous poser la question suivante : Ne serait-ce pas à ce moment que nous devrions être informés au niveau de la Commission de surveillance ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je ne vois aucun inconvénient à cela, bien sûr. Nous avons prévu de le faire par voie orale, comme je viens de le faire, mais franchement, vous envoyer une copie du courrier me semble ne poser aucun problème.

**M. Carrez :** Lors de cette discussion avec Sophie et M. Laboureux, nous avons éventuellement proposé que l'ACPR informe conjointement la Direction générale et la Commission de surveillance. Elle ne le souhaite

pas et je le comprends parfaitement. C'est donc la Direction générale qui nous passera cette information. Mais, nous avons toujours dit que nous étions sur le terrain de l'information et pas de l'association à la supervision. Sophie s'en souvient, nous faisons très attention au choix des mots.

Une dernière question se pose. Nous souhaitons quand même être informés au fil de l'eau sur les différents entretiens de supervision. Nous avons longuement discuté et j'ai senti, lors de cette réunion audio, des réticences de la part de l'ACPR, mais dans le courrier ils ne ferment pas la porte du tout. À quoi ne ferment-ils pas la porte ? À ce qu'un collaborateur de la Commission de surveillance puisse, de temps à autre, Mme la secrétaire générale, assister à ces réunions en se faisant aussi discret que possible. Cela peut être intéressant. Je livre cela à votre réflexion. Ce serait à titre d'observateur. Cette proposition exige votre accord.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Mon expérience des missions de supervision de l'ACPR, qui est ancienne, est que l'on n'a aucune idée de ce qu'il se passe tant que l'on n'a pas reçu la lettre de suite.

La culture de l'ACPR n'est pas de communiquer avec le supervisé sur l'avancement de ses réflexions. Si nous avons des éléments, nous les partagerons. Mais, d'expérience, on n'en a pas avant d'avoir la lettre. En règle générale, nous savons à peu près ce qu'il se passe chez nous, mais nous pouvons avoir des surprises sur la façon dont c'est analysé par la supervision.

Sur les entretiens de supervision, dans les banques et dans les compagnies d'assurance, il y a une distinction et une muraille totale entre le rôle de la Direction générale dans la supervision et le rôle du conseil d'administration ou du conseil de surveillance pour que chacun soit dans son rôle.

Je suis vraiment très réservé à l'idée qu'il y ait une association de la Commission de surveillance parce que je pense que cela risque d'affaiblir les positions que pourra prendre la Commission de surveillance sur la base des lettres qui seront reçues et qui seront

officielles. Dès lors que la Commission de surveillance serait représentée à des entretiens de supervision avec l'ACPR, on pourrait en déduire – si les choses allaient au contentieux, cela pourrait affaiblir la maison – que la Commission de surveillance a été associée aux travaux, à ce qui est fait, à ce que nous avons répondu. Je pense que ce mélange des genres n'est pas favorable.

Encore une fois, je dis cela plutôt pour des raisons juridiques. Nous vous raconterons tout ce que nous savons.

**M. Carrez :** M. le Directeur général, je le comprends parfaitement, par exemple dans le domaine de la lutte contre le blanchiment ou du financement du terrorisme. Mais, il me semble que nous avons une spécificité par rapport aux établissements financiers normaux, c'est que nous avons une compétence d'élaboration du modèle prudentiel et une compétence renforcée sur la fixation des limites de risques, sur nos ratios propres de solvabilité et de liquidités.

Il y a un point que j'ai du mal à comprendre, surtout à la lecture du rapport de cette année dont on va dire un mot dans un instant. Si l'ACPR fait état d'observations qui remettent en cause ou qui doivent conduire à modifier tel ou tel aspect de notre modèle, qui est spécifique... Ce que je crois savoir, même si je ne suis pas un spécialiste de ces sujets, loin s'en faut, c'est que les banques peuvent avoir un modèle propre, un modèle interne, mais il n'a pas de base juridique. Il n'est pas prévu explicitement par le Code monétaire et financier comme c'est le cas du modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts. Il me semble donc qu'une relation entre une Commission de surveillance responsable de ce modèle prudentiel, des éléments principaux de solvabilité, de liquidités, d'appétence aux risques et l'autorité de supervision qui peut être conduite à demander des modifications de ce modèle doit se passer un peu différemment.

Sur les points ponctuels que vous avez à l'esprit, je le comprends parfaitement, mais sur le cadre plus général, il me semble que nous sommes obligés. Je ne veux pas employer le

mot « collaboration », mais je vais employer le mot « articulation ». Après, on verra à l'usage comment tout cela se développe.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je me permets d'être en désaccord sur le point suivant : ma compréhension de la loi PACTE est que, précisément, la Commission de surveillance, qui auparavant était responsable de l'élaboration du modèle prudentiel, ne l'est plus. Elle ne l'est plus parce que cette responsabilité a été transférée, à la Direction générale de la Caisse des Dépôts qui doit appliquer le modèle prudentiel de place, et doit élaborer un modèle interne qui, effectivement, est le modèle prudentiel, mais qui, dans la technique de supervision, est un modèle interne à celui qu'établissent les banques et les compagnies d'assurance.

**M. Carrez :** Mais, alors, pourquoi la loi PACTE indique que la Commission de surveillance « détermine » ? Que veut dire « déterminer » ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Ce modèle et ce que l'on en déduit en termes d'appétit aux risques et d'enveloppe de risques doivent être proposés par la Direction générale et effectivement approuvés par la Commission de surveillance.

**M. Carrez :** « Détermine », ce n'est pas « entérine ». Nous avons quand même eu un débat important au Parlement là-dessus.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Les limites de risques sont bien déterminées puisqu'à la fin on parle d'un curseur que vous avez le devoir de bouger ou d'adapter. Il peut évidemment y avoir un débat, mais il est quand même de la responsabilité de la Direction générale de présenter le modèle.

Donc, s'il y a un dialogue avec l'ACPR sur notre modèle interne, puisque c'est l'exemple que vous évoquez, il me semble que nous devons avoir ce dialogue avec l'ACPR sur le modèle interne que vous avez approuvé. Ensuite, si jamais on a un désaccord avec l'ACPR, de ce fait, votre Commission de surveillance retrouve

une totale autonomie pour reprendre le dialogue et éventuellement contester ce qui aura pu être dit par nous. Sinon, vous seriez « complices » du dialogue que nous aurions eus avec l'ACPR, ce qui vous affaiblirait si vous vouliez soutenir notre position, mais aussi si vous vouliez la contester, puisqu'à la fin, c'est vous qui approuvez le modèle et les limites.

**M. Bascher :** Pour une fois – je crois que c'est la première fois depuis plus de 20 ans que je connais Gilles – j'ai un léger désaccord avec lui. J'ai tendance à partager le point de vue d'Éric Lombard. Il me semble assez logique, quand bien même le mot « déterminer », du point de vue législatif – j'ose à peine regarder Catherine Bergeal, je risque de me faire taper sur les doigts –, est un mot un peu ambigu.

Ma bonne compréhension de ce qu'est un modèle prudentiel est bien celle-là. Il y a un dialogue entre techniciens, pour dire les choses un peu autrement, parce que cela peut être parfois complexe, y compris parfois pour l'ACPR, de comprendre les règles et la sélection adverse de la Caisse des Dépôts qui n'est pas un banquier qui a une banque de détail, des clients. Vous savez tout cela tout aussi bien que moi. Donc, le fait que les techniciens se parlent et que ce soit un moment compliqué, y compris – pas dans un rapport d'étape, puisqu'il n'y en a pas – dans un dialogue un peu ferme, c'est normal. C'est la vie des contrôles de l'ACPR.

Après, c'est le principe même des collègues, chers collègues de la Cour ou du Conseil. Il y a un collègue de l'ACPR qui va se réunir et qui va rendre un rapport. Nous, à ce moment-là, aussi dans notre collégialité, nous devons être saisis, en tant que Commission de surveillance, pour voir s'il y a des orientations nouvelles que nous devons demander à la Direction générale. C'est plutôt ma lecture et ma compréhension d'un fonctionnement plus classique, plus standard, tel que le législateur l'a voulu dans la loi.

On pourrait avoir un autre avis, mais il se trouve que c'est quand même plutôt cela que je comprends.

**M. Perrot :** Je comprends tout à fait le débat que nous avons, mais intuitivement, je penche

plutôt dans le sens du Directeur général pour la clarté de l'exercice. Par contre, ce qui me préoccupe, c'est la brièveté du délai dont nous disposerons, surtout vis-à-vis d'une autorité de contrôle prudentiel qui dit les choses au dernier moment. Avoir un mois pour s'ajuster sur des sujets dont on vient de dire, et c'est pour cela que je comprends l'idée que vous suggériez, cela nous acclimaterait – si j'ose dire – à vos types de préoccupations. Un mois, cela va supposer une très grande réactivité, une organisation parfaitement fluide entre nous, y compris par rapport au calendrier de nos séances. C'est ce qui m'inquiète le plus. Quand le sujet va devenir sensible, nous aurons des recommandations, des injonctions, voire des sanctions. Un mois pour découvrir un sujet, nous en emparer, le traiter utilement, avoir avec vous le dialogue qui va bien, comprendre les positions respectives en présence, c'est là où je suis un tout petit peu plus inquiet.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Mme la Présidente, si je peux réagir sur le point de Jean-Yves Perrot. Ce point, on peut le traiter par l'information que nous vous devons, notamment si dans le cadre d'un entretien de supervision avec l'ACPR, un sujet aussi important que cela apparaît. Là, je le dis pour le procès-verbal et pour la suite, il est de notre devoir d'alerter immédiatement la Commission de surveillance d'un sujet qui traite au cœur de son mandat, à savoir le modèle prudentiel, l'appétit du risque, etc.

Encore une fois, ma position n'est pas liée à une volonté d'absence de transparence vis-à-vis de la Commission de surveillance. C'est vraiment une question de partage des rôles de façon à ce que nous soyons – chacun – efficaces.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Vous n'avez pas bénéficié de suffisamment de temps pour apprécier la réponse à notre courrier de l'ACPR compte tenu des délais courts dans lesquels nous l'avons eu, et nous vous l'avons fait parvenir ensuite.

**M. Reboul :** Je ne veux pas rentrer dans des considérations philosophiques sur la rédaction

de la loi PACTE. Par contre, je connais bien l'ACPR de l'intérieur, puisque je suis au collège. Je vois un autre argument qui va dans le sens de ce que dit Éric Lombard. Je pense que si l'ACPR, dans le courant de sa mission, sent qu'en communiquant des informations à la Caisse des Dépôts, elle peut jouer un rôle dans un éventuel conflit ou désaccord entre la Commission de surveillance et la Direction générale, elle sera d'autant plus encline à ne rien dire avant d'avoir fait approuver par le collège une lettre de suite. Je pense que c'est assez nuisible au bon fonctionnement du contrôle de l'ACPR, y compris dans le dialogue qu'elle peut avoir avec la Direction générale. Après, le groupe Caisse des Dépôts s'organise comme il le veut. C'est le problème du groupe Caisse des Dépôts, pas de l'ACPR. Je ne vous encouragerai pas à formaliser une présence *es qualité* de la CS dans la continuité d'un contrôle.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** M. Carrez, je vous cède la parole. .

**M. Carrez :** Écoutez, ce débat a le mérite d'être clair. En tout cas, c'est une conclusion à laquelle je me rallie, bien entendu.

Justement, le rapport 2019 est intéressant. Il reprend des choses connues. La première, c'est la dépendance de plus en plus forte aux résultats des filiales. On l'a vu sur les comptes 2019 et je crois sur les comptes 2020.

Le fait que l'intégration de La Poste modifie considérablement le profil de risques, et plus encore le risque bancaire et les risques assurantiels. Il y a également les risques LCB-FT (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme). D'ailleurs, le rapport insiste sur ce point, puisque La Banque postale a déjà été condamnée et pour des montants non négligeables. Ce sont donc des sujets auxquels il faut porter une grande attention.

Il y a un point qui m'a un petit peu surpris. L'ACPR dit clairement qu'il faut maîtriser les coûts et que le coefficient d'exploitation, même si ce n'est pas le critère ou le ratio le plus pertinent, a quand même une fâcheuse

tendance à fortement augmenter, même si – comme nous l'a rappelé Catherine Mayenobe – il reste incomparablement bas par rapport aux autres banques françaises. Cela s'explique parfaitement par ailleurs. Bref ! Il y a des remarques sur la nécessaire maîtrise des coûts.

Cela rejoint d'ailleurs le débat approfondi que nous avons eu sur le projet de budget 2020 de l'établissement public, sur les ajustements que nous avons été conduits à faire successivement par le biais de budgets rectificatifs.

Et puis, l'ACPR souligne à nouveau – nous en avons débattu ici, en Commission de surveillance – le déséquilibre croissant du fonds d'épargne. J'espérais pour ma part qu'un amendement très ciblé serait adopté dans le cadre du dernier collectif budgétaire mais la Direction du Trésor semble avoir pesé... Même le Ministère a assuré que cet amendement serait accepté, mais le ministre n'est que le ministre. Nous sommes dans un pays où c'est l'administration qui commande. Alors, on a renvoyé cela à un peu plus tard.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Souhaitez-vous que cela figure au procès-verbal, M. Carrez ?

**M. Carrez :** Oui, tout à fait. Cela ne me gêne pas du tout.

On a renvoyé cela à un peu plus tard. J'avais pourtant rédigé cet amendement avec un luxe de détails sur le maintien du contrôle de la « maison Bercy ». On peut le mettre aussi au procès-verbal. On connaît la responsabilité financière parfois difficile à contrôler.

Pour parler plus sérieusement, je reprends ce que dit Jacques Savatier depuis des années. Il faut que l'on élargisse les emplois, sous les réserves techniques que Jérôme Reboul rappelle toujours, à juste titre. Nous sommes sur des maturités très longues. Pour le moment, nous allons avoir absolument besoin de financer les investissements. Il y a la transition énergétique. Je prenais l'exemple de l'entretien du patrimoine historique, des musées, des cathédrales. Face à l'abondance de l'épargne qui s'est portée sur le Livret A, je pense qu'il faut que l'on évolue ; c'est

l'occasion de le dire. En tout cas, ce n'est pas la panacée, mais c'est quand même une des réponses au rééquilibrage du fonds d'épargne. Nous l'avons vu lorsqu'Olivier Mareuse nous avait fait sa présentation il y a un mois. Donc, l'ACPR le souligne.

Et puis, l'ACPR nous rappelle qu'il y a besoin de se « muscler » en termes d'audit. M. Freyder nous a rassurés en nous disant que les objectifs qui sont rappelés par l'ACPR sont en voie d'atteinte, en tout cas – si j'ai bien compris – d'ici la fin de l'année.

**M. Freyder, Directeur de l'audit du Groupe :** Sur ce point, je voudrais effectivement confirmer la forte consolidation des effectifs de la Direction de l'audit. À fin 2018, DGAu comptait 21 auditeurs et superviseurs, ce qui constituait un niveau assez bas. Depuis un an, nous avons fait progresser d'environ 50 % les effectifs. En septembre 2020, nous atteindrons 32 auditeurs et superviseurs. Vous avez le chiffre de 26 dans le rapport ACPR qui était un chiffre à date, c'est-à-dire à mai 2020. Les 32 ETP, qui sont déjà acquis pour septembre, dépassent largement le plus haut des 5 dernières années (26). Nous avons en effet, grâce à la Direction générale, réhaussé le plafond d'emplois pour la Direction de l'audit dans le contexte du rapprochement avec La Poste et la SFIL qui étend notre univers d'audit. Nous visons une cible à 36 en fin d'année. Nous avons donc encore quelques recrutements à faire. Nous avons bon espoir qu'ils se finalisent ou qu'en tout cas, nous tangentions cette cible en fin d'année. C'est une vraie consolidation, même en termes de diversité des profils et des compétences au sein de la Direction de l'audit. Cela s'est d'ailleurs traduit par une augmentation déjà significative de la production de la Direction en termes de nombre de rapports d'audit finalisés en 2019. Je vous renvoie au bilan d'activité 2019 de DGAu qui avait circulé, je crois, auprès de l'ensemble des commissaires surveillants en mai dernier et, qui souligne ces diverses avancées.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci. Est-ce que j'ai d'autres demandes d'intervention ou de

précisions ? Merci beaucoup, M. Carrez, pour ce point. .

Nous allons passer à notre point 5. M. Perrot.

## **5 — Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité de la section générale (délibération)**

**M. Perrot :** Merci, Mme la Présidente. Alors, évidemment, ce point a une forte adhérence avec ce qui vient d'être dit, puisqu'une partie des remarques du rapport de l'ACPR retentit sur le développement qui va suivre.

La revue à laquelle nous sommes conviés du modèle prudentiel de la section générale peut être presque qualifiée de revue intermédiaire si l'on voulait parler le langage habituel des commissaires aux comptes. Elle est une sorte de point d'étape que l'on doit faire à partir d'un document très synthétique, en gardant à l'esprit les informations qui vous ont été communiquées à l'occasion de la Commission de surveillance du 17 juin dernier, notamment sur les premières actualisations de la programmation pluriannuelle à l'horizon 2024. On comprend bien que nous n'en disposons pas d'une nouvelle version, à la fois pour des raisons de délai et pour des raisons de fond, maintenant. Nous en aurons une à la fin de l'année 2020.

Cette revue se fait à partir de trois documents, dont deux qui ont un caractère méthodologique, l'un à caractère rétrospectif, que sont les évolutions rappelées du modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts du Groupe depuis un an ; l'autre à caractère plus prospectif : c'est l'entrée en vigueur cette année du dispositif ILAAP/ICAAP (*internal liquidity adequacy assessment process/ internal capital adequacy assessment process*) aussi bien pour le fonds d'épargne que pour la section générale. Et puis, nous avons une sorte de focus conjoncturel à fin mars dans une période qui est évidemment très particulière, très active, pour des raisons qui tiennent à la fois à l'activité du Groupe, avec la poursuite de l'opération Mandarine, le plan Logement, et



aussi, évidemment, les premières réactions face à la crise.

Il faut donc prendre cette revue pour ce qu'elle est.

Je ferai tout d'abord un rappel rapide sur les évolutions qui sont intervenues depuis un an sur le modèle prudentiel. Le modèle prudentiel de la Caisse des Dépôts n'a pas cessé d'évoluer. Il a donné lieu à des travaux considérables, d'une très grande technicité, d'une très grande complexité. Il est aujourd'hui stabilisé, simplifié, unifié même, ce qui est une bonne chose. C'est l'occasion de rappeler que le pilotage de la solvabilité s'opère à l'échelon du Groupe, c'est important notamment pour intégrer les conséquences de l'opération Mandarine, alors que le pilotage de la liquidité s'opère à l'échelon social pour l'établissement. Il n'y a pas de bassin de liquidité à l'échelon du Groupe. Il n'y a pas de centralisation des trésoreries. Tout cela est adossé à une projection financière quinquennale.

En 2019, il y a toute une série d'évolutions très importantes qui sont entrées en activité, de caractère comptable, avec la mise en transparence des filiales, le passage aux normes IFRS, ou de caractère technique, liées à certaines caractéristiques du modèle prudentiel. Par exemple, la fameuse VaR (*Value at risk*) Monte-Carlo, actions et taux, dans le détail desquels je m'abstiendrai de rentrer, sauf si le Directeur général insiste beaucoup. Je me contenterai de rappeler que c'est effectivement ce qui se fait de mieux en la matière. C'est l'approche statistique la plus sophistiquée, celle qui introduit le plus grand nombre de variables, aussi bien à caractère historique que prospectif, et qui contribue donc à la robustesse du modèle prudentiel.

Un certain nombre d'évolutions plus techniques, de rang secondaire, ont également été réalisées. Un dossier très précis nous a été communiqué, dans le détail duquel nous n'allons pas rentrer cet après-midi. Il a été élaboré par la Direction financière, après avis de la Direction des risques du Groupe. Il porte sur des paramètres techniques de suivi de la

solvabilité et de la liquidité, et de contrôle de la qualité de certaines données.

Le point sur lequel le CAR souhaite attirer plus particulièrement l'attention de la Commission de surveillance, c'est la poursuite attentive des travaux d'intégration de La Poste dans le modèle prudentiel. La Poste apparaît pour la première fois dans cet exercice, sur des bases qui sont encore estimatives et qui devront être confirmées. Elles le seront à l'occasion de l'arrêté semestriel des comptes. À ce stade, l'impact hors crise est supposé nul sur le modèle prudentiel. C'est une information évidemment importante et d'autant plus importante qu'il y a des risques particuliers qui sont liés à l'opération Mandarine. La nature du risque va changer, le profil du risque à l'échelle du Groupe va changer. Il y a des risques spécifiques liés à La Banque postale. Tout cela méritera donc d'être regardé de très près.

Les ajustements qui ont été opérés en 2019 ont entraîné une augmentation de besoin de fonds propres de la section générale de 4,5 milliards d'euros et du capital économique de 2,7 Md€.

Le focus à fin mars est un focus qui montre que la situation se tend et c'est tout à fait normal, mais dans des limites qui sont tout à fait raisonnables. Il n'y a pas de difficulté du tout du côté de la liquidité, pour l'instant, même s'il faut être attentif. Il y a une tension un peu plus forte, plus sensible, sur la solvabilité, mais qui reste encore à des niveaux très raisonnables.

Le premier trimestre a été très actif dans la gestion de la section générale, aussi bien à l'actif qu'au passif. Il en résulte une baisse du solde investisseur qui passe de 3,9 milliards d'euros à la fin de l'année dernière à 2,2 milliards d'euros, liée à des variations importantes à l'actif, en particulier, avec la montée au capital de La Poste, la montée du Plan logement. Les conséquences en sont tirées dans la situation qui nous est présentée.

Il en résulte aussi une baisse significative de l'écart à la cible en matière de solvabilité qui est quand même très nette (5,1 milliards d'euros à la fin décembre 2019 contre 1,5 milliard d'euros à fin mars 2020), mais qui

reste tout à fait acceptable au regard du modèle. Ceci s'explique principalement par la baisse à date des marchés financiers à un point, très bas. On a vu un peu les marchés remonter depuis. Donc, il y a sans doute des éléments de réversibilité sur ce point. Il y a aussi l'évolution du ratio réglementaire de La Banque postale lié à la crise.

Le ratio de solvabilité réglementaire connaît une chute sensible. Il passe à 17,9 % alors qu'il était à près de 25 % à la fin de l'année dernière. Il va se stabiliser – nous l'avons en tête puisque l'information nous a été donnée au mois de juin – au niveau, à peu près, de 15 %. C'est lié, là aussi, à l'impact de la baisse sur les fonds propres de l'évolution des marchés et à l'intégration de La Banque postale.

Au titre de l'exposition aux grands risques, il faut noter, même si c'est un dépassement temporaire, la situation de la SFIL qui dépasse le seuil d'alerte (31,5 % des fonds propres éligibles alors que le seuil est de 25 %). Cela doit être réglé dans le courant de l'année par l'opération Leroi qui, par le biais de la consolidation, fera disparaître ce risque spécifique, temporaire, sous réserve, bien sûr, que le Groupe obtienne les autorisations réglementaires dont il a besoin pour finaliser cette opération d'ici la fin de l'année (en principe, dans le courant du second semestre).

Le CAR a salué aussi la réactivité de la Caisse des Dépôts dans le pilotage de la liquidité à court terme, et notamment au profit de l'ACOSS avec des opérations importantes de nantissement auprès de la Banque de France. Il a noté que le programme d'émissions long terme prévu dans la programmation financière pluriannuelle ne nécessite pas d'ajustement à ce jour. Petit point de vigilance, une baisse des dépôts des notaires à fin mars 2020, mais cela repart dans le bon sens, ce qui est conforme, d'ailleurs, à ce que l'on entend sur le marché des transactions immobilières aujourd'hui.

Au total, la situation de liquidité et de solvabilité de la section générale reste au-dessus des seuils d'alerte et, *a fortiori*, des seuils de limite, sauf – je le cite pour mémoire parce que cela n'a pas d'implication concrète

pour l'instant – ce que l'on appelle « les gaps de liquidités en dynamique », mais ce sera à l'horizon 2022-2023. On aura l'occasion d'y revenir s'il le fallait. Et, encore, c'est dans un scénario de crise globale, c'est-à-dire qu'on met tout au pire et les caractéristiques de ce scénario de crise globale ne répondent pas à la situation actuelle ni à celle qui est anticipée.

Dernier volet : l'application à la section générale du dispositif ILAAP et ICAAP sur lequel nous avons demandé des précisions, au mois de juin, qui nous sont données, et j'en remercie les équipes de la direction financière. C'est un dispositif qui vise à mettre dans une sorte de grille de lecture commune à l'ensemble des établissements financiers le dispositif d'appréciation de la cohérence et de la solidité du capital et de la liquidité par rapport au profil de risques. C'est, pour la Caisse des Dépôts, essentiellement – on a eu la version « zéro » des deux documents pour la section générale – , un exercice de formalisation, mais qui ne s'accompagne pas, à ce stade, de modifications substantielles qui mériteraient d'être relevées cet après-midi.

En revanche – et c'est très heureux –, nous avons noté, au CAR, deux points d'évolution qui sont envisagés dans ce dispositif qui sera évolutif et que nous devons suivre. Cela fera partie, précisément, du dialogue de supervision que l'on évoquait tout à l'heure. D'abord, au titre du pilotage de la solvabilité, il y a un renforcement annoncé du dispositif des tests de résistance, dont peut-être vous nous direz un mot aujourd'hui ou quand ce dispositif sera mis en place. Ensuite, au titre du pilotage de la liquidité, il y a un encadrement annoncé de la réserve de liquidités avec la création de seuils minimums ou d'alerte qui n'existent pas aujourd'hui. Mais, encore une fois, comme il n'y a pas de problème du tout, aujourd'hui, de liquidité, l'absence de ces seuils, à ce stade, n'a évidemment pas de conséquence négative.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, à la fois méthodologiques et conjoncturels, et en attendant, bien entendu, d'être éclairés à la fois par l'arrêté comptable à fin juin 2020 sur les impacts de La Poste d'une façon plus stabilisée et non plus seulement estimative, et

par, le moment venu, la programmation financière pluriannuelle actualisée – attendue pour la fin de l’année –, je pense que notre Commission, Mme la Présidente, pourrait approuver la situation de ce modèle prudentiel tel qu’il nous est présenté à fin mars 2020.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, M. Perrot. Est-ce que j’ai d’autres demandes d’informations complémentaires ?

**M. Bascher :** J’ai bien entendu que le point était à fin mars, cher Jean-Yves, mais on a le petit sujet ACOSS. On avait donné des accords jusqu’à fin août, de mémoire. C’était au 25 juillet ou au 25 août, je ne sais plus, mais c’est un gros point, quand même.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Je vais peut-être vous faire un point d’actualité sur l’ACOSS et sur les financements que nous avons débloqués pour eux.

En fait, on a des échéances qui étaient à fin juin et des échéances à fin juillet 2020. L’Acoss nous a informés qu’ils ne souhaitent pas renouveler ces échéances. Donc, elles tombent et sont remboursées. De ce fait, nous allons revenir à un rythme de croisière plus normal de ce que l’on apporte comme soutien à l’ACOSS, puisqu’il y a des tirages qui sont maintenus, mais qui sont dans des tirages « classiques » par rapport à ce que l’on fait d’habitude.

En revanche, pour tous ceux que l’on avait mis en place de façon exceptionnelle et pour lesquels nous vous avons demandé des autorisations, pour l’instant, ils nous ont fait part de leur intention de ne pas les renouveler. *A priori* nous ne devrions pas avoir de demande de renouvellement d’ici la fin de l’année.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci. Y avait-il des demandes de précisions par rapport à ce que disait Jean-Yves ? Non, si tout le monde est satisfait, je remercie M. Perrot pour ces précisions. Effectivement, nous sommes sur le sujet CADES (caisse d’amortissement de la

dette sociale) dans nos hémicycles respectifs sur le volet aide sociale.

Nous passons au point n° 6. C’est Catherine Bergeal à qui je cède la parole.

## 6 — Revue du modèle prudentiel : solvabilité et liquidité du fonds d’épargne (délibération)

**Mme Bergeal :** Merci, Mme la Présidente.

Les travaux du comité du fonds d’épargne se sont déroulés parallèlement à ceux du CAR et nous avons retrouvé les mêmes sujets. C’est une revue du modèle prudentiel limitée qui a été présentée au comité du fonds d’épargne. Votre commission, en principe, vous le savez, examine deux fois par an, en même temps, les perspectives économiques quinquennales du fonds d’épargne et la revue de son modèle prudentiel.

Aujourd’hui, cet examen présente, au regard de cette règle, trois particularités. La première est que les perspectives économiques à cinq ans ont déjà été exposées lors de la séance exceptionnelle du 17 juin 2020 ; Jean-Yves Perrot y a fait allusion. La deuxième particularité est que, en principe, la revue du modèle prudentiel doit permettre d’apprécier la solvabilité et la liquidité du fonds d’épargne à un horizon de 5 ans pour la solvabilité et de 10 ans pour la liquidité. Mais, là encore, le 17 juin, en avance de phase, vous avez déjà examiné la solvabilité sur 5 ans et, dans votre avis du 17 juin, qui n’est donc pas à reprendre, la Commission a souligné le déficit de fonds propres du fonds d’épargne jusqu’en 2023 ainsi que le caractère hypothétique de la reprise qui prévoit le rétablissement du résultat du fonds d’épargne, avec un certain nombre d’hypothèses sur les taux, l’inflation et l’évolution du CAC 40.

Donc, le seul examen qui a été soumis à votre comité du fonds d’épargne était celui de la liquidité du fonds d’épargne. En principe, là encore, l’examen était partiel puisque cette liquidité s’apprécie sur 10 ans et, en fait, nous l’avons examinée sur 6 mois. C’est donc, aujourd’hui, uniquement un focus 2020 dans

un format qui ne sera pas soumis à l'ACPR. C'est à l'automne seulement que nous examinerons les prévisions quinquennales et la revue du modèle prudentiel. Je précise que l'ACPR a donné son accord sur cette procédure, mais votre comité s'est étonné qu'une crise économique, fût-elle très exceptionnelle, conduise votre Commission à ne pas être en mesure d'adresser, en cette mi-2020, son avis à l'ACPR.

Quels sont les principaux enseignements qui ont pu être faits de la revue prudentielle 2020 ? Je recoupe un peu des données que l'on avait revues le 17 juin et que l'on a examinées lors du comité.

Premièrement, la constatation est que les sous-jacents économiques, bien sûr, sont très hypothétiques ; on sait pourquoi. La collecte centralisée devrait atteindre un pic à près de 18 milliards d'euros puis décroître fin 2020 à 13,4 milliards d'euros. Il est à remarquer que toutes les hypothèses (taux d'intérêt, inflation, niveau du CAC) à fin 2020 sont encore calées sur le scénario économique très dégradé qui a été présenté le 17 juin. Je rappelle que ce scénario est un niveau de CAC à 4 500 points alors qu'il est depuis quelque temps, et toujours après le sommet de ce week-end, aux environs de 5 000 points. Le comité a relevé qu'un niveau de CAC meilleur que prévu – ce qui pour l'instant est un peu la tendance – entraînerait de moindres provisions sur les moins-values latentes, donc un résultat 2020 moins dégradé que prévu dans ses perspectives, bien sûr. Nous avons noté que l'impact de la crise et du report des élections municipales sur les signatures de prêts, en revanche, est certain. Le résultat courant, dans les prévisions actuelles, d'établirait à -1,6 milliard d'euros en 2020. Il était de -1,54 milliard d'euros lors de votre examen le 17 juin.

Le deuxième enseignement est sur la situation de la solvabilité fin 2020. Le déficit de fonds propres serait de 1,6 milliard contre 1,55 milliard d'euros prévus le 17 juin. Évidemment, le renoncement de l'État à la rémunération de la garantie empêche une dégradation supplémentaire. Votre comité a

relevé – c'était une question que nous nous étions déjà posée – que ce montant n'intègre pas les prêts prévus dans le plan de relance et qui sont, je le rappelle, de près de 10,5 milliards d'euros pour la Banque des territoires. Mais, votre comité a pris acte que l'impact en fonds propres de ces prêts (prévu pour un montant total de 10,5 milliards d'euros) devrait être limité à environ 0,5 % de la somme totale prêtée, nous a-t-il été indiqué.

Enfin, le troisième enseignement est sur la situation de la liquidité à fin 2020. Votre comité a relevé le caractère confortable des perspectives de liquidités à la fois selon le modèle prudentiel et selon les ratios réglementaires. Nous n'aurons pas de projection quinquennale avant la fin de l'année, mais la Direction générale a assuré qu'il n'y avait pas grande crainte à avoir sur ces perspectives compte tenu des pratiques, notamment sur l'engouement des Français, en période de crise, pour les livrets d'épargne.

Un petit point sur le recours au dispositif du TRICP (« traitement informatique des créances privées »). Il a été abordé succinctement lors du comité du fonds d'épargne, mais après la tenue de ce comité, des éléments plus précis nous ont été apportés. Le comité a noté l'intérêt de ce recours qu'envisage – je crois même qu'elle l'a décidé – la Caisse des Dépôts à ce dispositif de la Banque de France qui permet de mobiliser des titres de créances, qui seraient des prêts pour la Caisse des Dépôts, en cas de nécessité née d'une situation d'urgence. Très concrètement, ce dispositif permettrait au fonds d'épargne de porter la ligne d'urgence dont il dispose en permanence sur la section générale à 8 milliards d'euros. Il est actuellement de 2 milliards d'euros. C'est évidemment, un apport appréciable.

Comment est-ce que cela fonctionne ? Très brièvement, nous avons des fiches plus précises. La direction des fonds d'épargne, qui est gestionnaire des prêts sur les ressources du Livret A, disposera auprès de la Banque de France, mais par l'intermédiaire de la direction financière, d'une ligne de collatéral en contrepartie de titres de créances de prêts qui permettent de recourir au système de gestion globale des garanties de la Banque de France. Il

nous a été indiqué que l'entrée en vigueur de ce dispositif est cette année 2020. Elle nécessite un certain nombre de préalables, techniques notamment, mais surtout une modification du règlement du fonds d'épargne sur les prêts. Peut-être pourra-t-on nous confirmer que c'est bien prévu pour la fin 2020 ?

En ce qui concerne les dispositifs ICAAP et ILAAP du fonds d'épargne, ce sont des parallèles à ceux qui sont utilisés pour la section générale, bien sûr. L'ILAAP, qui est le processus d'évaluation de l'adéquation au risque de la liquidité, se fonde sur la charte de liquidités du fonds d'épargne. Il a été transmis à l'ACPR en mars sur la base d'une situation totalement obsolète puisque c'était une situation à fin 2019.

La Commission de surveillance n'avait pas reçu cet envoi. En ce qui concerne l'ICAAP, c'est-à-dire l'évaluation de l'adéquation au risque du capital interne, il a été transmis à la Commission de surveillance pour validation dans le dossier du comité du fonds d'épargne qui a été complété après la tenue de notre comité par une version appelée « V0 ». Elle présente, sur 60 pages assez techniques, mais qui contiennent nombre d'informations extrêmement riches, la synthèse des mécanismes permettant de garantir la solvabilité du fonds d'épargne. Le comité du fonds d'épargne, tout comme le CAR, a noté le développement demandé par l'ICAAP des stress tests et a souhaité, bien sûr, que les prochaines revues prudentielles présentées à la Commission de surveillance soient enrichies des principaux résultats de ces stress tests, tout comme le CAR.

En conclusion, deux points très positifs qui sont, d'une part, les documents fournis qui, comme toujours, sont d'une grande richesse et, d'autre part, des réponses précises qui ont été apportées aux questions posées, je pense notamment à celles sur le nouveau dispositif de la Banque de France. Surtout, le point positif, c'est de constater que la situation de solvabilité et de liquidités du fonds d'épargne, à ce jour, est globalement maîtrisée malgré la gravité de la crise économique.

Quand même, en conclusion, il y a quelques frustrations de votre comité. D'abord, il a été constaté que l'ILAAP a été envoyé directement à l'ACPR en mars sans que nous en ayons été informés. L'ICAAP V0 n'a été transmis qu'après la réunion du comité. Ce sont donc des documents fournis, certes, mais après le comité qui n'a pas vraiment pu en débattre. Et, surtout, il y a le fait que la situation de liquidités du fonds d'épargne, même si elle n'est pas inquiétante, n'a pas pu être examinée sur une perspective quinquennale.

Finalement, c'est la constatation d'un paradoxe : la loi PACTE et les processus ILAAP/ICAAP donnent tous à la Commission de surveillance un pouvoir de validation – c'est notre responsabilité dans la gouvernance de ces processus. On insiste beaucoup dessus – or, aujourd'hui, nous ne sommes pas à même de l'exercer complètement. C'est à la fin de l'année que cet examen pourra avoir lieu et il en sera, bien sûr, d'autant plus important.

Je vous remercie.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci, Mme Bergeal. Est-ce qu'il y a des demandes d'informations complémentaires ? Non. Est-ce que j'ai des réactions ou des précisions à apporter ? Non. Un grand merci à tous.

J'ai bien compris que nous sommes dans une délibération qui donne quand même un avis favorable, même si nous avons des réserves.

**Mme Bergeal** : En quelque sorte, Mme la Présidente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Je voulais une précision, quand même, Mme Bergeal.

**Mme Bergeal** : C'est partiel, mais favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : D'accord, très bien. Merci beaucoup.

Le point 7 est la proposition de nomination de l'éminent Jean-Yves Perrot.

## **7 — Proposition de nomination de M. Jean-Yves Perrot à la présidence du comité du fonds d'épargne (succession J. Savatier)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Sous votre humilité, votre expertise nous sied bien et, d'ailleurs, nous vous proposons à la présidence du comité du fonds d'épargne en succession de Jacques Savatier. Est-ce qu'il y a des désaccords éventuels à la suite de cette nomination, chers collègues ? Non, je n'ai pas d'avis contraire. Nous entérinons donc cette nomination.

*Applaudissements.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un petit mot, Jean-Yves.

**M. Perrot :** D'abord, je voudrais remercier Mme la Présidente de sa proposition. Je voudrais dire que, bien entendu, avant de lui donner mon accord, je me suis rapproché du président du Sénat, à qui je dois de siéger parmi vous, qui m'a naturellement encouragé à accepter cette responsabilité. Simplement, je vous remercie de vos applaudissements, mais j'ai surtout besoin de votre concours.

Naturellement, celui des membres du comité du fonds d'épargne, mais celui de l'ensemble des membres de la Commission de surveillance. Parce que, comme l'a très bien dit Catherine dans le rapport qui vient de précéder, comme cela a été très bien exposé par Gilles avec la présentation du rapport de l'ACPR et comme tous les débats d'aujourd'hui et des séances précédentes l'ont montré, le fonds d'épargne est quand même un peu au carrefour de beaucoup de rendez-vous.

Nous allons donc avoir, je crois, à y réfléchir et je me rapprocherai des équipes concernées.

J'ai évidemment vu Jacques Savatier ces jours-ci et je pense que nous aurons vraiment des questions à la fois très techniques et un peu politiques, dans le bon sens de ce terme, sur la doctrine d'emploi du fonds d'épargne. Évidemment, le fait – c'est inhabituel – que le comité du fonds soit présidé par un non-

parlementaire fait que j'aurai spécialement besoin du concours des uns et des autres, et en particulier des parlementaires.

Merci beaucoup.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Comme vous le disiez, nous cheminons et nous évoluons. Notre Commission de surveillance évolue aussi dans ses pratiques et dans son organisation. Merci donc d'accepter cette proposition.

Par ailleurs, au chapitre des désignations, je vous propose d'entériner la désignation de notre nouveau collègue Denis Sommer comme membre permanent du comité du fonds d'épargne ainsi que du comité stratégique compte tenu de sa riche expérience des territoires et de l'économie réelle. Ce sont vraiment des thématiques dans lesquelles sa contribution à l'instance sera particulièrement bienvenue et très enrichissante pour nous tous.

Est-ce que j'ai des remarques ou des avis contraires sur cette proposition de nomination ? Il n'y en a pas non plus. Merci. Nous lui dirons et nous lui transmettrons.

## **8 — Projet d'arrêté d'application du décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC (avis)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous avons été saisis pour avis sur le projet d'arrêté d'application qui a été présenté pendant le CAR du 16 juillet et qui décline certains aspects pruden- tiels du décret du 5 février 2020.

Est-ce que j'ai des remarques ? Il n'y a pas de remarque. Merci beaucoup.

## **9 — Avenants de prolongation des actions PIA 1 - circularisation (avis)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je vous ai envoyé, pour circularisation, des avis de prorogation pour :

- la convention « plates-formes mutualisées d'innovation » (PFMI), prorogée du 13 octobre 2020 au 13 octobre 2023 ;
- la convention France Brevets du 2 septembre 2020, et qui est prorogée au 25 juillet 2025 ;
- la convention « ville de demain ». La convention arrive à échéance le 28 septembre 2020 et est prorogée au 28 septembre 2025.

Voici pour les éléments. Est-ce que j'ai des remarques ? Non, pas particulièrement. Je vous remercie.

La prochaine séance plénière sera le 16 septembre. La veille, nous aurons un séminaire de rentrée à Pomereu suivi d'un déjeuner avec le COMEX. Ce fameux séminaire que nous attendons tous sera donc le 15 septembre. Je n'ai pas l'heure précise. Ce doit être le matin, de 9 heures à 12 heures. Merci de bien vouloir nous confirmer et de confirmer à l'équipe, qui attend avec impatience, votre présence pour que nous puissions nous organiser.

La Commission de surveillance du 16 septembre sera précédée d'un comité des investissements sur la fusion Bpifrance SA/Bpifrance financement que nous avons évoquée en préambule de cette Commission de surveillance.

Je vous souhaite bien évidemment à tous de très bonnes vacances. Je pense que tout le monde en a immensément besoin, y compris les agents, les équipes et les nôtres, respectivement. Un grand merci à elles de nous accompagner à chaque fois. Merci à tous et très bonne fin de journée.

*La séance est levée à 19 heures.*

Le mercredi 16 septembre 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au lieu ordinaire des séances.

### **Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, de Ketelaere, Holder, Pappalardo, et Ratte, MM. Bascher, Carrez, Dessenne, Janaillac, Perrot, Pisani-Ferry, Reboul et Sommer : membres de la Commission de surveillance.

**Excusé :** M. Raynal.

### **Assistaient également à la réunion :**

M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du Groupe (points 2, 5 et 6) ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe (point 4) ; Mme Fernandes, Directrice du département chargé du pilotage des participations stratégiques au sein de la direction chargée de la gestion des participations stratégiques (point 3) ; M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière de la direction des finances du Groupe (point 4) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; MM. Clos et Grzegorzcyk, conseillers ; M. Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 05.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous.

J'excuse M. Claude Raynal. J'excuse M. Éric Lombard, qui est absent ce jour pour des problèmes personnels et familiaux. Du côté Skype, nous avons M. Jérôme Reboul, il me semble. D'accord, il nous rejoindra. Et puis, nous aurons deux personnes de la direction générale, à 19 heures 15 qui devront intervenir pour certains débats, en fin de réunion, pour une circularisation.

Je vous souhaite donc la bienvenue à toutes et tous. Éric Lombard est vraiment navré, de ne pouvoir être avec nous cet après-midi. La séance devrait durer environ deux heures. La séance sera enregistrée aux fins de rédaction du procès-verbal, comme à son habitude.

Je souhaiterais maintenant vous informer de la délibération du CDI (comité des investissements) que nous avons précédemment à votre arrivée sur la fusion entre Bpifrance SA et Bpifrance Financement. Quelques questions ont été posées sur le *modus operandi* et sur le recours, en tout cas la procédure contre ce projet. Nous avons donné un avis positif.

Olivier, veux-tu nous dire quelques mots sur ce projet de CDI ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Cela correspond à la fois à une simplification de l'organigramme de Bpifrance et la capacité de Bpifrance d'avoir plus de moyens dans l'organisation de ses missions, puisque la fusion permet d'injecter un levier financier dans l'activité d'investissement de Bpifrance de 3 milliards d'euros. Plusieurs questions ont été posées par les Commissaires surveillants, mais je crois que nous avons apporté des réponses claires, en précisant que cela ne changeait pas la gouvernance de l'ensemble, ni la parité entre l'État et la Caisse des Dépôts.

Là où l'on avait un 50%-50%, l'Etat et la Caisse des Dépôts passent à 49,3%-49,3%, les banques pour une partie très marginale du capital sont là pour 1,4%. Je me permets d'attirer l'attention sur la création d'un Comité



Climat dont nous avons parlé avec Mesdames Holder et Pappalardo, considérant que par rapport à l'intensité du Plan Climat que l'on avait mis en place, les comités du Conseil d'administration qui sont tout de même des comités assez techniques, comme les comités d'audit ou des nominations, ne traitaient pas de ces sujets. Si l'on veut avoir une instance dans laquelle Bpifrance rend compte de l'avancement du Plan Climat, ce comité peut être une bonne idée.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Concernant le recours, pour en informer Gilles et Jérôme, il y a un amendement dans la loi ASAP (loi d'accélération et de simplification de l'action publique), qui pourrait représenter une issue au recours. Jérôme nous a fait partager son analyse sur le recours qu'il n'imagine pas aller au bout et sur l'amendement qui pourrait être un cavalier. Je fais partie de la Commission spéciale sur le projet de loi ASAP, à l'Assemblée nationale, donc je vous tiendrai informés sur le sujet. S'il y a besoin, nous serons de toute façon en lien avec Pierre aussi. Nous nous tenons informés des suites. En termes d'agenda, pouvons-nous dire quand la fusion sera effective, ou en tout cas, quand pourrions-nous parler de ce projet fait ?

**M. Chevalier, Directeur juridique et fiscal du groupe Caisse des Dépôts :** Les grandes étapes, c'est déjà l'obtention de l'autorisation de la BCE. L'objectif que l'on a, c'est de pouvoir opérer la fusion avant la fin de l'année.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Parfait. Avez-vous d'autres demandes de précisions ou d'informations ? C'est bon, merci.

## 1 — Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 22 juillet

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Les modifications ont été prises en compte. Je n'en ai pas reçu d'autres. Je vous propose donc de le valider. S'il n'y a pas de remarque, il est adopté.

*Le procès-verbal de la Commission de surveillance du 22 juillet est approuvé à l'unanimité.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous passons aux points du jour.

## 2 — Prestation de serment d'Olivier Sichel devant la Commission de surveillance en qualité de directeur général délégué

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il s'agit de la prestation de serment d'Olivier Sichel, devant notre Commission, en qualité de directeur général délégué. M. Olivier Sichel, vous avez été nommé directeur général délégué, conformément à l'article 518-7 du Code monétaire et financier, et de l'article 43 de notre règlement intérieur. Vous allez maintenant prêter serment devant la Commission de surveillance, selon le texte qui vous a été remis préalablement. Olivier, la parole est à vous.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Si vous en êtes d'accord, Présidente, vous me permettrez de me lever avant de prêter serment.

Je jure de remplir mes fonctions avec honneur et probité, exécuter en ce qui me concerne les lois et règlements qui régissent la Caisse des dépôts, de faire exécuter lesdits règlements, et de maintenir l'inviolabilité de la Caisse des Dépôts, dans tous les cas où je serais appelé à remplacer le directeur général.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous prenons acte de votre serment et nous veillerons à le faire respecter collégialement. Nous n'avions pas anticipé que vous prendriez tout de suite votre mission à bras le corps et que vous seriez notre directeur général délégué dès la suite de cette Commission de surveillance. Votre prestation de serment était à l'ordre du jour d'une Commission de surveillance que nous avions en visioconférence, et j'avais préféré que ce soit aujourd'hui en présentiel. Je pense que c'était

mieux pour nous, pour vous et pour tout le monde que cela se passe de cette manière.

Nous passons maintenant au point 3.

### **3 — Revue globale des filiales et participations (COSTRAT du 10 septembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Le COSTRAT s’est tenu le 10 septembre 2020, avec M. Jean-Marc Janaillac en tant que rapporteur. Je cède la parole en préambule à M. Jérôme Bascher qui a présidé le COSTRAT pendant mon absence. Jérôme, si tu veux dire deux mots.

**M. Bascher :** Je ne suis pas aussi fort que M. Olivier Sichel qui arrive à « être khalife à la place du khalife ». Je n’ai pas réussi complètement la performance. Tout cela pour dire que ce COSTRAT (comité stratégique) est le premier du genre, non pas qu’il fût réalisé en chair et en os avant la crise Covid-19, mais à regarder l’ensemble des participations. C’est un événement très stratégique au sens le plus haut du terme, et de ce que l’on attend en général d’un directeur de la stratégie dans un groupe. Je pense que tout le monde a pu exprimer assez largement ses points de vue.

Je cède tout de suite la parole à Jean-Marc Janaillac, qui a la vraie tâche de le rapporter.

**M. Janaillac :** Merci, Mme la Présidente, M. le Président intérimaire. Cinq points sur ce COSTRAT.

Le premier point, c’était de considérer l’importance croissante des filiales dans l’activité de la Caisse des Dépôts qui justifiait un pilotage plus affirmé. L’importance croissante des filiales, nous en avons parlé hier lors du séminaire. Je n’ai pas besoin d’y revenir. Cela a amené après un métier spécifique, qui est celui de la gestion des participations stratégiques, en charge du pilotage des filiales et de la gestion du portefeuille. Cela a amené par ailleurs à avoir une relation plus forte et plus étroite avec les filiales qui s’est mesurée par l’application d’un triple critère mis en avant pour qualifier la pertinence de l’actionariat de

la Caisse des Dépôts, l’intérêt sociétal des filiales, d’abord, l’intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts ensuite, et l’intérêt général enfin.

Cela s’est concrétisé aussi depuis 2018 par une gestion plus dynamique du portefeuille des filiales. Il y a eu un reclassement à l’intérieur du Groupe pour plus de cohérence. CDC Habitat et la Scet sont Banque des territoires. CDC International Capital a Bpifrance. Par ailleurs, pour les filiales d’infrastructure, les nationales sont gérées par GPS (Gestion des participations stratégiques), comme GRT Gaz ; les régionales comme la Compagnie nationale du Rhône, sont rattachées à la Banque des territoires. Par ailleurs, outre l’opération majeure La Poste-CNP Assurances, il y a eu un certain nombre de mouvements de vente ou d’achat, suivant les filiales, comme Adecco, Euronext et la Sfil. C’est le premier point.

Ce qui est apparu au Comité, c’est que toutes ces filiales n’étaient pas toutes égales, et qu’il y avait deux filiales, Bpifrance et le groupe La Poste, qui avaient une position spécifique, un double titre, d’une part en raison de leur poids : 62 % du résultat consolidé du Groupe, ce qui fait trois quarts de l’ensemble des filiales. Par ailleurs, les filiales, et en particulier La Poste, sont exposées à des risques importants qualitatifs et quantitatifs, d’une part au niveau des taux d’intérêt pour la Banque postale, mais aussi aux évolutions sociétales concernant l’activité de La Poste. Donc, ces facteurs de risques nécessitaient ou nécessitent un pilotage particulièrement attentif.

La deuxième caractéristique, c’est tout de même la forte présence de l’État au capital de ces deux entités et le fait que les deux dirigeants – le Directeur général de Bpifrance et celui de La Poste – sont nommés par décret du Président de la République, ce qui, dans la gestion d’une entreprise est tout de même un élément de poids important. Donc, le risque est d’avoir des décisions qui soient prises au détriment des intérêts de la Caisse des Dépôts, alors qu’elle est majoritaire à La Poste et à égalité également avec l’État dans Bpifrance. Alors, on a bien entendu l’argument, qui est

sûrement très vrai, que d'un côté il y a la Caisse des dépôts avec une unicité de direction, un groupe qui travaille dans la même direction, et de l'autre côté, il y a l'État dont on sait que les ministères qui sont parties prenantes dans ces deux sociétés, sont très différents et très variés, et souvent avec des objectifs contradictoires, ce qui atténue un peu le pouvoir de l'État. Ceci étant, le COSTRAT a souhaité que la Commission de surveillance réaffirme la nécessité de faire prévaloir dans la stratégie de ces deux entreprises l'intérêt social de chaque entité, ainsi que l'intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts.

Alors, nous avons parlé de RTE et de GRT Gaz où l'État est également présent, mais la situation est différente, puisque ces activités sont régulées. L'autorité de contrôle joue un rôle important vis-à-vis de ces entités. D'ailleurs, pour GRT Gaz, c'est Engie qui est le coactionnaire.

Un troisième point, c'est de constater que la justification de la présence de la Caisse des Dépôts au capital des filiales s'appuie sur des critères qui existent. J'ai trouvé que c'était effectivement un progrès de formaliser cela. Je pense que ce serait utile d'aller un peu plus loin dans la formalisation. Bien sûr, il y a des facteurs historiques qui expliquent la présence de la Caisse des Dépôts dans telle ou telle filiale. Mais on nous a expliqué qu'il y avait en gros trois cas de figure qui expliquent la présence de la Caisse des Dépôts.

C'est :

- premièrement, de permettre le développement d'activités d'intérêt général dans des secteurs qui sont les secteurs des missions de la Caisse des Dépôts ;
- deuxièmement, d'aider des acteurs parapublics à se structurer en externalisant des activités non essentielles afin de financer leur activité principale. C'est ce qu'il s'est passé avec les réseaux de distribution et ce qui peut se passer avec d'autres grandes entreprises publiques ;
- troisièmement, de jouer un rôle de facilitateur, dans un but qui est d'abord

patrimonial, mais qui peut permettre l'évolution du capital d'une infrastructure clé.

Par ailleurs, ces filiales qui pour beaucoup ont une composante territoriale affirmée, participent directement à la mise en œuvre des axes prioritaires de la Caisse des Dépôts, avec une cohésion sociale dans les territoires et la transition environnementale et énergétique.

À l'inverse, la sortie de la Caisse des Dépôts s'explique lorsque sa présence peut aller à l'encontre des intérêts de la filiale, lorsque les critères de financement de la Caisse des Dépôts peuvent se trouver en opposition avec la volonté de développement dans telle ou telle direction d'une filiale, ou lorsque sa participation n'est plus conforme ni à l'intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts ni à l'intérêt général. C'est un début de doctrine intéressante, mais cela serait sans doute utile de le préciser et de le formaliser, en particulier concernant les secteurs d'activité dans lesquels la Caisse des Dépôts se reconnaît une légitimité.

Quatrième point, il y a eu très clairement une structuration du pilotage mis en œuvre et elle doit se poursuivre. La formalisation des trois critères, la détermination des enjeux à court et moyen termes tels qu'ils sont explicités dans le document, permettent d'avoir une meilleure vision du rôle de chaque filiale dans les axes stratégiques de la Caisse des Dépôts. Ceci étant, premier point, la doctrine sur le niveau de contribution attendu des filiales, le ROE (*return on equity*) n'est pas précisé.

Il serait également intéressant de connaître la philosophie et les règles mises en place par la Caisse des Dépôts en matière de gouvernance des filiales. Comment s'effectue le choix des administrateurs ? Est-ce que ce sont des administrateurs internes ou externes ? Est-ce que ce sont des administrateurs indépendants ? Nous avons entendu quelques réponses, mais il n'y a pas de doctrine, de règle générale. Au-delà de son rôle premier d'actionnaire, qui a porté les moyens de financement à une entreprise, quel peut être l'apport de la Caisse des Dépôts et de son réseau au soutien de l'activité des filiales ? Cela

a été peu évoqué. Est-ce qu'il y a des mécanismes qui permettent de susciter des synergies, non seulement entre filiales et Caisse des Dépôts, mais aussi entre filiales, afin de les renforcer ? À ce titre, existe-t-il des chantiers transversaux en dehors de Mandarine ? Mandarine, c'était essentiel pour donner le ton de La Poste et des synergies possibles, mais est-ce que l'on peut imaginer qu'il y ait des chantiers transversaux sur d'autres activités ?

Dernier point, clairement, les filiales sont impactées dans les deux sens par la conjoncture et les incertitudes de l'environnement futur. Cela nécessite donc un suivi plus rapproché et cela amène à se poser des questions.

Clairement la crise liée au Covid a très sérieusement impacté l'activité de certaines filiales, en particulier La Poste, la Compagnie des Alpes et Transdev, qui étaient en première ligne. D'autres, en particulier Bpifrance et CDC Habitat, sont des acteurs essentiels des politiques de relance. La première question, c'est : dans quelle mesure les différents plans de relance permettront-ils de compenser les pertes d'activité des premières sociétés, celles qui auraient été impactées par la crise de Covid (moins de courriers, moins de touristes et moins de déplacements) ? Au-delà de la situation conjoncturelle, ces filiales – je pense aux trois premières – vont affronter une évolution des comportements de leurs clients dans les pratiques du courrier, des déplacements quotidiens et de tourisme, qui va se poursuivre. Par ailleurs, le maintien des taux d'intérêt bas va impacter durablement les résultats des filiales bancaires et d'assurance.

La question est de savoir si des *stress tests* ont été menés ou prévus. Selon les différents *scenarii* envisageables, il faut voir comment peuvent réagir ces filiales. Et puis, toutes les filiales ont des plans stratégiques. À quelle échéance la révision de ces plans paraît-elle indispensable ? A-t-elle été envisagée avec la question la plus prégnante notamment pour celle qui concerne La Poste, puisque c'est celle où il y a les impacts et les risques les plus importants.

En conclusion, le Comité stratégique souhaitait attirer l'attention sur l'importance de s'assurer de la cohérence de ce portefeuille. Et puis, il remarquait aussi que cette revue globale était une première, bien entendu. C'était vraiment très intéressant parce que cela permet d'avoir cette vue complète et les règles générales de relations entre la Caisse des Dépôts et ses filiales. Toutefois, cela ne remplaçait pas les présentations individuelles des principales filiales. C'était deux exercices complémentaires. Le COSTRAT souhaitait que, dans son programme 2021, on puisse inclure une étude, une présentation individuelle des filiales les plus sollicitées par le plan de relance, et celles qui sont les plus fragilisées par la crise, CDC Habitat, La Poste, Icade, la Compagnie des Alpes et Transdev.

Voilà, Mme la Présidente, le rapport du Comité stratégique.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci pour cette présentation. Olivier ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Merci beaucoup pour ce compte rendu et ce débat très fidèle. Sur la troisième partie et le poids prépondérant de Bpifrance et du groupe La Poste, qui rend complexe le pilotage avec le co-actionariat avec l'État, on le partage tout à fait. Nous avons informé en COSTRAT que nous avons décidé de renforcer ce métier de gestion des participations stratégiques en recrutant Antoine Saintoyant que certains d'entre vous connaissent. C'est l'ancien conseiller économique du Premier ministre qui vient du Trésor, qui a été administrateur de Bpifrance, de La Poste, de la Sfil, de CNP Assurances, et représentant du Trésor à la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts. Il est – je crois – rompu à cet exercice qui consiste à gérer une filiale avec un État que l'on sait multiple, complexe.

Je pense que vous l'avez rappelé : ce qui fait la force et l'équilibre dans une relation avec l'État, c'est le pilotage qui est assuré avec une petite équipe très resserrée. Et ce qui nous guide, en lien avec le serment que je viens de

prêter, c'est la préservation de l'intérêt patrimonial de la Caisse des Dépôts.

En lien avec le pilotage, je n'avais pas répondu à votre question en séance de COSTRAT sur le ROE. En réalité, nous avons un objectif de ROE sur le niveau de contribution attendu des filiales, puisque la gestion d'actifs et GPS sont les deux métiers contributeurs au résultat de la Caisse des Dépôts, qui permettent que les métiers d'intérêt général, la Banque des territoires et la DRS (Direction des retraites et de la solidarité) soient soumis à ces objectifs de rentabilité moindre.

L'objectif dans le domaine concurrentiel, c'est de délivrer un ROE de 7 à 8 %, avec quelques exceptions dans le périmètre de GPS : la Sfil qui a un statut de banque publique de développement et qui est donc tenue d'avoir une lucrativité limitée. De même pour Bpifrance qui a le statut de banque publique de développement. Cette année, cela va être un petit peu dur mais globalement, on essaie de piloter les filiales, les participations stratégiques - c'est le cas de la Compagnie des Alpes, d'Icade, des autres participations, y compris La Poste. -, pour arriver à un *return on equity* de 8 %.

Je reviens ensuite sur ce qui justifie la présence de la Caisse des Dépôts au capital des filiales. Vous l'avez rappelé et nous allons le préciser. Il s'agit de permettre à des activités d'intérêt général de se développer, d'aider les acteurs parapublics à se restructurer. Il y en a une qui viendra peut-être, vous l'avez vu dans la presse. On sait que l'État aujourd'hui se pose des questions sur Action Logement. Est-ce qu'à un moment, la Caisse des Dépôts va être sollicitée pour faire évoluer Action Logement ? C'est un scénario que l'on ne peut pas exclure. Nous ne sommes pas demandeurs, mais c'est un exemple, sur les acteurs parapublics pouvant être amenés à se restructurer, à la demande des pouvoirs publics.

Je rajouterai sur ce début de doctrine que l'on peut préciser, qu'il y a aussi le cas de grandes infrastructures pour lesquelles la Caisse des Dépôts est légitime à avoir un rôle patrimonial. C'est le cas par exemple d'Euronext, qui est une grande infrastructure de marché, et qui fut un

moment dans l'orbite publique, puis détenu par NYSE (*New York Stock Exchange*), qui est revenu, et dont on est maintenant un actionnaire stable, et que l'on accompagne dans sa croissance. C'est un autre cas complémentaire à ceux que vous évoquiez.

Je reviens sur le choix des administrateurs et la manière dont cela fonctionne. Nous avons un comité des mandats, présidé par le directeur général qui associe le directeur juridique et fiscal qui s'assure de la conformité de toutes décisions notamment par rapport à la loi Copé-Zimmermann, et aux règles de cumul des mandats. La DRH est présente parce que, nommer des administrateurs, ce n'est pas un geste neutre. C'est aussi l'occasion de témoigner de la reconnaissance à des cadres, en leur confiant un mandat. Cela permet de les faire grandir, et d'enrichir leur expérience. Évidemment, ce qui nous intéresse, c'est d'avoir l'adéquation du profil au poste, de proposer des profils pertinents pour les administrateurs. La composition de la représentation de la Caisse des Dépôts à La Poste est à cet égard assez éloquent, avec Olivier Mareuse qui, dans la gestion des actifs, a quelque chose à dire sur le groupe La Poste, Catherine Mayenobe, Virginie Chapron du Jeu, directrice financière, Virginie Fernandes pour le métier GPS (gestion des participations stratégiques), ou Éric Lombard et moi-même, compte tenu de son importance.

Sur les administrateurs indépendants, nous sommes tenus de respecter le code Afep-Medef des administrateurs indépendants ou dans les sociétés cotées. Dans nos sociétés cotées - Icade, Compagnie des Alpes et CNP Assurances qui s'est un peu éloignée -, nous respectons le code Afep-Medef et nous nous sommes appliqués dans d'autres sociétés à avoir des administrateurs indépendants qui peuvent apporter quelque chose. Pour Transdev, par exemple, Anne-Marie Couderc, qui est aussi chez Air France a une légitimité incontestable dans le transport.

Concernant votre question sur les synergies, le soutien et les chantiers transversaux. Le soutien, oui, mais dans la limite des règles de concurrence. Les directions régionales de la

Banque des territoires exercent un métier d'intérêt général, veillent à soutenir leurs filiales, mais dans les limites strictes du respect de la concurrence. Il serait totalement déplacé et illégal que l'on fasse levier sur des décisions de la Banque des territoires pour permettre le renouvellement d'un contrat Transdev ou l'octroi d'un contrat d'Egis.

Ensuite, il y a des chantiers qui existent et qui sont des succès. Nous avons présenté devant votre commission le projet des Jeux olympiques avec Icade, CDC Habitat et la Banque des territoires. C'est un magnifique projet qui nous associe ensemble. Quand j'étais à Strasbourg, avec la nouvelle maire, nous sommes allés inaugurer la reprise du chantier d'Osmose qui est un magnifique bâtiment tertiaire financé par la Banque des territoires, construit par Icade, avec une ingénierie d'Egis et des financements de La Banque postale. Le groupe est uni dans un très beau projet. C'est vrai que par rapport à une époque que Jean-Marc Janailac a connu, on ne cherche pas à toute force à renforcer les synergies. On laisse des patrons développer leur entité dans l'intérêt social de leur entité.

Nous identifions parfois des terrains de collaboration que nous souhaitons plutôt spontanés, mais pas contraints, parce que contraints, cela ne marche pas. Il y a un exemple, un chantier intéressant en matière d'informatique mené sous l'autorité de Catherine Mayenobe.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Comme le dit Olivier, les coopérations, sont recherchées sur des sujets qui soient créateurs de valeur pour les différentes entités. Un travail est lancé depuis six mois dans le domaine de l'informatique, sur le périmètre des entités financières du Groupe, avec des chantiers qui sont potentiellement prometteurs, mais que l'on ne traitera que s'ils sont vraiment créateurs de valeur pour le Groupe, notamment sur la façon dont on peut faire des choses ensemble à un moment où les uns et les autres, nous sommes en train de finir d'adopter des stratégies pour basculer dans le cloud. On entrevoit des champs de coopération, voire

même de synergie pour faire des choses ensemble. Nous avons fixé comme objectif d'avoir documenté cela d'ici la fin de l'année. C'est un point de vigilance que l'on partage avec les collègues. Il s'agit de ne pas décider de collaborer pour le principe de collaborer, mais d'être sûr que cela nous rapporte de la valeur business.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Je passe au rapport sur la situation actuelle. Le plan de relance va impacter les filiales. Il va impacter assez marginalement, puisque Icade a passé des commandes dans les 40 000 logements pour quelques centaines, pas énormément. Pourquoi ? Parce que l'on n'a pas acheté très cher et Icade a trouvé que CDC Habitat était un acheteur assez difficile. Nous avons eu cette discussion en COSTRAT de savoir si ces 40 000 logements, nous n'allions pas les payer très cher et charger le bilan. C'était intéressant d'avoir le retour d'Icade. Cela nous permet en termes de pilotage d'avoir une indication. Icade s'est dit « *à ce prix-là, finalement, je préfère me débrouiller tout seul, j'ai les moyens* ». Mais il y a quand même quelques centaines de logements qui vont être commandées par CDC Habitat.

Sur le tourisme, nous espérons que notre action aura un impact sur la Compagnie des Alpes. Sur les parcs d'attractions, on est aujourd'hui à 75 % de fréquentation, ce qui est plutôt très positif par rapport à Eurodisney. Mais Eurodisney a une clientèle internationale et nous avons compris que c'était plutôt une fréquentation de 40 %. Pour la saison de ski, c'est véritablement trop tôt pour se prononcer. Nous avons vu cet été des gens avoir des comportements d'achat de dernière minute.

Sur les *stress tests*, on rentre maintenant dans la phase de collecte des plans d'affaires, des *business plans* des différentes filiales. On rentre juste dans le processus budgétaire. On est en train de voir exactement où elles en sont, avec une attention toute particulière à La Poste. Je pense que vous aurez l'occasion de réinterroger Philippe Wahl dans le cadre du comité de suivi.

Enfin, en conclusion, j'ai bien noté que l'exercice que nous avons fait ne remplaçait pas les monographies et les études particulières sur les très grandes filiales. Pour tenir compte de ce qui avait été exprimé précédemment et un peu changer la formule, nous avons fait un dossier très complet que l'on n'a pas parcouru dans la présentation. Toutes les fiches individuelles sont à votre disposition. Elles ont fait l'objet de quelques questions en COSTRAT mais elles n'ont pas fait l'objet d'une présentation orale.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci beaucoup.

**M. Pisani-Ferry :** Sur les 30 milliards d'euros de participations stratégiques, il y a une partie qui est structurelle, qui n'est pas appelée à bouger. Quelle est la partie pour laquelle on peut imaginer que dans les années à venir il peut y avoir des mouvements ? Quelle est la proportion de ces 30 milliards d'euros ? Si c'est le cas, dans quelle direction intervenons-nous en termes sectoriels ? Par rapport au portefeuille d'aujourd'hui, qu'est-ce que l'on imagine qui pourrait être une évolution raisonnable et utile ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** On va faire le tour. Jérôme Bascher.

**M. Bascher :** J'avais oublié de dire dans mon propos liminaire combien on devait remercier les équipes de la Caisse des Dépôts, parce que l'on avait eu en amont un COSTRAT épais. Je voudrais vraiment les remercier aussi sur l'effort de synthèse. J'avais oublié de le faire. Je le fais à mon tour.

J'ai quand même une question. Nous avons deux grosses filiales qui écrasent maintenant totalement la Caisse des Dépôts et qui changent complètement l'esprit des filiales de la Caisse des Dépôts. Avant, on avait toutes les filiales en râteau, on en avait des un peu plus grosses, des un peu plus petites, de la Société forestière à Transdev, on va le dire comme cela.

Dorénavant, on a finalement un pôle financier. On fait les choses par métier. Vous avez dit à

juste titre qu'il faut laisser les mains libres aux filiales. Finalement, les filiales sont là pour apporter du cash, et il n'y a pas forcément d'autre objectif, qui est lui-même louable, puisque cela sert après à l'intérêt général. On laisse finalement le directeur général sous un contrôle de conseil d'administration. Il mène sa politique pour apporter du cash à la Caisse des Dépôts. Et puis, finalement, le reste, peu importe. Il n'y a pas de stratégie de groupe autre que de posséder. J'exagère peut-être un peu, mais est-ce que l'on peut expliquer un peu plus avant ?

**M. Carrez :** J'ai plusieurs observations. La première, sur les questions de niveau de rentabilité des fonds propres investis dans les filiales. Vous avez fait une exception sur Sfil et Bpifrance, mais si je prends l'exemple de CDC Habitat *versus* Icade, il me semble qu'au sein d'autres filiales, on ne peut pas avoir exactement la même approche. CDC Habitat a un contenu en termes de service public, d'intérêt général, beaucoup plus important que ne peut l'avoir Icade. Donc, est-ce que vous ne pouvez pas affiner ? Est-ce qu'il n'y a pas des attentes assez différentes selon les filiales, même si, c'est vrai, on l'a bien compris, Jérôme vient de le rappeler, on attend des filiales qu'elles contribuent le plus possible au résultat : 90 % du résultat consolidé, cela fait quand même beaucoup.

Deuxième observation, nous avons deux filiales qui sont très particulières et qui pèsent à elles seules pour près des deux tiers, Bpifrance et La Poste, avec le problème du partenariat avec l'État et des missions de service public. Là, on a besoin d'une visibilité et d'une certaine stabilité à moyen terme. On s'était posé la même question, il y a un certain temps, dans le domaine des entreprises de l'audiovisuel public. On a mis en place il y a une dizaine d'années ce que l'on appelle les contrats d'objectifs et de moyens. Est-ce que l'on ne peut pas imaginer, pour avoir un certain éclairage, face à un État qui est très mouvant et dont les objectifs peuvent être parfois dispersés, voire contradictoires, d'utiliser cette formule de contrats pluriannuels qui auraient l'intérêt d'associer trois signatures, celle de la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire ou

égalitaire, celle de l'État et puis celle de l'entreprise.

J'ai une troisième observation. Il faut faire attention aussi aux synergies transversales. J'ai pu observer notamment dans mon travail de rapporteur spécial sur le patrimoine, où j'ai rencontré un certain nombre de maires qui ont des opérations patrimoniales dans le cadre des actions Cœur de ville. Il faut faire attention à ne pas donner une impression que la Caisse des Dépôts est omniprésente, omnipotente et s'occupe de tout, et que l'on n'a aucun salut en dehors de la Caisse des Dépôts. Olivier a tout à fait raison d'insister sur les règles de concurrence et les règles de pluralité des intervenants. Mettez-vous à la place d'une commune. Elle veut faire du logement CDC Habitat, elle veut faire du transport Transdev, elle veut avoir un prêt Banque des territoires. C'est la Caisse des Dépôts à tous les instants. Évidemment, la Caisse des Dépôts a une très bonne image, nous le savons tous, mais attention ! J'ai eu quelquefois des observations qui laissent penser qu'il faut être très prudent. Olivier a tout à fait raison de répondre dans ce sens-là.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y-a-t-il d'autres demandes de paroles ? Non, c'est bon.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** CDC Habitat est dans la Banque des territoires donc CDC Habitat n'a pas une exigence de ROE comme Icade. Je le précise, mais c'est vrai que l'on a besoin à chaque fois d'y revenir et d'être un peu plus précis.

À la question de M. Pisani-Ferry sur les 30 milliards, les deux tiers incombent à Bpifrance et La Poste. Pour Bpifrance, nous venons d'avoir un CDI sur ce sujet-là. Concernant La Poste, on vient de faire l'opération qui est encadrée par la loi, qui dit qu'il n'y a que deux actionnaires, l'État et la Caisse des Dépôts. Nous avons déjà 66 % pour lesquels il ne faut pas attendre une mobilité à court terme. Je rajoute 12 % supplémentaires avec RTE et CDC Habitat. On est déjà à 78 % qui est donc fixe. RTE, c'est un monopole qui est

largement régulé par le CRE qui est une infrastructure stratégique absolument clé. Et puis, CDC Habitat, on l'a ancrée dans le logement social et la Banque des Territoires.

Sur les 20 % restant on est plus agiles. Vous vous souvenez que vous aviez fait la revue d'Egis. On avait constaté ensemble que 70 % des activités étaient à l'international, 70 % des effectifs étaient à l'international, et au grand international. Ce sont des autoroutes en Argentine, des tramways à Bahreïn, des infrastructures portuaires en Asie du Sud-Est. On se pose la question : est-ce bien encore l'intérêt général pour Egis de rester dans le groupe Caisse des Dépôts ? Je vous rappelle qu'Egis était venu nous proposer il y a quelques années une fusion avec un grand ingénieur américain qui s'appelait Berger. C'était dans l'intérêt social de l'entreprise Egis de fusionner, de grandir. Les ingénieristes ont vocation à être de plus en plus gros parce que cela leur permet d'avoir des références. Plus on a de références, plus on gagne de marchés. On avait regardé cette société américaine qui avait eu des problèmes de lutte contre le blanchiment, qui avait comme client US Air Force, qui était très exposée aux marchés américains. On s'était demandé si l'on avait véritablement envie d'exposer le Groupe au risque américain. Nous avons refusé, en tant qu'actionnaires, cette opération au management.

À travers cette opération, on voyait que l'intérêt social d'Egis était de grandir, se développer, aller aux États-Unis, grand marché d'ingénierie, être de plus en plus grand, prendre aussi des risques, parce que ce sont des sociétés très atomisées où vous ne pouvez pas exclure des cas de corruption. Elle commençait à rentrer contre l'intérêt général. On en a donc pris la conclusion que l'on pouvait très bien accompagner Egis, perdre le contrôle d'Egis, devenir actionnaire minoritaire, dans des conditions définies par le Groupe. Et même, pour répondre à la question de Jérôme Bascher, si on laisse beaucoup d'autonomie aux patrons pour leur stratégie, il n'en reste pas moins que cela s'inscrit dans un Groupe. Si demain, on voulait vendre Egis, on pourrait très bien le vendre facilement à un Américain. Mais cela ne serait pas notre stratégie que de



contribuer à renforcer un groupe américain. En revanche, si dans le processus, on peut donner à Egis un actionariat stable, qui lui permette de se développer et de devenir un grand ingénieur français, à base française on le fera. On peut envisager, une sortie du périmètre de consolidation.

Après, il y a beaucoup de sociétés dans lesquelles nous avons eu des discussions. Nous en avons eu sur la Compagnie des Alpes, sur Icade, à l'occasion d'autres rapprochements. Il y en a d'autres que nous avons définitivement sorti de notre Groupe comme Vigeo et Séché environnement, ainsi que Valeco que vous connaissez peut-être moins. Nous l'avons vendu à un énergéticien allemand EnBW 35 % du capital pour un prix de 190 millions d'euros. Dans le monde de l'énergie, c'est une transaction assez remarquable. Nous avons considéré qu'EnBW était un très bon actionnaire pour accompagner le développement de cette société. La Semmaris, c'est pareil, nous étions présents depuis 50 ans et nous l'avons cédé au Crédit Agricole. Nous essayons d'être agiles, mais vous avez raison, les gros blocs vont rester dans le périmètre de la Caisse des Dépôts et sans doute pour longtemps.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'il y a d'autres demandes de précisions ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Il y avait une dernière information, l'idée du contrat tripartite avec l'État, la Caisse des Dépôts et l'entreprise, avec un contrat d'objectifs et de moyens. La façon dont cela se passe, c'est la validation du plan stratégique, en réalité, à travers l'organe de gouvernance, le conseil d'administration. Quand Nicolas Dufourcq soumet son plan stratégique, il y a un agrément qui est donné par les actionnaires et nous considérons qu'à ce moment-là, l'État et la Caisse des Dépôts se sont mis d'accord sur un budget et sur un plan stratégique. Pour La Poste, cela va être pareil, d'où cette discussion.

Mais, comme nous l'avons dit, l'État est multiple, et tout ne se résume pas au plan

stratégique et il y a d'autres sujets discutés, par exemple les missions de service public qui, là, vont nécessiter un dialogue. C'est l'État régulateur des missions de service public, pour lequel il faut un engagement fort. Et comme il y a des liens, je vous rappelle que dans le contrat d'acquisition avec La Poste, on a écrit toutes les missions de service public et nous avons eu des négociations extrêmement longues dont on vous a rendu compte, dans le cadre des négociations Mandarine sur la façon dont l'accessibilité bancaire allait être compensée, les missions de la presse et les missions du service postal universel.

Je pense que dans le dispositif, on a bien dissocié l'État actionnaire qui s'exprime au conseil d'administration, dans la gouvernance, validation du plan stratégique, du budget, des discussions sur les missions de service public, qui sont parfois difficiles. Nicolas l'a rappelé concernant la garantie du Trésor. C'est à chaque fois difficile de trouver les crédits budgétaires nécessaires pour financer ces missions. Je crois que l'on a un dispositif qui a le mérite de bien dissocier l'État actionnaire de l'État régulateur.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y-a-t-il des demandes de paroles, pour ceux qui sont par Skype ? Non, je n'ai pas de demande. Est-ce qu'il y a d'autres points ? Non, plus. Un grand merci. Concernant la proposition relative à nos futurs travaux 2021, c'est vrai que nous avons envisagé une réflexion par métier. Par rapport aux travaux que vous avez menés, il y a quand même des filiales qui devront être challengées sur un COSTRAT, par filiale propre et pas forcément par métier. Un grand, grand merci pour ce comité stratégique qui me fait regretter de ne pas pouvoir l'avoir suivi.

Nous passons maintenant au point 4.

#### **4 — Approbation du programme d'émissions de la Section générale (CAR du 10 septembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est Béatrice de Ketelaere qui est notre rapporteure.

**Mme de Ketelaere :** Conformément à la loi PACTE, la Commission de surveillance a comme responsabilité de fixer annuellement les plafonds d'émissions de titres de créances négociables de la Section générale. Nous l'avons fait pour 2020 et là, nous devons proposer les plafonds de 2021. Ces titres servent à équilibrer la gestion actif-passif dès lors que l'actif à financer est supérieur au passif (constitué des fonds propres et de la partie stable des dépôts juridiques réglementés). La différence entre l'actif et le passif donne lieu à des émissions soit à court terme, soit à moyen-long terme. Pour évaluer la demande de reconduction qui a été faite par la direction générale sur 2021 des plafonds qui avaient été autorisés en 2020, le CAR a estimé utile de s'appuyer sur les informations fournies par les services au titre de la programmation financière pluriannuelle 2020-2024, et de relier cette décision à l'analyse des différents indicateurs de liquidité de la Section générale, sujet qui avait été abordé dans le cadre du modèle prudentiel de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), dont l'ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*) avait été validé avant l'été.

La situation à fin août met en évidence une position de liquidité qui reste solide malgré la crise. La réserve de liquidité est proche de 50 milliards d'euros. Le CAR a par ailleurs noté une utilisation modérée des facultés d'émissions fixées par la Commission de surveillance l'année dernière. La crise qui s'est produite à partir du confinement s'est traduite par une augmentation des émissions de court terme pour répondre en avril aux besoins de trésorerie avec l'ACOSS avec lequel nous avons une convention (19,7 milliards d'euros d'émissions court terme entre fin 2019 et le 30 juin) et une certaine stabilité des émissions moyen et long terme. Nous avons eu un pic de demandes sur les émissions court terme. Voilà pour le cadre.

Sur le financement court terme, il est demandé de reconduire les plafonds de 2020, à savoir 30 milliards d'euros en *Commercial papers* et 20 milliards d'euros en NEU CP. Le financement court terme a été marqué par le financement

exceptionnel de l'ACOSS (17,3 milliards d'euros en avril, lors du début du confinement, lesquels ont quasiment tous été remboursés en juin). Il reste un solde de 3 milliards d'euros qui le sera d'ici la fin de l'année.

Le bilan court terme (besoins inférieurs à un an) est à ce jour en excédent de liquidité du fait des dépôts juridiques qui restent stables. Effectivement, il n'a pas été remarqué que la crise avait eu un effet visible, pour l'instant, sur les dépôts juridiques. Toutefois, il est important pour la CDC de continuer à émettre régulièrement des titres négociables court terme (un à deux par jour). L'objectif est d'assurer sa reconnaissance sur le marché, objectif qui se situe autour de 12 milliards d'euros par an. Cela lui permet lorsqu'elle en a besoin, le cas échéant, de lever les liquidités nécessaires à des conditions favorables au vu de la qualité de signature de la Caisse des Dépôts. Récemment, le CAR a relevé l'intérêt des investisseurs sur l'opération qui était une obligation durable de 500 millions d'euros à 5 ans. Elle a pu être souscrite à des conditions favorables (OAT+18 points de base).

Compte tenu de ces éléments, il est proposé pour 2021 de maintenir ces plafonds élevés d'émissions (30 milliards d'euros en *Commercial papers* et 20 milliards d'euros en NEU CP) pour pouvoir faire face à toute nouvelle demande tout en étant conscients que les plafonds sont nettement supérieurs aux encours effectifs. Voilà pour la partie court terme.

S'agissant du moyen-long terme (besoins supérieurs à un an), la même demande de reconduction a été faite, à savoir 18,5 milliards d'euros EMTN et 1,5 milliard d'euros en NEU MTN).

Nous constatons que pour l'avenir le bilan investisseurs met en évidence une montée en puissance de l'actif long terme qui va atteindre 99,4 milliards d'euros jusqu'à la fin de l'année 2021, soit une augmentation de 11,4 milliards d'euros sur deux ans. Cette augmentation est la conséquence de l'opération La Poste, du plan logement et du plan de relance. Au passif, les fonds propres

restent stables (22 milliards d'euros), ainsi que les dépôts juridiques en légère érosion même s'ils restent élevés (50 milliards d'euros). Le CAR a relevé qu'à date, la crise n'a pas eu d'impact important sur ces dépôts. Le différentiel correspond donc aux besoins de financement en émission long terme.

À l'horizon fin 2021, la photo annuelle du bilan investisseurs devrait enregistrer un besoin de financement de 6,1 milliards d'euros, avec un retour à une position de transformation acceptable qui correspond en fait à la mission de la Caisse des Dépôts en tant qu'investisseur de long terme.

Pour apprécier le niveau des plafonds d'émission, le CAR a également été attentif au gap de liquidité dynamique, qui permet de projeter l'évolution mensuelle du bilan. On constate que le point bas se situe à - 7,5 milliards d'euros en avril 2021, avec une remontée progressive à l'horizon de cinq ans en 2024. Le ratio qui fait l'objet d'un suivi particulier est le ratio de dette à moyen ou long terme sur fonds propres, qui permet de mesurer la dépendance du bilan de la CDC aux marchés, remonterait ainsi à 75 % à fin 2021, après un point bas en 2019. Ce taux, dans les années passées, a dépassé les 90 % entre 2014 et 2016. Les autres banques françaises ont généralement un taux au-delà de 100 %, qui s'explique par le fait qu'il y a des actionnaires, ce qui n'est pas le cas de la Caisse des Dépôts.

L'année dernière, la Commission de surveillance avait demandé qu'un éclairage lui soit apporté sur le recours aux marchés de la part des filiales. Nous avons reçu au titre du CAR cet éclairage complémentaire sur les autres émissions des entités du Groupe. Il n'existe pas de bassin de liquidité au niveau du Groupe. La liquidité du fonds d'épargne est appréhendée de manière séparée par rapport à la Section générale. Cet éclairage permet d'appréhender tout de même le recours au financement de marché des différentes entités du Groupe, et de savoir ce qu'il s'y passe, dans le respect de la réglementation quant aux informations financières privilégiées. À fin juin 2020, l'encours total en titres et obligations avoisine les 150 milliards d'euros, ce qui est

important. Le CAR a demandé à conserver cette perspective d'analyse pour l'avenir, voire en ayant un historique si cela est possible. Les filiales étant les plus présentes sur le marché sont Bpifrance Financement, la SFIL, La Poste et RTE.

Le principe de plafond tel qu'il existe dans la Section générale et qui est soumis à l'autorisation de la Commission de surveillance existe également dans les différentes filiales à quelques exceptions près.

En résumé, pour le programme des émissions pour 2021, il est proposé à la CS d'approuver le maintien des plafonds d'encours annuel en 2021, que je rappelle :

- pour le moyen-long terme : 18,5 milliards d'euros en EMTN et 1,5 milliard d'euros en NEU MTN ;
- pour le court terme : 20 milliards d'euros en NEU CP et 30 milliards d'euros en *commercial papers*.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci, Béatrice. Gilles, veux-tu intervenir ?

**M. Carrez** : Oui. Je voudrais tout d'abord remercier Béatrice pour son rapport qui est particulièrement clair. Merci. J'ai deux ou trois petites observations. La première, c'est que cela fait des années que l'on reconduit les mêmes plafonds.

Notre délibération a un côté un peu formel : 20 milliards sur le moyen et long terme, et puis 50 milliards sur le court terme. Mais, en 2020, il y a une singularité : l'actif long terme est sensiblement inférieur au passif long terme. Cela veut dire que la Caisse des dépôts ne joue pas son rôle. Logiquement, elle devrait transformer une partie du court terme vers de l'actif de long terme. C'est un peu le rôle de transformation d'un établissement financier. Semble-t-il, c'est une situation temporaire. Du moins, on voit que cela se redresse un peu au second semestre et en 2021, mais j'aimerais avoir quelques précisions là-dessus, parce que ce n'est pas la peine de fixer des plafonds très élevés de ressources si elles ne sont pas utilisées.

Et puis, autre observation, c'est très intéressant pour nous d'avoir les volumes de présence sur les marchés financiers de l'ensemble des filiales. J'appelle l'attention sur le fait que le volume très important de la SFIL qui lève des obligations foncières n'a absolument rien à voir, car ce sont des obligations liées en refinancement. En contrepartie, il y a des prêts aux collectivités locales, faits par La Banque postale. Cela n'a rien à voir avec, par exemple, des emprunts de la Compagnie des Alpes ou de La Poste qui financent des investissements propres. En tout cas, cela donne une idée de la très, très forte présence qui est décuplée aujourd'hui du groupe Caisse des Dépôts sur les marchés financiers. Mais les marchés financiers, il arrive que cela se ferme. Nous avons connu cela en 2009. Tout cela doit inciter à une plus grande prudence dans le suivi des différents paramètres et leur évolution.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'il y a des demandes de paroles ?

**M. Perrot :** Je voudrais justement rebondir sur ce dernier point. Effectivement, 150 milliards d'encours de titres et d'obligations au niveau du Groupe, on sait bien qu'il n'y a pas de bassin de liquidité. On voit bien une chose extrêmement différente là-dedans. Il faut faire le lien avec la revue des filiales et participations de tout à l'heure. Il y a quand même un élément qui est tout de même les risques qui s'attachent à ces filiales et ces participations. On sait tous d'expérience que les ennuis viennent toujours de la périphérie. J'ai vu par exemple que CNP Assurances continue ses aventures brésiliennes dont on avait un peu regardé le contenu en son temps et qui n'était pas rassurant. Je le dis, parce que, à la lumière de cette information qui est importante, un éclairage historique ne serait pas inintéressant. Il ne s'agit pas de remonter trop loin, mais installer une vision historique des choses là-dessus. Par rapport au point précédent, quand on reviendra sur la revue très intéressante des filiales et participations, il faut que l'on fasse un peu le lien avec cela, et d'une manière générale avec les risques. On voit bien qu'il y a une forte inertie, même s'il y a aussi beaucoup de

dynamique et beaucoup d'implication. Ce que je dis n'enlève rien à la qualité de tout ce qui a été présenté, que je partage : clarification du pilotage, gestion plus dynamique et belles opportunités qui ont été saisies. Il y a aussi cette dimension et c'est l'occasion ici, je crois, de l'évoquer.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'il y a d'autres demandes ou questions ? Non ? Olivier ou Virginie ?

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais prendre la parole pour répondre à la première question qui concernait la situation de financement dans laquelle on se trouve actuellement, avec des passifs long terme qui sont supérieurs aux actifs long terme. Il est vrai que depuis plusieurs mois, et même depuis l'année dernière, on a eu une croissance des dépôts juridiques et notamment, nous avons eu l'apport des comptes en déshérence qui représentent aujourd'hui à peu près 5 milliards d'euros. La partie stable des dépôts juridiques a donc crû. On a une croissance en tout cas du passif long terme, mais quand on regarde la projection sur les mois qui viennent et sur l'année prochaine, avec la mise en place du plan de relance, on va se retrouver dans une situation inversée puisque nous allons avoir au contraire des actifs long terme qui vont être supérieurs aux passifs long terme. Il peut donc y avoir des décalages, enfin des situations qui font que l'on n'utilise pas nécessairement tout de suite la capacité de financement que l'on a. Au regard des ambitions du plan de relance, c'est une capacité qui va être utilisée rapidement.

Pour ce qui concerne les filiales, je laisserai éventuellement Olivier Sichel compléter. Comme nous sommes dans un bassin de liquidité qui est étanche, comme vous le mentionnez, nous pilotons principalement la liquidité de la Section générale. En revanche, nous avons bien des échanges avec les directions financières de l'ensemble des filiales. Nous regardons notamment leurs plans de financement et nous essayons de nous coordonner en particulier dans nos interventions sur le marché pour ne pas être en

concurrence de signatures. Nous devons cependant être attentifs à rester dans le cadre réglementaire qui nous est autorisé. Bien sûr s'il y avait des situations de liquidités difficiles, on regarderait de façon précise. On ne suit pas que la solvabilité, mais aussi la liquidité de chaque entité filiale. C'est un point sur lequel nous échangeons avec les équipes d'Olivier Sichel et le sujet est bien traité.

Par ailleurs il ne faut pas oublier que chaque filiale a sa propre gouvernance. Au sein de ces gouvernances, la question du financement et de la liquidité fait partie des éléments qui sont suivis par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Je pense que ce sont des éléments d'assurance en termes de contrôle, d'encadrement et de maîtrise de l'ensemble des situations financières, mais qui sont disparates – c'est vrai – selon les filiales.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Pour compléter sur les filiales, je pense qu'il faut distinguer les filiales et participations qui ont une nature industrielle, pour lesquelles on suit avec attention la liquidité, et les problèmes en termes d'engagement, et les filiales de nature bancaire qui, comme le rappelait Virginie, font l'objet non seulement d'une gouvernance spécifique, mais d'une surveillance spécifique. La Banque postale, pour commencer par la plus grande, est soumise au contrôle de la BCE. Elle doit rendre compte avec toute l'attention que mérite la supervision de la BCE de tous les ratios prudentiels. C'est pareil pour la SFIL et Bpifrance. La liquidité des filiales industrielles comme Transdev, Compagnie des Alpes, RTE qui n'est pas un sujet de grosse inquiétude. Et puis, il y a les entités financières qui font l'objet d'une supervision qui est incroyablement sophistiquée depuis la crise de 2008.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :** Je rajouterai que nous avons des cadres réglementaires qui sont assez similaires. Il y a des éléments notamment de ratio ou de limite qui sont les mêmes et qui nous sont appliqués aussi.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'il y a d'autres points de

précision ou d'autres remarques ? Olivier, est-ce que c'est bon ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts :** Très bien.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Merci beaucoup pour ces précisions. Nous passons au point 5 que je vais vous présenter.

## 5 — Suivi des recommandations de la Commission de surveillance

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il est prévu, pour la première fois cette année, de revenir sur les recommandations les plus fortes émises par la Commission de surveillance au cours de l'exercice 2019, dans le même état d'esprit que ce que peut faire la Cour des comptes dans ses recommandations, et de pouvoir en évaluer le degré de mise en œuvre. Dans l'esprit de ce qui est attendu, ce suivi des recommandations de la CS doit traduire l'état d'avancement actuel et non pas viser systématiquement à une mise en œuvre totale.

À ce titre, le Secrétariat général de la CS a repris les 10 principaux sujets ayant fait l'objet de recommandations et les a soumis à la Direction juridique et fiscale de la Caisse des Dépôts qui a rassemblé les éléments de réponse dans le support *Suivi des recommandations de la Commission de surveillance* qui vous a été diffusé et que vous avez dans le dossier. Ce document reprend, pour chaque recommandation, les éléments de réponse des services de la Caisse des Dépôts traduisant les actions engagées. Nous comprenons à la méthodologie explicitée en page 2 que la pastille de couleur traduisant le degré de mise en œuvre de la recommandation est une proposition faite à la CS. La pastille verte, sur certaines recommandations, demande des précisions. Je vais prendre un exemple, mais j'en ai quelques-unes. Sur la recommandation 9.2, par exemple, sur le budget des investissements informatiques, la réponse indique que la démarche d'homogénéisation de l'évaluation des gains

est en cours de déploiement. Pour autant, la conclusion attribuée une couleur verte, ce qui pourrait laisser comprendre que l'action est finie.

Je pense donc qu'il faut que l'on s'entende sur « en cours » et « achevé ». Il y a quelques points sur lesquels je n'aurais pas forcément mis une pastille verte parce qu'il faut que l'on puisse les suivre l'année prochaine. Je le redis, des engagements sont sur le moyen et le long terme et, en plus, certains ne dépendent pas que de vous. C'est-à-dire que vous avez votre bonne volonté, mais il y a aussi des recommandations que nous avons faites et qui dépendent des actions extérieures. Sur cela, nous avons eu un échange et, vous avez beau avoir une bonne volonté, vous n'êtes pas tous seuls pour que certaines de nos recommandations soient remplies jusqu'à leur achèvement.

Encore un point, peut-être, sur ces précisions de couleurs : il n'y a pas de rouge. C'est extraordinaire. Je trouve que la démarche est satisfaisante et que, effectivement, nous allons dans le bon sens du suivi de nos recommandations. Cela a souvent été un sujet de débat dans nos commissions précédentes, pour les anciens, où il y avait une vraie envie de suivre nos avis. C'est très bien d'en émettre. C'est très bien de travailler ensemble, et un gros boulot est fait de part et d'autre. Ce qui est important, c'est d'arriver à se suivre et à faire un état de là où vous en êtes. Voilà ce que je peux en dire à cette étape.

**M. Perrot** : Merci, Mme la Présidente.

Je vais aller exactement dans le sens de votre propos. C'est une première et c'est une première très intéressante. Elle intervient sur une période très courte (avril à décembre 2019), mais elle a le grand mérite de donner pour la première fois une vue d'ensemble du suivi des recommandations de la Commission de surveillance. On parlera après très brièvement des recommandations de la Cour des comptes. La recommandation est un art difficile. Il est difficile pour celui qui la prend et encore plus pour celui qui doit la mettre en œuvre. Je crois que c'est d'autant plus

important, s'agissant de nos propres recommandations, de ne pas donner l'impression que, dans notre suivi, nous donnerions trop facilement un quitus instantané à ce qui est mis en œuvre.

Je pense comme vous qu'il y a plusieurs exemples, dans le document qui nous est soumis, de processus qui, par définition, ne s'arrêtent jamais ou, en tout cas pas tout de suite, ce qui est suffisant pour qu'on ne puisse pas les considérer comme totalement mis en œuvre. J'avais noté, comme vous, les petites contradictions du point 9.2 sur les investissements en matière d'informatique. On peut peut-être considérer que c'est une erreur chromatique, mais quand on parle de parité, de pérennisation de la Commission d'accessibilité bancaire, ou de lutte contre le blanchiment, je pense qu'avant de considérer que c'est totalement mis en œuvre, il faut peut-être être un tout petit peu plus attentif.

Je le dis parce que, compte tenu de certains des sujets qui sont présentés, il ne faudrait pas que d'autres regards, se penchant sur cette partie de nos travaux, considèrent que nous ne donnons pas suffisamment de rigueur au suivi de nos propres recommandations. Encore une fois, c'est une première et il faut d'abord la saluer et l'accompagner. Je pense qu'il y a des contradictions, mais il y a sans doute surtout une nécessité d'ajustements.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci. Est-ce qu'il y a d'autres remarques ? Il y a quelques suivis de recommandations sur lesquels j'aurais mis un bémol sur la couleur. Nous pourrions peut-être échanger sur le principe. Quel est le principe ? Comment met-on cela en œuvre ? En tout cas, il faut déjà saluer la démarche, aujourd'hui. Je vais peut-être redonner la parole à Pierre ou à Olivier.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires** : C'est Pierre qui a produit le document. Effectivement, nous sommes tous très favorables au fait qu'il y ait un suivi des recommandations. Vous émettez des recommandations et il est parfaitement

légitime que vous posiez la question de savoir comment ont été appliquées ces recommandations et que vous en ayez le compte rendu le plus précis et le plus fidèle possible.

**M. Chevalier, directeur juridique et fiscal du Groupe :** Je profite de la parole qui m'est donnée, d'abord pour remercier le travail de collaboration avec le Secrétariat général. C'est tout de même un travail de concert qui a été réalisé en termes de méthodologie, déjà, puisqu'il y avait des questions à purger. Il s'agissait de savoir comment nous allions vous présenter cela (chronologique ou thématique). Nous avons essayé de combiner les deux.

J'ai bien noté le point sur le jeu de couleurs. On pourrait imaginer une barre d'avancement sur le suivi des recommandations. Nous avons essayé aussi de voir comment caler au mieux la façon dont était « exprimée » la recommandation. Parfois, c'est un souhait. Parfois, c'est une demande d'évaluation. Parfois, c'est une demande d'initiation d'un processus. Il est donc difficile de coller une pastille verte sur une recommandation qui demande l'initiation d'un processus alors que l'on comprend de la discussion, là, que vous souhaitez plutôt suivre au long cours, au-delà même du lancement du processus, sa réalisation.

Comme c'était une première, nous nous sommes lancés. Nous avons essayé d'être les plus perfectibles possible. J'ai pris bonne note de vos demandes dont nous discuterons avec le Secrétariat général.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Michèle.

**Mme Pappalardo :** J'ai juste une réaction sur ce sujet parce que le suivi des recommandations est un exercice que l'on fait régulièrement à la Cour des comptes. À chaque fois, nous arrivons à la même conclusion : il faut que nous fassions plus attention à la manière dont nous exprimons nos recommandations. Ce n'est jamais parfait. Il y a toujours des moments où l'on ne sait pas exactement où on en est la mise en œuvre de

la recommandation. On nous répond « *on a lancé* » ou « *c'est en cours* », mais, finalement, est-ce que la recommandation visait le lancement de l'action ou le résultat de sa mise en œuvre ? Si nous faisons cet exercice, pour qu'il soit vraiment utile – et c'est très intéressant – je pense que, dans la manière dont nous exprimerons nos recommandations, nous devons faire plus attention soit à être plus précis dans le résultat qu'on veut obtenir, soit à clairement indiquer que la recommandation porte sur un processus continu et que, dans ce cas, ce ne sera pas le suivi ne pourra pas être « vert » tout de suite. Mais je pense que c'est quand même intéressant de voir que des cases sont cochées et que des résultats sont atteints parce que, sinon, on va garder des recommandations « permanentes ». Il faut donc vraiment que l'on réfléchisse à la manière de faciliter le suivi la prochaine fois.

De manière plus opérationnelle, j'aimerais savoir ce que l'on fait avec le document que l'on a. Est-ce qu'on entérine des verts et des oranges ? Est-ce qu'on modifie des couleurs ? Ceci sans non plus que cela nous prenne trop de temps parce que cela peut devenir très consommateur de temps.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je pense que sur la proposition qui était faite, ce qui est appréciable, c'est que pour chaque recommandation il y a un vrai argumentaire travaillé. Ce n'est pas juste vert. Je pense que, là-dessus, il y a quand même eu un vrai boulot de suivi. Cela repose la question – c'est ce que soulevaient Jean-Yves et Michèle – de nous réinterroger sur nos attendus. Quels étaient nos attendus lors de nos recommandations ?

C'est vrai que cela demande juste à ce que nous nous posions là-dessus, sur l'écriture. Vous, vous avez une lecture juridique, et c'est normal. Nous, nous avons peut-être parfois des lectures qui ne sont pas forcément juridiques, mais d'interprétation. Notre souhait et ce que nous voulons, nous le disons bien dans l'exposé de nos recommandations. Nous faisons souvent l'exposé des motifs de savoir pourquoi nous en arrivons à cette recommandation. C'est peut-être à nous, mais il y a aussi peut-

être un travail commun à faire. C'est pour cela que je vous proposais que, vraiment, nous nous entendions bien sur les attendus respectifs. Si vous en êtes d'accord – je pense que c'est important –, par rapport à ce qui nous a été fourni, il faut que chacun se demande quels étaient les attendus et si l'on a la même lecture des couleurs. Ce n'est pas une revue, je ne vous propose pas de rebalayer, même si nous pouvons le faire, si vous le souhaitez. Mais, l'idée est vraiment d'avoir votre accord sur un procédé et sur ce que l'on attend de cette démarche.

**M. Dessenne :** Je découvre. C'est la première fois que je vois ce type de document et, effectivement, c'est intéressant. Par contre, les questions et les recommandations que nous pouvons faire autour de cette table doivent revenir chaque année. Si j'en prends une dans le document que vous évoquiez, sur l'égalité hommes-femmes et l'accès, là, on est en vert.

À titre personnel, je pense que nous ne sommes pas verts, mais si nous reposons la question l'année prochaine, quelle couleur mettra-t-on ? Cela peut être vert clair ou vert foncé. Il faut donc faire extrêmement attention à cela. Je ne vais pas développer, car ce n'est pas l'objet, mais je voulais un peu insister là-dessus. En plus, c'est un point sensible. On le connaît bien et le sentiment, si je peux me permettre, c'est qu'il y a même, peut-être, un petit recul. Voyons comment on peut suivre cela de ce côté de la table.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Jean-Yves.

**M. Perrot :** On parlera après des recommandations de la Cour des comptes. La différence est que, là, nous sommes en ligne directe dans ce dialogue. Il faut donc que nous trouvions des modalités qui soient différentes de celles que nous appliquerons à la Cour des comptes, tout à l'heure, un petit peu plus contraignantes, un petit peu plus ferventes, à la fois dans la rédaction de nos propres recommandations, puisque, c'est tout à fait vrai, quand on se charge de suivre des recommandations, c'est d'abord un exercice de grande humilité puisque l'on s'aperçoit que ce

que l'on a dit n'est pas toujours suffisamment clair, ni suffisamment précis.

Aujourd'hui, je pense qu'on ne va pas faire un exercice de couleurs différentielles, mais il faut que l'on se donne une méthode.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je vous propose que l'on ait une circularisation. Il faut peut-être que chacun puisse émettre les points d'échanges sur les attendus et sur ce que nous nous sommes dit par rapport aux propos et à l'analyse. Ensuite, nos équipes respectives pourront avoir cet atterrissage, se faire une revoyure et voir de quelle manière il faut que l'on arrive à se caler un principe et que l'on se mette d'accord sur les attendus respectifs. Cela demandera effectivement à réfléchir.

**Mme Holder :** Ce que je ne comprends pas très bien, puisque c'est la première fois, apparemment, qu'on le fait, c'est que c'est pour une année. C'est pour 2019. Pour 2020, il y en aura donc de nouvelles, etc. Est-ce qu'au fur et à mesure, certaines recommandations vont disparaître ? Sinon, dans trois ou quatre ans, on va se retrouver avec des « listes à la Prévert » et ce sera absolument effrayant. Est-ce qu'il ne faut pas constituer un mini-bureau pour, au fur et à mesure, faire disparaître les recommandations.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il y aurait besoin de réunions supplémentaires. Par rapport à ce que disait Luc, c'est là que nous reviendrons sur la méthodologie.

Qu'attendons-nous ? Je pense que lorsque la satisfaction est totale et que la recommandation est suivie, à un moment donné, elles sont apurées. On apure, on passe à autre chose et cela revient. Toutes nos recommandations sont de toute façon enregistrées. Il a donc bien des archives, nous savons ce que nous avons dit et nous savons quelles sont les recommandations que nous avons posées. Je pense qu'il faut que l'on garde celles qui sont en orange ou en rouge. Je vais reprendre sur la couleur du rendu : il faut que l'on se redise quelles sont les



recommandations qui restent en vert et celles qui passent en orange. C'est plutôt là qu'il faut que nous ayons cette capacité à dire quand nous sommes en satisfaction par rapport à l'ambition de départ et par rapport à notre recommandation et que nous disons donc : « *La recommandation est remplie. Du coup, on passe aux autres* ».

Je ne peux pas préjuger de ce qu'il va se passer, mais c'est assez satisfaisant, quand même, qu'on en soit à jouer sur la couleur du vert.

Après, s'il y a effectivement des choses... Je vais repasser la parole à Pierre, mais je pense qu'il faut juste que l'on arrive à s'entendre sur les attendus. Je ne vois pas l'intérêt d'un catalogue. On ne va pas garder tout ce qui a donné satisfaction dans notre dossier.

**Mme Holder** : Vous avez des avis sur les comptes de l'exercice 2018. Il faut apurer, il faut les sortir.

**M. Chevalier, directeur juridique et fiscal du Groupe** : C'est absolument ce qu'il me semblait important de dire. Il faut apurer sinon vous aurez une sédimentation de toutes les recommandations avec une gestion de stocks qui ne sera plus possible. Il faut sortir ce qui est bon.

Simplement, puisque je bénéficie de la parole, il est vrai qu'il faut apporter la plus grande attention sur le choix des verbes dans l'expression de vos recommandations. « S'engager à », « initier », mettre en place », « émettre le souhait » ou « recommander », surtout pour un juriste, peut être interprété de façon différente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Nous sommes bien d'accord. Est-ce que cela vous convient ? Oui, Catherine.

**Mme Bergeal** : Merci, Mme la Présidente. Je crois qu'il faut être relativement simple et ne pas avoir des verts clairs, des verts foncés, etc. On sort la recommandation ou on ne la sort pas. C'est-à-dire que l'on considère qu'on veut la revoir ou qu'on ne veut pas la revoir. À quel moment allons-nous faire cela si ce n'est

aujourd'hui ? On peut le faire rapidement ou peut-être déléguer un petit groupe pour le faire, parce que si on ne le fait pas maintenant, alors quand ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Il faudrait que tout le monde l'ai bien lu et que tout le monde soit déjà d'accord sur les couleurs.

**Mme Holder** : Comme nous sommes au milieu de la réunion et que nous n'avons pas forcément bien tout lu, cela veut dire que nous faisons une nocturne jusqu'à minuit. Je pense qu'il faut peut-être créer un petit bureau pour voir cela tranquillement en ayant bien tout assimilé d'abord.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Je préférerais la méthode « circularisation », si je peux me permettre.

Cela veut dire qu'aujourd'hui nous nous donnons la mission qu'à la prochaine CS nous ayons calé le point, que nous nous disions que nous avons travaillé dessus et que nous avons pu le circulariser. Je préfère cela.

Je pense que nous nous sommes à peu près dit les choses sur les attendus. Maintenant, chacun va revenir relire et, comme je le disais, il y a quand même des textes et la Direction juridique s'est quand même appliquée à faire un argumentaire à chaque point. Cela nécessite d'y passer un peu de temps. C'est aussi pour cela que je vous dis qu'après, je vais vous envoyer ce que j'aurais dit ou là où j'aurais mis des bémols, en tout cas. Il y a effectivement huit endroits où, sur le vert, je ne suis pas sûre. Je pense que c'est plutôt là qu'il faudra que l'on soit juste en phase avec l'attendu. Je préfère échanger de cette manière.

**M. Bascher** : Sur la méthode, je comprends le truc, mais je ne suis pas sûr qu'en circularisation on arrive à une couleur moyenne. Il faut peut-être, entre nous, un petit point de calage. Je ne sais pas s'il y aura un comité juste avant, mais il faudrait que l'on délègue un comité qui se réunisse avant la prochaine CS pour faire une commission d'harmonisation de dernière minute si jamais.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous mettons le point pour nos équipes. On verra ensemble ce que nous sommes en capacité de proposer.

**M. Carrez :** J'avais une question parce que, si j'ai bien compris, les recommandations qui sont examinées ici ont été sélectionnées par le Secrétariat général. Sur la base de quels critères l'avez-vous fait ? Parce que, des recommandations, il y en a eu des dizaines et des dizaines et vous en avez sélectionné certaines plutôt que d'autres. Comment vous y êtes-vous pris pour les sélectionner ?

**Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance :** Nous n'avons pas établi de critère, si c'est le sens de votre question. D'abord, il est très compliqué de noter les recommandations parce qu'elles ne sont pas appelées comme cela. En réalité, vous ne vous exprimez pas en disant « nous recommandons que ». Nous avons donc fait un premier travail d'exégèse qui a consisté à tirer des délibérations ou parfois des procès-verbaux, quand ce n'était pas repris dans des délibérations, ce qui était vraiment une expression assez forte d'une attente de la Commission de surveillance sur un sujet ou sur un autre. C'est pour cela qu'on partage tout à fait l'attente que, dans l'avenir, on puisse beaucoup plus facilement faire ce *tracking* des recommandations parce qu'elles seront exprimées comme telles et formulées, ensuite, très précisément sur l'objectif attendu.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je rappelle que c'est sur 2019. On n'est pas revenu aux calendes grecques parce que, sinon, effectivement, on parlait pour les 1 000 recommandations qui ont été faites ces 10 dernières années. On est donc vraiment resté sur cela. La proposition était, dans cette démarche, de reprendre les points forts de ce qui avait été... Cela revient à ce que nous nous étions dit, me semble-t-il – je ne sais plus, Gilles, Jérôme, Jean-Yves, qui était là ce jour-là –, lors de notre dernière séance de l'année 2019 où, effectivement, il y avait une demande de tous les commissaires surveillant de l'équipe précédente qui était : « *Quid de tout ce que nous nous disons depuis tous nos*

*travaux ?* » Je pense que c'est aussi cette réponse que l'on apporte dans cet exercice.

**M. Perrot :** Je pense que c'était une demande qui rejoint peut-être certaines réflexions que nous avons partagées de suivi de nos propres travaux. Je ne suis pas sûr que le mot « recommandations » ait été formellement prononcé ce jour-là. En tout cas, ma mémoire n'est pas suffisamment fidèle pour que j'en sois complètement certain. Quand bien même l'eût-il été, je ne suis pas sûr que l'on y ait mis ensuite suffisamment de précisions dans ce que l'on voulait dire par là. Je pense donc que c'est plutôt, dans la ligne du séminaire d'hier, un axe de progrès que nous devons essayer de partager, peut-être en le retravaillant.

Ce ne sera pas la question d'un nuancier de couleurs. Ce seront quelques principes simples :

- On ne stocke pas à l'infini.
- On essaie d'être assez sélectifs et d'aller à l'essentiel.
- On se force désormais, puisque l'on sait désormais que ce travail existe, à être un peu plus rigoureux dans la partie de la formulation des avis qui concernent tout cela.

Je pense qu'à ce moment-là on sera vraiment dans une forme de progrès collectif qui me paraît d'ailleurs très cohérent avec ce que l'on a senti souffler, hier, comme esprit à l'intérieur de notre commission.

**M. Carrez :** Il y a une recommandation importante qui n'y figure pas. Nous avons demandé que la Commission de surveillance soit constituée le plus rapidement possible à l'issue de l'adoption de la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). C'est un sujet important.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** La Direction générale n'y est pour rien. Comme je l'ai dit : les recommandations, oui, mais la Direction générale n'est pas seule à mettre cela en œuvre.

**M. Carrez :** On a relancé le Président de l'Assemblée, le Président du Sénat. Chacun se

renvoyait les choses. Les nominations ont été faites, mais bon.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous attendons toujours. Nous ne sommes toujours pas au complet.

**M. Carrez :** Je mets donc cette recommandation à l'ordre du jour. On verra si, dans un an, elle a été suivie.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce que nous sommes d'accord ? Est-ce que cela vous convient que nous travaillions sur ce que l'on vient de se dire, en termes de principes ? Est-ce bon ? On le valide. Merci beaucoup.

*M. Jérôme Reboul rejoint la séance via Skype.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous passons maintenant au point 6 sur le suivi des recommandations de la Cour des comptes – cette fois-ci, le terme est le bon – à la suite du CAR du 10 septembre 2020. Le rapporteur est Jean-Yves Perrot. Je vous cède donc la parole.

## 6 — Avis sur le suivi des recommandations de la Cour des comptes (CAR du 10 septembre)

**M. Perrot :** Il n'y a aucun conflit d'intérêts à ce que je rapporte ce point puisque l'on ne prête pas serment et que nous sommes tous des hommes libres et des femmes libres. Nous allons vous le montrer, d'abord en disant que, comme on l'a vu pour la Commission et cela est vrai pour la Cour des comptes – je m'autorise à le dire et je suis sûr que les autres membres de la Cour qui sont dans cette salle ne me démentiront pas – c'est un exercice tout à fait aventureux pour la Cour de s'être lancée dans ces recommandations. Cela a été lancé de façon relativement récente – cela a été l'une de mes grandes surprises quand je l'ai réintégré après des années d'absence à l'extérieur – que de voir qu'elle avait franchi ce pas et l'on voit bien pourquoi. Elle a entendu montrer, parmi d'autres signes, que son utilité sociale est bien avérée. Là-dessus, je crois qu'il n'y a pas trop de doutes, en tout cas je l'espère, mais il est

vrai que c'est difficile. C'est un premier élément.

Le deuxième élément est qu'il ne s'agit pas du tout, pour nous, de nous substituer au dialogue direct que la Caisse des Dépôts doit avoir avec la Cour des comptes. Nous n'avons donc, me semble-t-il, ni à approuver les recommandations de la Cour des comptes ni à les désapprouver. Nous disposons, grâce à cette revue, d'un outil d'information. Et, c'est comme un outil d'information que je pense qu'il faut le regarder. La Caisse des Dépôts conduit un dialogue avec la Cour des comptes. La Cour des comptes suit ses propres recommandations et dit à la Caisse des Dépôts ce qu'elle en pense. Ce n'est pas exactement notre angle. Notre angle c'est de trouver dans cet exercice une source d'informations complémentaires à toutes celles dont nous disposons à l'intérieur de la Caisse des Dépôts.

De ce point de vue, le CAR a examiné une période qui est assez courte puisque les circonstances ont fait que c'est, là aussi, une période infra-annuelle qui va de novembre 2019 à août 2020. C'est un petit millésime, il faut le dire et tant mieux, d'une certaine façon, pour les équipes de la Caisse des Dépôts qui sont multi sollicitées par la Cour des comptes. Cette année, il n'y a qu'un rapport sur la politique de la Ville qui donne lieu à l'énoncé de quatre recommandations. En revanche, il y a un certain nombre d'enquêtes qui ont été clôturées – il y en a sept – et neuf sont encore en cours sur l'établissement public et huit sur ses filiales et participations, notamment, pour en citer quelques-unes, sur le rôle de la Caisse des Dépôts dans le plan d'investissement, sur le rôle de Bpifrance dans le soutien à l'exportation ou sur les nouveaux services de proximité de La Poste. Cela veut donc dire qu'on peut s'attendre à ce qu'il y ait, dans les années qui viennent, des recommandations sur lesquelles on aura à revenir.

En l'occurrence, le sujet est un peu le même que tout à l'heure. Il ne s'agit pas de traîner ces recommandations pour l'éternité. Le CAR n'a pas été complètement convaincu, et moi non plus, à la relecture de l'avis qui a suivi les

dernières recommandations là-dessus : notre Commission avait pris une position très claire sur l'idée de regarder une seule fois, pour solde de tout compte, toutes les recommandations.

C'était une première possibilité. La seconde était de se réserver de façon très sélective, pour certaines d'entre elles, la possibilité d'y revenir et c'est plutôt ce que je vous suggère, reflétant, je l'espère, les échanges qui ont eu lieu au CAR. Mes collègues, au besoin, me contrediront ou compléteront mon propos.

De ce point de vue, dans l'avis de l'année dernière, était évoquée la notion de « recommandation à caractère transversal » : on ne comprend pas très bien ce que cela voulait dire. On a plutôt, dans notre réflexion de cette année, évoqué des formulations différentes :

- des recommandations qui pourraient toucher à des questions de régularité et qui ne seraient plus nécessairement de l'ordre de la comptabilité publique, mais à d'autres notions juridiques qui peuvent éventuellement intervenir ;
- des recommandations qui pourraient avoir un certain lien avec l'appréciation des risques, notamment, telle que l'ACPR peut être amenée à la regarder.

Si vous en êtes d'accord, nous pourrions tendre vers un avis de principe qui dirait de façon plus claire que la Commission, tout en considérant que l'examen de principe est annuel, se réserve, par exception, la possibilité de revenir sélectivement sur des recommandations qui relèveraient de l'une ou l'autre des catégories. Ce n'est pas le cas, à mes yeux, des quatre recommandations dont je vous ai donné une synthèse dans le rapport et qui concernent les quartiers prioritaires de la Ville sous les exercices 2008 à 2018 et sur lesquelles je propose que l'on ne s'attarde pas spécifiquement parce qu'elles n'ont pas, me semble-t-il, un intérêt suffisant pour que nous le fassions, sauf si certains le souhaitent. En revanche, évidemment – c'est une règle de bon sens –, il est souhaitable que notre Commission dispose de réponses qui soient aussi précises que possible au suivi des recommandations qui

a été donné. Je prends un exemple : on parle dans l'une de ces recommandations du rôle du Directeur du projet ANRU (agence nationale pour la rénovation urbaine). On ne sait pas très bien s'il a déjà été recruté ou pas. Ce sont des choses simples et sur lesquelles, je crois, il n'est pas très difficile de répondre. En tout cas, ce serait évidemment très apprécié par la Commission.

Voilà, Mme la Présidente, en quelques mots, ce que je souhaitais dire sur cette affaire des recommandations de la Cour des comptes, qui vient d'autant mieux qu'après l'examen des recommandations de notre Commission elle-même aux services de la direction générale, on voit bien les différences de positionnement des deux exercices.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Très bien. Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a des interventions ? Oui, Gilles.

**M. Carrez** : J'ai une question sur le fond. Le dernier travail de la Cour des comptes porte sur la politique de la Ville. Dans ses recommandations, elle propose la suppression des co-investissements entre l'ANRU et la Caisse des Dépôts. Cela m'a beaucoup étonné parce que j'ai toujours trouvé – à une époque, j'ai siégé au conseil de l'ANRU – que, justement, la force de l'ANRU était d'associer, en co-investissement, un certain nombre de partenaires.

**M. Perrot** : Si la Présidente le permet, je veux bien compléter d'un mot la lecture que j'ai faite des recommandations. Je crois que ce que la Cour des comptes critique est plutôt le fait que cela n'ait pas fonctionné. En fait, le sujet est : comment pourrait-on s'y prendre pour que cela fonctionne davantage ? Cela va tout à fait dans le sens du propos de Gilles.

**M. Pisani-Ferry** : Dans le même sens, quand on regarde les montants qui sont mentionnés et effectivement engagés, cela pose quand même une question de principe. Quand on a un taux d'utilisation du dispositif qui est de cet ordre, il faut se poser la question de savoir s'il est bien conçu et s'il doit être maintenu.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Olivier ou Pierre, comme vous voulez.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Si vous le voulez bien, je répondrai plutôt par écrit parce que, en première analyse, je ne voyais pas où était le problème, en zone ANRU, que l'on investisse en même temps que l'Agence. Comme le disait Jean, ce sont de petits montants, mais dans les dossiers que j'ai en tête on co-investit et je ne voyais pas où était le problème au niveau de la Cour des comptes.

**M. Perrot :** Je ne veux pas plaider pour la Cour des comptes, surtout après avoir été menacé de conflit d'intérêts, mais ce que j'ai lu c'est « *mettre fin aux conditions actuelles de co-investissement* ». C'est plus une critique, me semble-t-il, sur les modalités et sur le peu d'efficacité qu'une critique sur le principe même de ces co-investissements. C'est ma lecture.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Dans ce cas, je pense que vous avez raison, Jean-Yves. Je pense que ce que dit la Cour des comptes n'est pas qu'elle interdit de le faire, mais qu'elle trouve que cela ne fonctionne pas. Vu les montants en jeu, elle peut ne pas avoir tort. Dans ce cas, il faudrait que l'on revoie le dispositif.

Suite au rapport de la Cour des comptes, on a changé. Marianne Laurent, qui est la Directrice des prêts, est entrée au Conseil d'administration de l'ANRU qui est en train de retravailler nos modalités dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. Cela dit, ce n'est pas un sujet sur lequel le Gouvernement nous attire beaucoup. Quand je regarde un peu les politiques mises en place par l'ANCT (agence nationale de cohésion des territoires), on a eu cette grande politique pour les cœurs de ville des villes moyennes. On a maintenant une nouvelle politique sur les petites villes de demain. Sur les quartiers prioritaires, force est de constater qu'il n'y a pas de grande mobilisation. Comme nous

sommes obligés de fixer correctement nos priorités avec une enveloppe de moyens limités, avec les agences régionales – Mme de Ketelaere connaît un peu le sujet –, nous n'avons pas rouvert ce dossier en le mettant en tête de nos priorités.

**M. Pisani-Ferry :** Ce n'est pas un problème de moyens. C'est un problème de sous-consommation massive des moyens. On est à 15 % de consommation des moyens sur 3 ans sur des sujets qui ont quand même une certaine priorité dans les politiques publiques.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Sur le mot « priorité », quelles sont les grandes annonces du Ministre de la Ville ? Quelles sont les annonces, dans le plan de relance, pour les quartiers prioritaires de la politique de la Ville ? Quelles sont les grandes politiques de la Ville qui ont été faites ? Quels sont les grands rapports qui l'ont soutenue ? Quelles sont les priorités fixées par l'ANCT ? Je vous renvoie un peu le sujet. Nous, nous sommes tout à fait mobilisés. Nous continuons à en faire.

**Mme Pappalardo :** Je renvoie aux rapports de la Cour des comptes sur le sujet, notamment à celui qui va sortir sur les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. C'est vrai qu'on voit moins la priorité donnée à la politique de la ville ces derniers temps.

Ce que je comprends, c'est que les conclusions de la Cour portaient effectivement surtout sur le dispositif et ses faibles résultats puisque les crédits ne sont pas consommés. La critique a l'air de porter plus sur l'ANRU, qui a récemment fait l'objet d'un rapport de la Cour.

Il est normal de se poser la question – c'est ce que la Cour essaie de faire – sur l'efficacité de cette politique de la ville et sur l'argent que l'on y a mis. On peut essayer d'évaluer ses résultats et c'est l'objet du rapport d'évaluation qui devrait sortir dans pas très longtemps. Plus précisément, la recommandation en question n'est pas tant une critique de la Caisse des Dépôts ; la recommandation est faite sur un sujet très précis mais à l'occasion d'un rapport

sur un sujet plus global dont on n'a pas le contexte.

**Mme de Ketelaere :** Pour information sur ce qu'il se passe sur le terrain, des investissements de l'ANRU sont étudiés sur le terrain, notamment à Saint-Denis avec toute une opération de commerces qui va se faire avec l'ANRU. Je pense qu'ils ont leur propre politique d'investissement.

Nous, nous avons aussi nos propres politiques d'investissement et il faut que cela « matche » entre les deux. Il faut que cela « matche » entre les deux, soit dans les montants annuels d'investissement, soit sur les cibles qu'ils ont et que nous avons.

Parfois, trouver des projets qui soient compatibles entre l'ANRU et la Caisse des Dépôts n'est pas forcément évident.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'il y a d'autres remarques ou demandes de précision ? Oui, Jean-Yves.

**M. Perrot :** Au demeurant, la Caisse des Dépôts est très prudente puisque la recommandation est en cours d'examen. Comme je ne proposerai pas qu'on la revoie l'année prochaine, je pense que cela peut détendre le débat. Par contre, une petite note complémentaire pourrait être intéressante, une fois que le sujet aura été regardé d'un petit peu plus près, comme le proposait Olivier tout à l'heure. Ce serait hors suivi des recommandations.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** En même temps, il est important que l'on sache lire les recommandations de la Cour des comptes. Je pense que c'est là que nous revenons à la collégialité et à la pluralité de la composition de notre Commission de surveillance qui sont très agréables en ces moments-là. Je remercie aussi que l'on puisse avoir des regards croisés et des analyses de texte qui sont utiles. Je pense que cela aide aussi le rôle que nous avons.

Je vous propose de passer au point suivant.

## 7 — (Circularisation) Prêt fonds d'épargne sur ressources BEI et CEB dans le cadre du plan de relance

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Cela revient à la question du rôle de la Caisse des Dépôts avec l'Europe. On vous l'a proposé en circularisation. Je n'ai pas eu de remarque particulière sachant que ce que l'on nous demande, c'est effectivement d'autoriser le prêt entre la section générale du fonds d'épargne en miroir des montants des lignes de refinancement BEI (Banque européenne d'investissement) et CEB (*Council of Europe development bank*) mentionnés, en cours de finalisation et de 2,6 milliards d'euros sur la période 2020-2023.

Le suivi de la consommation de cette enveloppe – je lis juste la dernière phrase puisqu'elle est importante par rapport à ce que l'on vient de se dire – fera l'objet d'une information annuelle au Comité du fonds d'épargne et à la Commission de surveillance.

Je pense que c'est important par rapport à ce que nous venons de nous dire.

**M. Carrez :** Je voudrais qu'Olivier nous explique le fonctionnement. Si j'ai bien compris, ce ne sont pas des prêts directs de la BEI à telle ou telle collectivité locale emprunteuse. Ce sont de petits tickets. En fait, l'enveloppe est ouverte par la BEI et l'intermédiation est faite par la Caisse des Dépôts. La Caisse des Dépôts va se retourner vers la BEI pour se refinancer sur cette enveloppe. C'est la Caisse des Dépôts qui fait directement les prêts aux collectivités et qui, en quelque sorte, instruit aussi pour le compte de la BEI et vérifie que tous les critères sont remplis. Bref, je voudrais comprendre comment cela fonctionne exactement.

**M. Pisani-Ferry :** Je voudrais ajouter un point. Combien de points de base gagne-t-on dans cette opération ?

**Mme Pappalardo :** En page 4, il est écrit « *Un mécanisme de collatéralisation sera mis en place assurant une couverture des montants*

*empruntés à hauteur de 100 %* ». Je n'ai pas compris du tout ce que cela veut dire.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Est-ce qu'on peut avoir une réponse, Éric ?

**M. Beyrath, Directeur du département chargé du pilotage du bilan et gestion financière de la direction des finances du Groupe :** La question n'était pas sur la rémunération de la Caisse des Dépôts, mais sur le destinataire final.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Je vais donner l'esprit général et puis j'entrerai dans le détail du schéma contractuel.

L'esprit général, en fait, c'est que la BEI est le grossiste et que nous sommes le détaillant. La BEI prête le montant et nous reprêtons ce montant.

D'un point de vue très pratique, comment cela se passe-t-il ? Hier, j'étais à la DRIF (direction régionale Île-de-France), dans l'Essonne, et j'ai signé, directement avec le directeur général de l'EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) de Montgeron le financement de son nouvel EHPAD. C'est un projet à 16 millions d'euros pour lequel nous lui prêtons 8 millions à 0,9 % sur 30 ans à taux fixe. Évidemment, c'est un produit très attractif par rapport à notre TLA +0,6 qui le mettrait à 1,1 %, qui plus est en taux variable. On a donc une ressource très compétitive. Le directeur de l'EHPAD ne sait pas que c'est de la ressource BEI. On l'informe, mais en réalité il contracte avec nous.

Sur le schéma contractuel, pour entrer dans le détail, c'est la BEI ou la CEB, qui n'a rien à voir puisque c'est la banque du Conseil de l'Europe, qui prête 1 milliard d'euros pour le secteur public local, par exemple, et 1 milliard pour le secteur du logement social à la section générale de la Caisse des Dépôts et Consignations. Ensuite, la Caisse des Dépôts prête au fonds d'épargne et c'est ensuite le fond d'épargne qui, par l'intermédiaire de la Direction des prêts et des directions régionales, distribue les prêts aux contreparties finales

dans le plafond que vous nous accordez. Le fonds d'épargne apporte une garantie à la section générale, au sens de l'article L. 211.38 du Code des marchés financiers, constitué des prêts sous-jacents grâce aux lignes de refinancement octroyées par l'institution européenne.

On touche donc très peu les points de base. Vraiment, on ne fait pas d'argent sur cette affaire. Nous gardons le risque chez nous sachant que la contrepartie du risque est un risque « collectivité locale » ou un risque « logement social » qui est donc extrêmement faible. L'intérêt de cette affaire, pour nous, c'est de garder cette relation vis-à-vis des clients. Le directeur de l'EHPAD, ce qui l'intéressait, c'était d'avoir le prêt le plus bas possible et le plus long possible, que ce soit de la BEI, du fonds d'épargne, de la section générale, du CEB ou de quoi que ce soit. On lui simplifie la vie, on lui fait le montage financier.

L'intérêt pour la BEI est d'avoir un détaillant, c'est-à-dire quelqu'un qui a une capillarité pour faire l'EHPAD de Montgeron parce que ce ne sont pas nos amis du Luxembourg qui ont une capacité à aller dans ce degré de finalité. Pour nous, l'intérêt est de continuer à rester présents sur ce marché duquel, si nous n'avions que le fonds d'épargne, nous serions sortis. À 0,9 % sur 30 ans, nous sommes très compétitifs et aujourd'hui, les directions régionales placent sur le secteur public local – il faut avoir cela en tête – plus de prêts sur de la ressource BEI que sur de la ressource fonds d'épargne. C'est du 60/40. Depuis le début de l'année, ce sont donc 500 millions d'euros que nous avons placés. Par rapport à l'ANRU, à 32 millions d'euros, vous voyez l'écart.

Là, nous sommes dans une phase où nous n'avons pas arrêté la commercialisation, mais nous avons épuisé notre première enveloppe de 500 millions d'euros. Nous avons besoin de votre accord pour redemander 1 milliard d'euros qui vont partir assez vite.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Concernant la simplification – je suis dans la commission spéciale sur le projet de loi en ce moment sur ASAP (accélération et

simplification de l'action publique) – cela fait quand même beaucoup de tuyauterie et ce n'est quand même pas très lisible et très simple. Pour moi, le sujet était aussi la relation entre Caisse des Dépôts et la Banque européenne d'investissement. Je ne me rends pas compte, mais comme cela, quand tu le lis, cela semble être complexe. Combien de temps met cela dans la mise en œuvre ?

**M. Pisani-Ferry :** Je ne parlais pas de la rémunération de la Caisse mais du bénéfice pour l'emprunteur final. Si la section générale empruntait directement, quelles seraient les conditions du marché par rapport à celles de la BEI ?

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** En fait, la question que vous posez, c'est surtout : pourquoi est-ce que la section générale passe par le fonds d'épargne ? Peut-être que les gens du Trésor qui sont sur le *call* peuvent le savoir, mais il me semble que c'est une obligation liée au fonds d'épargne qui, dans la mobilisation des ressources de la BEI, doit passer par le fonds d'épargne plutôt que la section générale.

**M. Pisani-Ferry :** La question est aussi de savoir quelle est l'utilité de la BEI dans cette affaire. La critique que je fais de la BEI, c'est que son *business model* est basé sur les points de base du marché.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** M. Reboul. Allez-y.

**M. Reboul :** Je vais peut-être d'abord apporter quelques explications techniques et, ensuite, un commentaire d'opportunité.

Sur les raisons techniques pour lesquelles c'est comme cela, en fait, vous n'êtes pas sans savoir que le fonds d'épargne n'a pas de personnalité morale. En fait, c'est la Caisse des Dépôts qui signe le prêt et, vu de la BEI, c'est bien la Caisse des Dépôts qui est son débiteur. La BEI ne souhaite pas avoir une exposition directe sur le fonds d'épargne. Elle considère que, dans son comité de crédit, son exposition est bien une exposition sur la Caisse des Dépôts. Cela

transite donc toujours par la Caisse des Dépôts sur le plan comptable, mais c'est en réalité essentiellement une convention comptable. Évidemment, la BEI est exposée sur la Caisse des Dépôts à la section générale, mais la section générale ne court aucun risque puisque la contrepartie de son exposition au passif, à la BEI, est un prêt miroir qu'elle fait sur le fonds d'épargne lequel, lui-même, est un gros bilan qui est pour l'essentiel garanti par l'État. Le montant est effectivement un peu compliqué sur le plan technique, mais cette complexité est plus apparente qu'autre chose.

Il y a une base législative à tout cela. Elle prévoit que la Caisse des Dépôts peut contracter des emprunts ou en émettre pour le compte du fonds d'épargne. Cette base législative clarifie le fait que c'est bien la Caisse des Dépôts, établissement public, qui est le débiteur de premier rang des personnes qui apportent des ressources externes au fonds d'épargne. Voilà pour le montage.

Sur la question que soulève M. Pisani-Ferry, c'est la question dont on a débattu hier, en réalité, au séminaire de la Commission de surveillance. Effectivement, dans les conditions actuelles, on pourrait, *via* la section générale, lever sur le marché auprès de la BEI ou d'autres une ressource considérablement plus compétitive que la ressource réglementée. On le fait, d'ailleurs, dans une certaine mesure, notamment auprès des institutions européennes pour mobiliser une ressource plus compétitive que la ressource d'épargne réglementée. La limite de cela est qu'il ne faut pas que nous soyons dans une situation où cette ressource viendrait cannibaliser la ressource réglementée parce que, là, nous aurions un problème. La ressource réglementée, on l'a, mais si on ne sait pas l'utiliser au taux du livret A, on déstabilise la situation économique du fonds d'épargne.

**M. Carrez :** Il faut donc prêter davantage à partir du fonds d'épargne, aux établissements publics culturels, par exemple.

**M. Reboul :** M. Carrez, comme vient de le dire Olivier Sichel, il faudrait que les établissements culturels soient intéressés. C'est cela le vrai



problème. Avec la ressource de l'épargne réglementée, on cherche à faire des choses différentes : on cherche à subventionner l'épargnant et on cherche à subventionner l'emprunteur. Ces deux choses sont malheureusement assez nettement contradictoires.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Il y a peut-être une dernière chose à laquelle Pierre Laurent, qui est connecté, peut répondre c'est : pourquoi est-ce le fonds d'épargne qui prête ?

**M. Reboul :** Pardon, mais je crois que j'ai la réponse.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Merci, Jérôme.

**M. Reboul :** Ce débat a déjà eu lieu de façon pratiquement identique au cours du quinquennat précédent, quand les premières opérations de ce type ont été lancées. Pour tout vous dire, nous étions (l'État) un peu réticents pour une raison très simple : en réalité, la raison pour laquelle il est intéressant pour la section générale de faire transiter par le bilan du fonds d'épargne, c'est qu'elle bénéficie ainsi de la garantie implicite que l'État apporte au passif du fonds d'épargne.

Du point de vue de la section générale, elle est créancière du fonds d'épargne et par une bascule avec les établissements de crédit qui ont une garantie explicite de l'État qui est dans la loi de Finances rectificative de 2008. Donc, évidemment, pour la Caisse des Dépôts, section générale, sur le plan prudentiel, notamment, c'est beaucoup plus intéressant d'avoir une exposition agrégée sur le fonds d'épargne avec une garantie implicite de l'État que d'avoir une exposition directe sur les collectivités qui emporterait des exigences en fonds propres beaucoup plus importantes. C'est ce qui fait qu'au départ nous avons dit que c'était en fait un peu un détournement de la garantie de l'État. Les passifs du fonds d'épargne qui correspondent à cette centralisation de ressources apportées par des

banques européennes de développement ne sont pas explicitement garantis par l'État. Les expositions au passif du fonds d'épargne, elles, sont explicitement garanties par l'État.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, M. Reboul, pour cet éclairage de clôture. Cela nous rassure, mais il est vrai que sur tous ces cheminements financiers européens et français, il est important que nous puissions être en capacité d'expliquer les tuyauteries.

Après, la question est de savoir si, le jour de l'inauguration, on redit que les fonds viennent de l'Europe. Moi, j'y tiens beaucoup. J'aime bien, quand j'inaugure, savoir où est la plaque Caisse des Dépôts et qu'elle reste, sur les investissements. Je le redirai : j'ai inauguré CDC Habitat dans ma propre commune et il a fallu que je cherche – je l'ai trouvée – la plaque qui dit que c'est bien un financement de la Caisse des Dépôts. Je le redis : il faudra que nous soyons peut-être plus vigilants et plus actifs sur le fait de laisser une trace des financements pour redire que c'est la Caisse des Dépôts, l'Europe, mais pas de l'autre côté du bâtiment où personne ne voit jamais la plaque ou les financements parce que, les jours d'inauguration, malheureusement, toutes les populations ne sont pas présentes, même si l'on a de plus en plus de monde.

**M. Sichel, Directeur général adjoint du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires :** Il y a deux semaines – là, ce n'était pas un EHPAD, mais la rénovation thermique d'une école primaire à Vierzon –, nous l'avons inauguré avec Emmanuelle Wargon et Clément Beaune. C'était le même type de financement et donc, là, la présence du Secrétaire d'État aux affaires européennes a permis, quand même, de rappeler quel était le circuit. Clément Beaune était très demandeur que l'on puisse faire d'autres opérations qui incarnent une Europe concrète, proche des réalisations et proche des territoires.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Ce qui est important, c'est que l'on garde la mémoire sur le moyen et long

termes. L'inauguration, le jour J, c'est très bien, mais la presse, cela dure cinq minutes. J'ai plein de citoyens à qui il faut redire régulièrement : « *Ça, ça a été financé par la Caisse des Dépôts. Là, l'Europe est venue vous rendre service* ». Mine de rien, on a tendance, quand même à oublier extrêmement vite les financeurs et, là-dessus, il faut que l'on trouve une solution.

Très bonne soirée à tous. Rendez-vous pour notre prochaine séance le 14 octobre 2020.

*La séance est levée à 19 heures 06.*

**9<sup>ème</sup> séance – 14 octobre 2020**

Le mercredi 14 octobre 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie au 15, Quai Anatole France.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, de Ketelaere, MM. Carrez, Sommer, Bascher, Reboul, Pisani-Ferry, Perrot, Janailac, Dessenne.

**Excusé :** M. Raynal.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs et Directeur du Fonds d'épargne (point 2) ; M. Ricard, Responsable de la direction financière au sein de la Direction du Fonds d'épargne (point 2) ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe (point 3) ; Mme Moreau, Directrice du département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; M. Rigaudière, Responsable du département de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; Mme Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 6) ; Mme Cabrol, Responsable du département pilotage transverse des risques (point 6) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Clos, Conseiller ; M. Grzegorzcyk, Conseiller ; M. Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 07.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bonsoir à toutes et à tous. Je vous propose que nous commençons notre Commission de surveillance. Du côté des absences, je crois que le remplaçant ou la remplaçante de Claude Raynal n'est pas nommé, puisque comme je vous l'avais annoncé la dernière fois que nous nous étions vus, il a été élu Président de la Commission des finances au Sénat et laisse donc son mandat à un sénateur ou une sénatrice de la Commission des affaires économiques au Sénat. Du côté de Skype, il me semble que nous avons Béatrice de Ketelaere et Jérôme Reboul.

Monsieur le Directeur général, souhaitez-vous faire un propos liminaire ? Je vous en prie.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je remercie les membres de la Commission de surveillance et sa Présidente, pour ceux qui nous ont accompagnés au Futuroscope. Les équipes et moi-même avons été très sensibles à votre présence. C'était un plaisir et je suis tout à fait partisan de renouveler l'exercice.

Je pense que cela permet de toucher les réalités du terrain. Nous pourrions aussi faire des opérations Cœur de Ville. Je ne vous propose pas la traversée du Mirail, parce que ce sont des sujets un peu plus sportifs, encore que. Merci encore à vous.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci de l'avoir permis, parce que c'est une organisation. Je remercie les équipes. Ce n'est pas forcément facile à organiser.

Par contre, je pense que le retour que nous pouvons en avoir est que cela montre la volonté affirmée d'être vraiment au plus près des préoccupations des élus locaux, puisque les échanges se sont aussi portés avec les élus. C'est vrai que cela a été porteur de messages assez forts. Je pense que cela a été apprécié. Quand on se déplace, cela montre l'intérêt de la Caisse des Dépôts pour les projets de territoire. Je pense que cela appuie les actions

de la Caisse des Dépôts ce qui est quelque chose de très positif.

Nous passons à notre ordre du jour.

## **1 — Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 16 septembre 2020**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** En l'absence de remarques supplémentaires, je vous propose d'approuver le procès-verbal. Merci.

*Le procès-verbal du 16 septembre 2020 est approuvé à l'unanimité.*

## **2 — Avis relatif aux comptes et au rapport de gestion au 30 juin 2020 du Fonds d'épargne (CFE du 1<sup>er</sup> octobre)**

*MM. les commissaires aux comptes rejoignent la séance.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous allons maintenant passer au point 2, et je remercie le cabinet d'expertise comptable pour sa présence. Notre rapporteur pour ce point est Catherine Bergeal. Je vous passe donc la parole.

**Mme Bergeal :** Merci, Madame la Présidente. Votre Comité des Fonds d'épargne a donc d'abord regardé l'impact de la crise sur les comptes du Fonds d'épargne au 30 juin 2020, au regard notamment de l'arrêté des comptes, qui avait fait l'objet d'une revue limitée par les commissaires aux comptes. Il n'y a rien d'étonnant à ce que la crise affecte beaucoup les résultats à mi-année, puisque la diminution entre mi-2019 et mi-2020 s'élève à 1,162 Md€.

Cette crise affecte à la fois le passif et l'actif.

Au passif, l'augmentation de la collecte sur le Livret A et les dépôts à vue est un effet classique des crises en France, puisque l'épargne de précaution augmente. Cet afflux s'est prolongé après la clôture des comptes. Cela pose bien sûr à nouveau la question des emplois du Fonds d'épargne, puisqu'au 30 juin la quasi-totalité de la collecte depuis le début de l'année a été placée sur les marchés par la

gestion d'actifs, pour 16 Md€. Cela est toutefois à relativiser, nous a-t-il été indiqué, puisque le total des dépôts, qui est actuellement de 280 Md€, n'a finalement augmenté que de 6 % au 30 juin.

La crise a affecté aussi l'actif de plusieurs façons, d'abord par la diminution du revenu des actifs financiers, qui ont baissé de 75 % (- 586 M€), puis par la diminution des dividendes, qui ont chuté de 45 %, enfin par la diminution des revenus du portefeuille d'obligations indexées, due bien évidemment à la diminution de l'inflation sur le semestre et au fait que les taux d'intérêt de référence sont restés négatifs.

Compte tenu de la conjoncture actuelle, cette perte devrait perdurer et affecter les comptes annuels. Votre Comité recommande donc que vous soient présentées les conclusions de la mission sur les taux bas, celles-ci étant bien sûr à actualiser puisqu'elles sont déjà un peu datées.

Enfin, l'effet de la crise apparaît également sur le portefeuille de placements. Ce portefeuille de placements a concentré l'essentiel de la baisse semestrielle de résultat, puisqu'il a perdu 1 Md€ sur la perte totale de 1,162 Md€.

Ce portefeuille est affecté par les importantes dépréciations qui doivent être provisionnées sur le portefeuille. Il s'agit d'une provision de 754 M€ d'euros, qui sera reprise en fin d'année à condition que la situation des marchés s'améliore. Je rappelle que les comptes ont été faits au 30 juin et que le CAC était à 4 936 points. Il était ce matin à 4 938 points, c'est-à-dire au même niveau.

Votre Comité a relevé des éléments de résilience du résultat, avec cependant une légère hausse des résultats sur prêts, qui a permis un repli limité de la marge, et l'allègement pérenne des charges sur les dépôts, qui est bien sûr dû à la baisse du taux du Livret A, qui est maintenant à son plancher réglementaire de 0,5 % depuis le 1<sup>er</sup> février.

Votre Commission a constaté cet été, sur la base de la revue prudentielle qui avait été ramenée à 2020, que tous ces effets n'avaient

pas véritablement menacé la solvabilité et la liquidité du Fonds d'épargne. Nous reverrons une revue quinquennale avant le mois de décembre.

Votre Comité a ensuite examiné quelle avait été et quelle est encore la participation du Fonds d'épargne au plan de relance, avec deux ensembles. Il s'agit d'une part de ce qui avait été fait au 30 juin 2020, puisque le Fonds avait déjà participé à la relance sous deux formes, d'abord sous forme de facilités qui ont été offertes aux clientèles sous différentes formes : report gratuit d'échéance, simplification des procédures. Les commissaires aux comptes ont relevé que l'impact de ces mesures sur les comptes au 30 juin avait été toutefois limité. D'autre part, la participation au plan de relance a pris une autre forme, celle d'une ligne de trésorerie de 1 Md€ qui a été ouverte à Bpifrance et qui, à ce jour, est tirée à hauteur de 300 M€. Le reste est inscrit hors bilan.

Cette ligne de trésorerie a attiré l'attention de votre Comité, puisqu'il s'agit d'une utilisation qui a été qualifiée de dérogatoire de l'épargne du Livret A, et dont l'objectif est de sécuriser la trésorerie de Bpifrance. Cette ligne a été autorisée expressément par une lettre du Ministre des finances sur le fondement de l'article L. 221-7 du code monétaire et financier. Elle a été accordée à deux très bonnes conditions pour le Fonds d'épargne, puisqu'elle a été accordée au taux du Livret A + 85 points de base. C'est la lettre du ministre qui nous est parvenue il y a quelques jours, à la demande de votre Comité, qui a fixé ces conditions d'utilisation. Cette ligne de crédit est ouverte jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Elle prévoit également une commission pour la non-utilisation de cette ligne de crédit sur la part non tirée à hauteur de 500 M€. C'est-à-dire que si Bpifrance tire plus de 500 M€, elle n'aura pas à payer de commission. Si elle en tire moins, elle aura à payer une commission de 0,1 % appliquée à la part non tirée. Ce sont donc des conditions très favorables pour une ligne qui pour l'instant, je le répète, n'a été tirée qu'à hauteur de 300 M€.

L'essentiel de la participation à la relance a fait l'objet d'annonces qui ont été postérieures à la clôture des comptes du 30 juin. Il s'agit de deux

ensembles. Il s'agit d'abord d'une enveloppe dédiée de prêts d'environ 12 Md€ entre 2020 et 2022 pour les collectivités territoriales. Il s'agit ensuite d'une évolution des conditions de prêt, qui a été autorisée par deux courriers du ministre, dont votre Comité a pris connaissance. Le Comité a constaté que les conditions de prêt, qui sont au taux du Livret A + 0,6 %, sont plus attractives que la plupart des enveloppes antérieures, à + 0,75 % ou +1,3 %. Nous savons que nos conditions sont généralement trop onéreuses. Là, elles sont bien meilleures. La liste des bénéficiaires de ces prêts a été élargie. Je citais les chambres consulaires, les agences de l'eau et certains ports, mais il y a aussi les grandes fondations, par exemple. Ce prêt peut aller jusqu'à 100 % des besoins s'il est lié à la transition écologique et énergétique (TEE). Votre Comité a recommandé que ces nouveaux emplois soient assortis de toutes les garanties permettant d'assurer la stabilité du Fonds d'épargne.

Nous avons fait ensuite un point sur le coût de la ressource, les activités de prêt et les provisions sur prêts déficitaires. Votre Comité a relevé plusieurs éléments significatifs.

Le premier élément est que le coût de la ressource a très légèrement augmenté. Il est passé de 0,42 % à l'année 2019 à 0,43 %. Cet accroissement est intégralement dû à un rehaussement qualifié d'exceptionnel, de 50 M€, de la commission d'accessibilité bancaire. Ces + 50 M€ sur 2019 ont été maintenus également sur 2020. Cette augmentation n'avait pas pu être intégrée aux comptes 2019, pour la bonne raison qu'elle a été décidée rétroactivement en mars 2020.

Cette évolution impacte les provisions sur prêts déficitaires. Votre Comité a relevé que l'arrêté comptable au 30 juin 2020 repose sur l'hypothèse que cette commission resterait à un total de 280 M€. C'est-à-dire qu'il présuppose que la commission d'accessibilité bancaire qui est due à La Poste ne sera pas augmentée. C'est une hypothèse dont la réalisation est incertaine, dans la mesure où La Poste négocie le renouvellement de la convention qui porte sur le service universel et le montant de la commission, qui doit se tenir

avant la fin 2020. Ensuite, cette commission devra être validée. Nous savons que La Poste va demander une diminution de ses charges, et éventuellement une augmentation de la commission. Tout ceci sera ensuite examiné par la Commission européenne au titre du contrôle des aides d'État. Bref, que la commission reste stable n'est qu'une hypothèse. Si elle augmente, cela signifie que le coût de la ressource augmentera également.

Deuxième élément, relatif aux signatures de prêts, votre Comité a d'abord relevé une légère augmentation globale de ces signatures de prêts, qui sont passées de 6,2 Md€ à 6,9 Md€.

Cependant, comme cette augmentation inclut la ligne de crédit à Bpifrance pour 1 Md€, si nous excluons cette ligne de crédit, les signatures de prêts sont en légère baisse.

Le Comité a également relevé une augmentation des signatures dans le secteur public local. C'est donc ce secteur qui est dynamique, mais cette augmentation de 0,2 à 0,5 Md€ résulte presque exclusivement des prêts qui sont réalisés sur les enveloppes de la BEI. Ces taux sont plus intéressants que ceux que porte le Fonds d'épargne, mais en réalité de manière assez artificielle, même si c'est pour des raisons juridiques qui nous ont été expliquées. La dynamique des signatures repose donc sur une ressource qui ne provient pas de l'épargne réglementée.

Troisième élément significatif, les remboursements anticipés se sont littéralement effondrés, puisqu'ils ont diminué de 55 %, à 529 M€. Ce sont, d'une part, les effets de la politique active de réaménagement des prêts conduite en permanence à la Caisse des Dépôts, mais aussi vraisemblablement et surtout l'effet du confinement et de la période électorale, qui ont fortement diminué ces remboursements anticipés.

Enfin, le dernier élément concerne les provisions pour dépréciation et sur les créances douteuses. Les effets de la crise n'ont pour l'instant été constatés que jusqu'au 30 juin. Votre Comité a donc été attentif, avec l'aide des commissaires aux comptes, qui

étaient présents, à l'examen plus particulier de certains effets potentiellement dépréciatifs. La dotation pour dépréciation des actifs financiers est de 754 M€ et a été intégrée dans les comptes. Elle est principalement en lien avec les titres de l'activité de portefeuille, à hauteur de 506 M€, et elle l'est sur la base d'un CAC à 4 936 points au 30 juin. Ce portefeuille a fait l'objet d'une gestion extrêmement active, puisque lors du premier semestre la gestion d'actifs a fait 745 M€ d'acquisitions contre 75 M€ l'année dernière pour le même premier semestre, soit une multiplication par 10, et 472 M€ de cessions pour 142 M€ l'année dernière.

Une moins-value latente a dû être constatée sur 55 des 117 lignes du portefeuille, notamment sur Engie et Société Générale. Votre Comité a noté cependant que le taux de couverture des moins-values latente restait confortable. Il était de 90 % en 2019, mais il est encore de 73 % au 30 juin 2020. Le Comité a également constaté que le montant des plus-values latentes nettes des moins-values latentes non provisionnées, qui était de 4,3 Md€ fin 2019, mais qui est encore de 2,7 Md€, restait confortable. Le Comité n'est en revanche pas à même de donner un avis sur la composition de ce portefeuille.

Enfin, les créances douteuses qui ont été comptablement dépréciées ont fait l'objet d'un examen particulier, parce qu'elles témoignent des difficultés des contreparties à rembourser et elles sont le signe avant-coureur éventuel de défaillances futures qui, dans le contexte actuel, ne manqueront pas d'advenir, pour une part indéterminée. Pour l'instant, ces créances douteuses ont évolué de manière modérée au 30 juin, avec un peu plus de 5,1 Md€ pour 98 contreparties. Elles étaient de 4,2 Md€ pour 65 contreparties fin décembre 2019, donc l'augmentation n'est encore que légère. La hausse des provisions, à 20 M€, pour 41 contreparties qui sont entrées en « douteux », concerne principalement le secteur du logement social et le secteur foncier.

J'en ai terminé, Madame la Présidente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, Madame

Bergeal. Avons-nous des questions ? Allez-y, Monsieur Perrot.

**M. Perrot :** Plus que des questions, ce seront trois remarques, d'abord pour saluer le très grand niveau d'activité des équipes du Fonds d'épargne pendant toute la première période de l'année, à la fois pour avoir cette gestion très active du portefeuille, qui dans un contexte très chahuté des marchés, a permis quand même de limiter la casse, mais aussi en appui du plan de relance. Je crois qu'il faut saluer l'opération qui a été examinée par le Comité entre Bpifrance et le Fonds d'épargne. Il s'agit d'une opération gagnant-gagnant, donc très intéressante, même si pour l'instant les tirages sont relativement limités par rapport au plafond qui a été autorisé.

Deuxièmement, je pense que les nouveaux emplois qui ont été autorisés vont dans le bon sens par rapport aux disponibilités importantes qu'ils permettent de trouver des emplois d'autant plus intéressants qu'ils sont consentis à des conditions qui préservent bien les équilibres du Fonds d'épargne à ce stade.

La troisième chose, c'est qu'il est évidemment difficile – mais c'est tout à fait normal à ce stade – de démêler la dimension conjoncturelle et la dimension plus structurelle de ce qui affecte les évolutions du Fonds d'épargne. Je crois qu'à la fin de l'année, avec notamment la nouvelle prévision quinquennale, nous aurons des éléments qui nous permettront d'apprécier cette distinction plus finement.

**M. Carrez :** J'ai une question qui n'a pas trait directement au Fonds d'épargne. C'est une question à M. Mareuse. Une étude de France Stratégie vient de sortir. Elle montre que 80 % de l'épargne supplémentaire constituée ces derniers mois l'a été par les 20 % des ménages les plus aisés. Je me suis posé en 2013 la question de l'opportunité de l'augmentation du plafond de 15 000 euros à 22 500 euros du Livret A. Je voudrais savoir si nous avons observé une saturation de ces livrets portés au plafond, que ce soit le LDDS ou le Livret A. Avez-vous observé que l'évolution du Livret A corrobore cette idée que ce sont les ménages les plus aisés qui épargnent le plus ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Avant de céder la parole à M. Mareuse, avez-vous d'autres questions ?

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Merci, Madame la Présidente. Concernant la question de M. Carrez, à ce moment de l'année nous n'avons pas de remontées de la part des banques. Comme vous le savez, ce sont les banques qui collectent la ressource, qui sont en contact avec la clientèle et qui ont donc une vision par tranche d'encours. Nous avons ces informations annuellement, et par conséquent avec du retard, et à ce stade nous ne pouvons pas mesurer l'effet de la crise, par exemple sur le pourcentage de livrets qui atteignent leur plafond.

Néanmoins, au regard des commentaires de France Stratégie sur le fait que le surcroît d'épargne soit concentré sur les ménages les plus aisés, nous pouvons noter que les produits d'épargne réglementée, de par le plafonnement, limitent quand même cet effet. En effet, une grande partie des ménages aisés est d'ores et déjà au plafond. Par conséquent, il y a nécessairement un effet de concentration un peu moins fort que sur des produits d'épargne non plafonnés, tels que les dépôts à vue, qui représentent par ailleurs le placement ayant le plus progressé depuis le début de l'année. Mme Bergeal rappelait que sur les livrets réglementés, nos encours sont en progression d'un peu plus de 6 % au 30 juin par rapport au début de l'année. Sur les comptes à vue, cette progression s'élève à plus de 15 %.

**M. Pisani-Ferry :** Je fais un point d'information. Cette étude, qui a été faite par le Conseil d'analyse économique, s'appuie d'une part sur l'exploitation des données de cartes bancaires, et d'autre part, ce qui peut intéresser la Caisse des Dépôts, sur l'extraction par le Crédit Mutuel de 300 000 comptes qui ont fait l'objet d'une analyse statistique détaillée. C'est un travail dont la finalité est purement analytique. Cela veut dire que nous avons désormais une connaissance beaucoup plus fine des comportements d'épargne dans la période récente et du lien entre le comportement d'épargne, le niveau de richesse et le véhicule

d'épargne. Il me semble donc qu'il y a ici, y compris pour les équipes de la Caisse des Dépôts, quelque chose de tout à fait utile.

**M. Reboul :** J'ai juste une remarque pour rebondir sur le débat qui vient d'avoir lieu. De mémoire, nous savons qu'un peu plus de 80 % de l'encours total de l'épargne réglementée sont détenus par des ménages dont le livret se trouve au plafond. Cela laisse à penser qu'en fait, le surcroît d'épargne qui a été accumulé par les ménages n'a pas tellement influé sur des produits d'épargne réglementée. Le surcroît de collecte sur le Livret A n'est donc probablement pas lié aux ménages qui sont déjà au plafond parmi ceux qui détiennent des livrets réglementés.

J'ai une question sur les comptes de résultat. Ce n'est pas une grosse masse, mais il y a tout de même une hausse assez significative des charges d'exploitation. Il est possible qu'une partie de l'explication soit liée à la contribution ACPR, mais pourrions-nous avoir un élément d'explication ?

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Sur les charges d'exploitation, il s'agit de comptes semestriels donc nous avons inscrit, à ce stade, la moitié de la prévision annuelle telle qu'elle ressort de notre budget, avec un élément estimatif, au-delà des charges strictement constatées. Effectivement, parmi les causes de la progression que relève Jérôme Reboul, il y a l'augmentation de la cotisation ACPR, qui est assez significative puisqu'elle est de 4 M€.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Avez-vous d'autres demandes de précisions ? Messieurs les commissaires aux comptes.

**M. le Commissaire aux comptes :** Merci, Madame la Présidente. Je vais m'exprimer au nom du collègue. Nous avons procédé à l'examen limité des comptes semestriels du Fonds d'épargne au 30 juin 2020, en norme française. Je le précise, parce que tout à l'heure vous aurez les comptes de la Caisse des Dépôts en norme IFRS pour les comptes consolidés et en norme française pour les sections générales.

Nous avons présenté nos conclusions au Comité du Fonds d'épargne le 1<sup>er</sup> octobre. Je reviendrai simplement sur les principales sources d'estimation comptable qui interviennent dans l'élaboration des comptes du Fonds d'épargne. La première est la provision pour prêts déficitaires à hauteur de 2,6 Md€.

Nous pouvons dire les trois choses suivantes. Elle est établie à méthode permanente par rapport aux exercices précédents. Elle est globalement stable avec une légère reprise de 19 M€ liée à l'évolution du scénario de taux, qui pour le coup montre une petite baisse à terme. Enfin, son recalcul indépendant par nos soins nous permet d'arriver à un résultat proche, au million d'euros près, et nous permet donc de valider le calcul de cette provision dans son intégralité.

La deuxième source d'estimation, ce sont les provisions pour créances douteuses. Nous en soulignons le caractère raisonnable et pertinent, là aussi pour trois raisons. D'abord, la rationalisation de la baisse se fait aisément et nous constatons que la provision évolue en fonction de la nature des nouveaux encours et du taux forfaitaire retenu pour chacun de ces catégories d'encours. Les modalités de provisionnement de ces taux sont constantes d'une période à l'autre, et les écarts constatés par rapport à cette méthodologie théorique sont très faibles. Nous avons constaté deux dossiers qui faisaient état, de manière cumulée, d'une provision supérieure à la méthode pour 5 M€ d'euros. C'est donc tout à fait non significatif et par ailleurs, cela est expliqué par la nature même de ces dossiers et leur situation à la date du 30 juin. Le dernier point, sur la provision pour créances douteuses, est le fait de dire que les taux sont effectivement forfaitaires par nature ou catégorie et que ces taux sont basés sur des historiques de pertes constatées. Ces taux doivent être actualisés sur le second semestre. C'est quelque chose que nous suivrons avec attention.

La dernière source d'estimation est la valorisation des titres de participation. Nous vous confirmons là aussi que les méthodes sont homogènes et stables dans le temps par



rapport aux arrêtés précédents. Effectivement, la moins-value boursière de 3,2 Md€ est provisionnée à hauteur de 73 %, c'est-à-dire à hauteur de 2,3 Md€, et l'écart de 851 M€ porte sur des titres qui sont valorisés en moyenne mobile trois ans, pour 297 M€, et sur les titres qui sont valorisés en valeur d'expert et qui font intervenir plusieurs méthodes et une approche multicritères, pour 555 M€. Nous pouvons dire que cette méthode de valorisation reflète l'horizon de détention du Fonds d'épargne de ces titres, qui n'est pas un horizon de cession à court terme.

Nous avons revu l'ensemble de ces valorisations et nous n'avons pas de commentaire à formuler sur le ligne à ligne. En conclusion, nous avons émis notre rapport d'examen limité, qui fait part de l'absence d'anomalies susceptibles de remettre en cause ces comptes au regard des principes comptables français.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Nous passons à présent à notre avis sur le point 3 et je cède la parole à Gilles Carrez.

### **3 — Avis sur les résultats du Groupe au 30 juin 2020 (CAR du 1<sup>er</sup> octobre)**

*MM. Mareuse et Ricard quittent la séance.*

*Mmes Chapron-du-Jeu et Moreau rejoignent la séance.*

**M. Carrez :** Merci, Madame la Présidente. Je rappelle que depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier et la loi Pacte, nous sommes conduits à approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés du Groupe. Ceux-ci font l'objet, chaque année, d'une revue à mi-année qui donne d'ailleurs lieu à un travail des commissaires aux comptes, qu'ils nous présenteront tout à l'heure sur ce sujet.

L'opération la plus importante est évidemment l'intégration de La Poste à compter du 4 mars 2020 et le contexte de crise du premier semestre. D'habitude, nous faisons une analyse du résultat du premier semestre en

prévision de l'atterrissage en fin d'année par rapport aux prévisions initiales. Là, cela n'avait pas tellement de sens compte tenu de ces événements. Par conséquent, les comparaisons que le Comité a souhaité faire se réfèrent surtout au premier semestre 2019.

Par rapport au premier semestre 2019, il faut tenir compte, dans la comparaison, d'événements exceptionnels liés à l'intégration du groupe La Poste, puisque nous avons constaté un impact négatif de 511 M€ sur l'exercice 2019. Comme un engagement avait été signé en juin 2019, il fallait constater, au titre de la CNP — puisque cela concerne la CNP — cette moins-value liée, si j'ai bien compris, à l'écart entre la valorisation que nous avons adoptée pour l'échange d'actions avec l'État, qui était à vingt euros, et la valorisation dans les comptes de la CNP, compte tenu notamment des plus-values latentes. Par ailleurs, nous avons le mouvement inverse avec le *badwill* sur La Poste, qui quant à lui impacte les comptes 2020.

Le Comité a donc jugé important de se faire une idée de l'évolution des comptes au premier semestre 2020 par rapport à 2019 en sortant ces éléments exceptionnels. Cela fait évidemment apparaître une dégradation considérable, d'un premier semestre à l'autre, de 2,75 Md€. Nous retrouvons d'ailleurs ce que nous avons vu tout à l'heure sur les Fonds d'épargne, mais le point très important qui a interpellé le Comité, est que l'essentiel de la dégradation porte sur deux entités, La Poste et Bpifrance, En effet, je le rappelle, et, aujourd'hui l'établissement des résultats consolidés dépend très fortement des filiales, et notamment des deux filiales principales que sont La Poste et Bpifrance.

Le Comité s'est attaché à regarder ce qu'il s'est passé au sein de ces deux filiales, La Poste et Bpifrance. Or, il faut aussi noter que la crise sanitaire impacte fortement les capitaux propres. Nous avons déjà connu cela en 2008, dans une proportion d'ailleurs plus importante mais probablement plus limitée dans le temps. L'avenir nous le dira, mais la baisse des capitaux propres de 6,3 Md€ doit être mise en évidence. Nous restons très au-dessus des

ratios prudentiels, mais cela engage des réflexions pour l'avenir.

Ensuite, cette situation provoque des économies, puisqu'avec des résultats nuls il n'y a pas de versement à l'État, en dehors du solde 2019, du fait d'un versement en deux temps d'abord sur l'année N, puis du solde à l'année N+1. D'ailleurs, au passage, sur la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) j'ai découvert qu'il y avait une petite inscription de recette (60 M€) dans le projet de loi de Finances pour 2021. Il faut faire attention, parce que l'assiette fiscale de la CRIS est différente des comptes consolidés et des comptes sociaux. Cela méritera quand même une explication. Puisque nous avons la chance d'avoir Jérôme Rebol, il nous dira cela dans un instant.

Ensuite, sur l'évolution des filiales, notamment La Poste, le Comité a relevé une dégradation importante qui est liée avant tout à l'activité courrier. Là, le concours des commissaires aux comptes était précieux, parce qu'ils nous ont expliqué que du fait que les prévisions d'évolution du courrier vont rester négatifs pendant au moins trois ans, nous sommes conduits à déprécier à 0 les actifs courrier. Par ailleurs, existaient des crédits d'impôt qui constituaient des actifs et qui ne peuvent plus jouer. À partir de là, il faut supprimer ces actifs. Les montants ne sont pas négligeables, puisque la dépréciation d'actifs s'élève à 863 M€ et les différés d'impôts annulés représentent 269 M€.

Évidemment, la situation est un peu améliorée par la Banque postale, et surtout par la CNP. Comme l'a dit excellemment le Directeur général lorsqu'il est venu présenter les comptes avec la Présidente, devant la Commission des finances de l'Assemblée Nationale, heureusement pour La Poste qu'il y a la CNP. C'est vrai que les résultats de la CNP, au premier semestre 2020, sont étonnamment stables. Nous savions, dans cette maison, que la CNP était une véritable pépite, du point de vue des résultats et du point de vue du dividende. Nous dirons deux mots ensuite des dividendes. La CNP jouit d'une résilience, comme on dit aujourd'hui, assez remarquable,

puisque sa contribution au premier semestre 2020 est de 244 M€, alors que c'était 271 M€ en 2019.

La contribution du pôle Bpifrance est lourdement impactée. Ce n'est pas une surprise. La contribution du pôle Bpifrance, qui jusqu'ici était à la hausse, est très liée depuis plusieurs années à la participation PSA, qui apporte d'une part des dividendes, et d'autre part la valorisation des titres. Nous avons fait une excellente affaire en achetant des titres PSA, mais sous l'effet de la crise leur valeur diminue. Par ailleurs, un ensemble d'autres fonds et d'autres participations sur lesquels nous n'avons pas eu le temps de nous étendre subissent des dépréciations

En revanche, le pôle Gestion des Participations Stratégiques (GPS), quant à lui, reste positif. La contribution baisse fortement, mais le pôle reste positif, ce qui est une bonne chose.

Pour terminer, l'établissement lui-même, la Section générale. La Section générale connaît également une forte dégradation, par rapport au premier semestre de l'an dernier. Elle subit des décisions de non-distribution de dividendes., Moins de dividendes mais aussi des dépréciations de valeurs d'actifs, exactement comme pour le Fonds d'épargne, au titre des différents titres d'activités de portefeuille.

J'en viens, pour terminer, aux comptes sociaux, avec un résultat quasiment nul au 30 juin 2020, alors qu'il était de 1,537 Md€ à fin juin 2019. Plusieurs explications. D'abord la marge d'intérêt., qui est le cœur du fonctionnement de l'établissement, il diminue avec la persistance des taux bas. On a une ressource, on la prête, et on fait une marge dessus. Cette marge s'érode d'année en année. Pour l'autre moitié, la chute du résultat est liée aux dividendes et aux dépréciations.

S'agissant des revenus sur le portefeuille TAP il y a des dotations importantes aux provisions. Nous retrouvons celles que nous avons vues sur le Fonds d'épargne, puisqu'il y a une gestion conjointe. Par exemple, dépréciations sur Engie comme sur la Société Générale.

Par ailleurs, Olivier Mareuse nous l'avait indiqué en tout début d'année, dans le souci d'une rotation des portefeuilles nous avons réalisé des plus-values en début d'année, avant le début de la pandémie. Je ne sais pas si c'était une anticipation de l'évolution du marché, mais nous avons fait, sur LVMH, L'Oréal et Sanofi, des plus-values tout à fait substantielles qui améliorent les choses.

Le dernier point qui a été souligné sur le Fonds d'épargne et rappelé par les commissaires aux comptes est que le taux de provisionnement sur les moins-values latentes a certes baissé par rapport au 30 juin, mais reste, à 76 %, à un niveau meilleur que la moyenne du marché.

À partir de là, je tire deux conclusions. La première est qu'il faut que nous ayons un nouveau plan stratégique à moyen terme (PSMT) rapidement, avec des prévisions notamment sur les fonds propres, la solvabilité et l'évolution des résultats. Ce travail est engagé et nous aurons les résultats en début d'année. Il faut disposer de ce nouveau plan au plus tard en février, Monsieur le Directeur général.

La deuxième conclusion est comme l'évolution des charges, car quelque part, les dépenses sont à mettre en regard des recettes. Les recettes, c'est le produit net bancaire. Le PNB a pris un coup au premier semestre. Bien sûr, la Caisse des Dépôts est un investisseur de long terme, il y a des hauts et des bas, j'en suis parfaitement conscient. Cependant, il y a un arrière-plan sur les recettes qu'il faut garder en tête. Ce sont les deux conclusions auxquelles nous ont conduits les réflexions du Comité.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Avez-vous des questions ? Je ne sais pas si tout le monde partage une vision de l'avenir très clairvoyante mais c'est vrai que nous vivons une période assez complexe. Nous espérons, nous espérons, nous ne savons plus quand, que les choses s'améliorent. Nous allons rester optimistes, Gilles, mais c'est vrai que nous avons aussi besoin de nous prémunir d'une situation qui dure, qui perdure, et qui ne reprend pas aussi vite que nous aurions aimé la

voir reprendre, c'est-à-dire dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 comme nous l'espérons tous. Nous l'espérons encore, mais nous observons quelques éléments assez perturbants. Il y a des annulations qui sont annoncées et qui, je trouve, n'apportent pas d'optimisme. Je fais référence à ceux qui annulent déjà des salons pour le premier trimestre 2021.

Qui souhaite apporter des points de précision ?

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** J'ai compris que vous attendiez des réponses de la part de Jérôme Reboul sur la question relative à la CRIS. Voulez-vous que je précise dès à présent le calendrier du PSMT ?

Tout d'abord, nous avons bien sûr commencé le nouvel exercice de planification financière pluriannuelle, il est en cours. Dans le calendrier tel que nous le prévoyons, nous devrions pouvoir vous donner, en décembre, la trajectoire économique à cinq ans.

C'est un premier point. Nous pourrions bien sûr vous donner en même temps l'atterrissage des résultats de l'année N – donc de l'année 2020 – et la prévision des résultats N+1 soit 2021.

Par ailleurs, nous vous donnerons début 2021 ce que nous appelons le PSMT, qui englobe non seulement la programmation financière pluriannuelle (PFP) et les éléments de résultats sur une trajectoire à cinq ans, mais aussi tous les éléments d'activités et de trajectoires de développement des métiers ainsi que les aspects extra-financiers, puisque maintenant nous avons intégré dans notre PSMT la déclinaison de notre politique durable. En principe, nous pourrions programmer la présentation du PSMT à la Commission de surveillance en mars 2021.

Cette année, nous sommes dans une année de transition, en termes de calendrier. Nous resterons sur un calendrier proche de 2019, mais pour lequel nous avons déjà fait converger à la fois les aspects budgétaires, les aspects économiques et les aspects relatifs à la planification financière pluriannuelle fin 2020. Mais nous aurons encore, début 2021 comme en 2020, la présentation du PSMT complet.

Sur la CRIS, est-ce que Jérôme souhaite répondre ? Par rapport à ce que nous avons comme atterrissage comptable sur 2020 à ce stade, je ne sais pas comment le chiffre prévisionnel de 60M€ a été établi la CRIS étant bien ce qui correspond à l'impôt sur les sociétés appliqué au résultat social.

**M. Reboul :** Je vais peut-être au moins expliquer la méthode, puisque je ne suis pas sûr que nous puissions expliquer le chiffre. La première chose à savoir est que le chiffre que vous évoquez M. Carrez est le chiffre en comptabilité budgétaire. Il n'a donc absolument aucune raison de coïncider avec le chiffre qui figure dans la comptabilité sociale de la Caisse des Dépôts. Vous savez que pour la CRIS, comme pour l'impôt sur les sociétés, il existe un mécanisme de versement qui repose sur quatre versements infra-annuels, dont un acompte qui porte sur la CRIS de l'année N+1 et qui est complété par un solde qui corrige l'erreur de la CRIS perçue de l'année N-1. En fait, ce que nous voyons dans le PLF pour l'État en 2021 n'a rien à voir avec ce que la Caisse des Dépôts va verser au titre de l'exercice 2020 à l'État. Dans un cas, ce sont des droits constatés et dans l'autre cas ce sont des flux de recettes pour l'État. C'est pour cela que les chiffres ne coïncident pas forcément.

Comment le chiffre de 60 M€ a-t-il été fait ? Je pense que mes équipes ont dû interroger les équipes de la Caisse des Dépôts pour leur demander ce qu'elles envisageaient au regard de ce qui était connu de la trajectoire financière de la Caisse des Dépôts quand la Direction du budget nous a demandé de préparer le jaune sur les recettes non fiscales de l'État, c'est-à-dire mi-juin. Avec les impôts que nous avons mi-juin, nous avons dû arriver à la conclusion qu'il n'y aurait probablement pas de CRIS versée au titre de 2020 mais qu'il y aurait un montant versé au titre du dernier acompte. Je ne sais pas exactement quel calcul a été fait pour que le montant au titre du dernier acompte soit estimé à 60 M€. Je ne sais pas vous le dire.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Au niveau du résultat comptable

2020 tel que nous l'avons au 30 juin 2020 nous devrions être sur une CRIS à zéro.

**M. Carrez :** Jérôme a raison. Nous versons des acomptes.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du Groupe :** Comme le mentionne Jérôme Reboul dans la mesure où la prévision budgétaire est déconnectée du résultat réel comptable, je n'ai pas les éléments qui me permettent de vous répondre, mais nous allons vous apporter la réponse avec DJF qui est en charge du suivi de la CRIS à la CDC.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Après, pour répondre à d'autres sujets que vous évoquiez, et pour préciser les choses à la suite de ce que vous avez dit sur la CNP, il est vrai que la CNP bénéficie aux comptes et aux résultats de La Poste. Elle continue à bénéficier à nos résultats consolidés presque à l'identique de ce que nous avons auparavant. Auparavant, nous avions 40,08 % de CNP Assurances en direct et 25 % de La Poste, qui avait 16 % de CNP, ce qui ajoutait 4 % soit un intérêt économique de 44 %.

Aujourd'hui, nous avons 66 % de La Poste, qui détient 62 % de CNP Assurances au travers de La Banque postale, dont elle a 100 %. Par conséquent, nous avons toujours une quote-part du résultat autour de 40 %. Auparavant elle était autour de 44 %, donc nous avons une dilution de 10 %. Cela explique que dans nos comptes figure le chiffre que vous avez rappelé et qui est stable par rapport à l'année dernière.

C'est un des éléments stabilisants de l'opération de prise de participation majoritaire au capital de La Poste. La réalité, c'est que nous sommes effectivement plus exposés aux résultats de La Poste qui souvent, cette année, à cause des effets comptables, sont mauvais économiquement. Il est clair que la trajectoire du résultat de La Poste est moins bonne puisque la crise sanitaire a conduit à une baisse du courrier dont nous pensons qu'elle sera durable, ce qui va impacter la planification que nous vous présenterons début 2021.

Je ferai un autre commentaire sur les plus-values réalisées en début d'année. C'est plutôt de l'expérience que du talent. C'est-à-dire que nous savons que quand nous avons un programme de plus-values à réaliser et que les marchés sont bons en début d'année, il faut le faire parce qu'ils peuvent monter mais aussi baisser. C'est ce qui s'est produit. C'est pour cette raison que cela nous a paru prudent, à l'initiative d'Olivier Mareuse, qui a fait preuve aussi de talent en réalisant une part importante de plus-values en début d'année. Si nous attendons la fin de l'année pour faire les plus-values, il arrive quand même assez régulièrement que nous n'y arrivions pas du tout. J'insiste sur ce point, parce que la gestion de la crise est un métier pour lequel il faut plus d'expérience et de sang-froid que de talent, parce que quand on pense que l'on a du talent cela va parfois dans le mauvais sens.

Je propose que nous traitions la question budgétaire, sur laquelle vous avez fait un peu de « *teasing* » cher Gilles, quand nous parlerons du budget. J'ai bien entendu votre point.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y a-t-il d'autres demandes de précisions avant de céder la parole aux commissaires aux comptes ? Messieurs, à vous la parole.

**M. le Commissaire aux comptes :** Merci, Madame la Présidente. Je vais m'exprimer au nom du collègue. Nous avons procédé à l'examen limité des comptes semestriels du groupe Caisse des Dépôts, qui sont en norme internationale IFRS, ainsi qu'à une revue limitée des comptes sociaux de la section générale, qui quant à eux sont bien en norme française. Nous avons présenté nos conclusions au Comité d'audit et des risques le jeudi 1<sup>er</sup> octobre, comme cela a été dit.

Ces comptes ont été arrêtés dans le contexte de crise lié au Covid-19. Par conséquent, ils reflètent les difficultés à appréhender parfaitement ses incidences et les perspectives éventuelles de cette crise. L'établissement des comptes a fait l'objet d'un certain nombre d'estimations sur les justes valeurs et sur les

provisionnements, dont les modalités ont été revues par nos soins. Nous jugeons que les principales estimations ont fait l'objet d'une documentation appropriée.

Les principaux commentaires dont nous avons fait part au Comité d'audit et des risques sont les suivants. Tout d'abord, je m'arrêterai sur la finalisation de l'opération de rapprochement entre la Caisse des Dépôts et le groupe La Poste pour mentionner trois points. Comme vous le savez, les effets sur les comptes consolidés du groupe Caisse des Dépôts sont majeurs, avec un impact sur le résultat du semestre de plus de 1,1 Md€ et une augmentation de la taille du bilan de la Caisse des Dépôts de 700 Md€. Nous avons revu, pour ce deuxième point, les principes et méthodes qui ont été retenus pour l'établissement des comptes ainsi que les estimations qui ont été réalisées par la Caisse des Dépôts pour intégrer les comptes de La Poste dans ses propres comptes consolidés, et nous n'avons pas relevé d'anomalie significative. Certains ajustements, qui n'ont pas de conséquence sur nos conclusions, ont été portés à l'attention des membres du Comité d'audit et des risques.

S'agissant ensuite plus particulièrement des comptes du groupe La Poste, effectivement La Poste a constaté une provision pour dépréciation de 863 M€ sur les actifs industriels relatifs à la branche courrier. Cela reflète la chute très importante et durable de l'activité courrier sur le semestre. Par voie de conséquence, nous notons l'impact négatif des perspectives sur l'activité de courrier sur la profitabilité du groupe La Poste. L'impact négatif mentionné sur l'activité du courrier étant jugé durable, cela a un impact sur les perspectives de profitabilité à moyen terme du groupe La Poste. Par conséquent, ainsi que la norme comptable l'exige, cela a conduit à déprécier les actifs d'impôts différés actifs qui étaient relatifs au déficit reportable du groupe La Poste, ce qui conduit à un impact de 269 M€.

Les principes comptables qui ont été retenus nous semblent appropriés dans ce contexte de très forte dégradation et d'incertitude sur l'activité du service courrier de La Poste, considérant notamment la baisse de chiffre

d'affaires qui a été évoquée sur le premier semestre et son caractère durable.

S'agissant à présent de Bpifrance, nous avons porté une attention particulière aux valorisations des portefeuilles de titres de Bpifrance, et notamment sur les titres mis en équivalence, PSA, mais aussi Eutelsat.

S'agissant de PSA, la dépréciation de 491 M€ a été constatée dans les comptes de la Caisse des Dépôts. Il y a peut-être deux points à mentionner par rapport à cet élément. Le premier est que les valorisations qui ont été retenues par Bpifrance sont à méthode constante par rapport à celles des arrêtés précédents et sont en conformité avec la règle de valorisation généralement admise.

Le deuxième point à mentionner est que le cours de PSA avait été fortement pénalisé au cours du premier semestre 2020, dans la continuité également d'une perte de valeur qui avait déjà vu le jour en 2019. Cela s'est donc traduit par un besoin de provisionnement significatif dans les comptes au 30 juin 2020.

Enfin, s'agissant des comptes de la section générale, nous avons notamment revu les modèles et les hypothèses en matière de valorisation du portefeuille des titres d'activité de portefeuille. Les valorisations de justes valeurs constatées sont également à méthode constante. Elles ont conduit à réduire le montant des plus-values latentes comptabilisées en capitaux propres de l'ordre de 4 Md€. Nous avons revu ces méthodes et les niveaux de provisionnement qui ont été retenus nous paraissent raisonnables et pertinents dans le contexte que nous connaissons.

Enfin, nous suivrons au cours du deuxième semestre les effets de la crise sanitaire sur certaines des autres filiales de la Caisse des Dépôts, en particulier les impacts éventuels que cela pourrait avoir sur la valorisation des écarts d'acquisitions, qui sont portés notamment par Transdev et par la Compagnie des Alpes.

En conclusion, nous n'avons pas relevé d'anomalie sur les comptes consolidés du

groupe Caisse des Dépôts ni sur les comptes sociaux de la section générale au 30 juin.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Très bien, merci beaucoup. Ce point me semble être purgé et nous avons fait le tour de nos questions. Un grand merci.

*MM. les commissaires aux comptes quittent la séance.*

#### **4 — Avis sur le rapport d'exécution budgétaire au 30 juin 2020 et prévisions d'atterrissage budgétaire et d'activité (CAR du 1<sup>er</sup> octobre)**

*Mmes Chapron-du-Jeu et Moreau quittent la séance.*

*M. Rigaudière rejoint la séance.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Nous allons passer au point 4. Je cède la parole à Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot** : Merci, Madame la Présidente. Il s'agit d'examiner les prévisions d'exécution budgétaire communiquées à mi-année 2020.

En réalité, il s'agit de regarder, tel que nous le voyons à la fin du mois de juin, l'atterrissage de cette année très particulière que constitue à tous égards l'année 2020. Il s'agit d'une année particulière, parce que très chahutée sur le plan économique, comme nous l'avons vu et revu. C'est aussi une année particulière parce que c'est la première durant laquelle notre Commission adopte désormais le budget de la Caisse des Dépôts. Pour ceux qui étaient présents en début d'année, nous nous souvenons que l'élaboration du budget 2020 a donné lieu à quelques tensions – le mot est peut-être un peu fort – entre la Direction générale et la Commission du fait des niveaux annoncés à l'époque de la progression des charges. Nous ignorions bien sûr le contexte dans lequel il allait être exécuté.

La lecture du rapport qui nous a été envoyé, et qui est par ailleurs très riche d'informations, m'a parue relativement malaisée parce qu'il mêle quand même assez souvent des

comparaisons intra-annuelles sur 2020, interannuelles par rapport à l'exécution de 2019, et des effets de périmètre qui sont utiles mais qui ne sont pas toujours homogènes selon les lignes, ce qui rend parfois un peu difficile l'analyse. Je sais que les équipes ont à cœur, dans le cadre des discussions qui sont en cours, d'améliorer la lisibilité des documents, y compris sur ce point.

C'est d'ailleurs à la lumière du travail ou du dialogue qui est en cours avec la Direction générale – et Madame la Présidente, vous avez diffusé une note dont nous parlerons tout à l'heure – sur le calendrier et sur le processus d'adoption du budget de la Caisse des Dépôts, que le document qui nous est présenté doit aussi être lu. Tel qu'il est, avec ses limites mais aussi avec sa richesse, il nous permet de prendre connaissance d'un certain nombre d'informations.

La première est que la prévision d'exécution budgétaire pour l'ensemble de l'année 2020 est globalement inférieure au budget. Ce résultat est d'autant plus remarquable, d'une certaine façon, qu'il intervient alors que les équipes de la Caisse des Dépôts ont connu un très haut niveau d'activité qu'il convient non seulement de reconnaître, mais de saluer. Cela figure dans le document de manière très détaillée et nous l'avons déjà évoqué dans les rapports précédents, donc je ne vais pas entrer dans le détail. C'est notamment le cas en matière d'investissement, de gestion d'actifs, et notamment au service de la relance. Cela concerne toutes les équipes de la Caisse des Dépôts, y compris celles de la Banque des territoires que nous n'avons pas encore beaucoup citées ce soir.

Malgré ce haut niveau d'activité, la prévision au 30 juin pour 2020 est inférieure au budget, essentiellement du fait de l'impact de la crise sanitaire sur les charges de la Caisse des Dépôts, et ce malgré l'impact de la loi Pacte qui s'exerce en sens inverse. L'exécution est inférieure au budget rectificatif pour un peu moins de 10 M€, pour 9,4 M€ précisément, soit -0,9 %, essentiellement en raison de la diminution de certaines charges liée à la crise sanitaire, estimée en année pleine par les

équipes de la Caisse des Dépôts à 12,2 M€, reposant principalement sur le report de certains recrutements et sur l'annulation de certaines manifestations. En sens inverse, nous l'avons bien anticipé, nous notons l'impact très significatif des charges supplémentaires liées à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, pour pas loin de 21 M€, et notamment au coût des missions ACPR, pour 11,6 M€. Par conséquent, la prévision d'atterrissage est globalement inférieure au budget en raison d'effets de sens contraires.

Deuxièmement, si nous rapportons la prévision de l'exécution 2020 à l'exécution 2019, nous faisons également un certain nombre de constats qui sont intéressants, précisément au moment où les équipes préparent le budget de l'année prochaine. Nous notons d'abord la progression importante des charges brutes de l'établissement, qui frise les 5 %, à +4,9 %. Si nous enlevons les charges ACPR particulières à cette année, c'est +4,2 %. C'est donc quand même très important et cela est essentiellement dû aux extensions de périmètre, qui représentent cette année 63 M€, dont près de 40 M€ en investissements.

Il faut noter, et cela doit être salué également, que conformément aux demandes antérieures de la Commission de surveillance, ces extensions font l'objet, dans le document qui nous a été présenté, d'une documentation plus précise et plus complète permettant de mieux les comprendre et les appréhender.

Les prévisions en matière d'investissements sont supérieures au budget 2020 de près de 12 M€, de 11,7 M€ exactement, et en hausse de près de 59 M€, plus précisément de 58,8 M€, par rapport à l'exécution 2019, pour des raisons essentiellement liées aux dépenses informatiques imputables à des extensions et aux dépenses liées à l'acquisition de l'immeuble d'Angers.

Les effectifs sont annoncés en augmentation de 217 personnes pour la fin 2020 par rapport à 2019, « selon une projection indicative à date ». Je souligne ici une expression très prudente qui figure dans les documents qui nous ont été adressés. Cette augmentation

vaut à la fois à périmètre constant, avec + 66 personnes, dont les deux tiers largement sont liés à des recrutements au titre de la conformité. Pour le reste, l'essentiel des augmentations est dû à des extensions qui sont y compris supérieures au budget révisé, liées en particulier à la montée en puissance de Mon Compte Formation. Nous savons par conséquent que la Caisse des Dépôts est normalement indemnisée au titre de ces dépenses.

La masse salariale est en hausse de 3,6 %, une hausse inférieure à ce qui était prévu au budget rectificatif, essentiellement du fait des extensions, puisqu'elle est mieux maîtrisée à périmètre constant, à + 0,8 %.

Le Comité d'audit et des risques s'est montré particulièrement attentif à l'évolution des dépenses informatiques, tant au titre des systèmes en cours de développement que de l'assistance métier, en soulignant la forte sensibilité du projet SIGMA, qui a d'ailleurs été relevé dans le rapport semestriel par les commissaires aux comptes comme point de vigilance, à la fois du fait des sommes qui sont en cause et de la sensibilité très forte des enjeux qui s'attachent, pour la Caisse des Dépôts, à la bonne fin de ce projet.

Le Comité d'audit et des risques a également demandé communication des résultats d'un audit externe mené sur un autre projet, le projet Fidélio. Les dépenses liées aux systèmes d'information sont annoncées à 195 M€, donc supérieures de 15 M€ aux 180 M€ annoncés au budget rectificatif.

Au-delà de ces constatations, le document qui nous a été adressé permet de partager ce soir quelques réflexions méthodologiques sur le processus budgétaire de la Caisse des Dépôts et Consignations. D'abord, le Comité d'audit et des risques a pris note, avec une certaine satisfaction, du fait qu'à compter de 2021, seuls les mandats seront inscrits en extension, toutes les autres extensions ayant vocation à être réintégrées dans le périmètre constant. La clarification sur ce poste et sur son contenu est d'autant plus importante que ces extensions représentent 63 M€ en 2020.

D'autre part, le Comité d'audit et des risques a pris acte des informations communiquées par les services de la Caisse des Dépôts sur une exécution budgétaire hors Covid, sans se prononcer à ce stade sur la pertinence d'utilisation de cette référence pour calculer ou non la progression des moyens qui seront prévus pour 2021. Ce choix sera d'autant plus important qu'il conditionne en partie la trajectoire pluriannuelle qui sera proposée jusqu'en 2024, laquelle devra être adossée à un nouveau PMT.

Au vu du profil très particulier de cette année 2020, qui est à la fois une année de transition dans la manière de travailler et une année très particulière du fait de son environnement, en lien à la fois, s'agissant du processus budgétaire, avec le caractère tardif de l'adoption du budget rectificatif et avec le contexte de son exécution, le Comité d'audit et des risques a émis le souhait que le prochain budget, celui de l'année 2021, soit élaboré dans des conditions qui permettent à notre Commission d'exercer plus complètement ou plus efficacement son rôle, dans ce qui constitue désormais l'une de ses prérogatives nouvelles et essentielles, à savoir l'adoption même du budget de la Caisse des Dépôts.

Cette évolution suppose l'achèvement rapide – et je pense que nous n'en sommes plus très loin – du dialogue engagé par nous tous avec la Direction générale, portant à la fois sur le calendrier d'élaboration et sur la présentation des documents budgétaires, y compris des indicateurs, non seulement d'activité mais de performance, qui doivent nous permettre d'apprécier l'évolution de la productivité dans l'ensemble de ces facteurs, et pas seulement sur la seule masse salariale. Au vu de l'ensemble de ces documents, je propose à notre Commission de prendre acte des informations communiquées sans préjuger à ce stade, puisque ce n'est pas l'objet de cette partie de la séance, du cadrage budgétaire de l'année 2021. Voilà, Madame la Présidente, ce que je souhaitais dire en espérant avoir été fidèle aux échanges qui ont eu lieu dans le Comité concerné.

*M. Bascher quitte la séance.*



**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci, Monsieur Perrot. Y a-t-il des demandes de précision ou de prises de parole des uns ou des autres ? Catherine, je vous cède la parole.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais répondre sur les projets informatiques. Sur SIGMA, nous avons bien pris en compte le point d'attention des commissaires aux comptes, et de toute façon c'est un point d'attention permanent pour nous. Pour remettre le sujet en perspective, nous avons une livraison importante qui doit intervenir et qui impacte potentiellement le bas de la chaîne *front to back*, et notamment la qualité des informations comptables et la richesse des informations données aux comptables. C'était le point de vigilance des commissaires aux comptes. Dans ce contexte, et compte tenu du stock d'anomalies que nous devons encore traiter, nous n'avons pas donné le feu vert pour mettre en production ce lot important que nous devons faire mi-octobre.

Nous nous sommes donnés un mois supplémentaire pour fiabiliser la solution. Nous ferons ce choix en Comex, en parfait alignement avec Virginie Chapron-du-Jeu, qui est la principale concernée. Nous allons tout faire pour tenir cette échéance du mois de novembre, parce que si tel n'était pas le cas il faudrait que nous enjambions la clôture des comptes, ce qui nous reporterait en février, avec pour le coup des enjeux de mise en conformité avec des réglementations qui changent au 1<sup>er</sup> janvier et que nous comptons intégrer dans le cadre de ce nouvel outil.

Pour Fidélio, j'ai pu prendre connaissance de l'audit externe qui a été rédigé par un cabinet très spécialisé, avec des spécialistes de la solution que nous avons choisie, et qui s'appelle Cassiopée. Le diagnostic est en trois points. Ce que nous dit le cabinet extérieur, c'est que la solution et le calendrier proposés en réponse à l'appel d'offres par l'éditeur intégrateur Cassiopée n'étaient pas réalistes.

C'est un sujet sur lequel on peut philosopher, mais il s'agit pour moi d'une nouvelle

illustration des difficultés suscitées par l'assujettissement des achats informatiques au code de la commande publique. C'est-à-dire que nous avons une entreprise qui avait répondu en s'engageant pour un montant et pour un délai, et on nous dit que ce n'était pas réaliste compte tenu de la complexité de gestion des prêts des fonds d'épargne. Nous ferons notre introspection pour savoir comment nous aurions pu challenger cette réponse, mais aurions-nous pu le faire dans le cadre de la consultation ? Je ne sais même pas comment nous serions sortis de l'ornière, en matière de consultation des marchés publics.

Pour autant, le cabinet nous dit que notre choix est bon et que là où nous en sommes, la meilleure des choses que nous ayons à faire est de finir ce projet, ce qui serait une bonne nouvelle pour les Fonds d'épargne, puisque je rappelle que le précédent projet a été arrêté et n'est pas arrivé à son terme. Nous sommes donc vraiment sur la trajectoire de nous dire que nous avons le bon produit et que nous allons le mettre en place.

Le deuxième enseignement de cette mission d'audit a consisté à nous dire « vous ne mettez pas assez de compétences métier ». C'est très compliqué. Il y a la problématique de ces reprises des stocks de ces prêts de Fonds d'épargne, qui sont uniques en France. Nous nous retrouvons avec des éditeurs qui travaillent plutôt sur des prêts à la consommation et des prêts standards, et qui doivent gérer ici une reprise d'antériorité avec des prêts dont la durée peut aller jusqu'à 80 ans qui sont très spécifiques, puisque vous savez que les prêts des Fonds d'épargne ont une caractéristique que n'ont pas les prêts classiques, à savoir que chaque fois que le taux du Livret A change, l'ensemble du tableau d'amortissement fait l'objet d'un nouveau calcul. Or, il y a cinq spécialistes de cela à la Caisse des Dépôts, pas un de plus, pas un de moins.

Ces gens sont les mêmes que ceux qui sont sur le plan logement et sur le plan de relance. Nous avons donc un point de contention, à savoir les compétences que nous ne pouvons pas cloner. L'expert nous dit « avancez au rythme auquel

vos métiers et vos ressources internes peuvent avancer, mais vous avez été trop volontaristes donc vous n'avancerez pas deux fois plus vite ». Le troisième élément porte sur la conduite du projet. Ils nous font des critiques sur la façon dont nous avons conduit le projet en nous disant « il faut vous mettre plus en mode *one team* », et donc travailler de façon plus intégrée entre l'éditeur Cassiopée, qui a été racheté par Sopra, les équipes métier et les équipes de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. C'est ce à quoi nous allons nous employer en redéfinissant la conduite du projet. Le résultat, au bout du bout, est que nous allons sortir le projet, mais dans un temps beaucoup plus long que ce que nous avons prévu, avec à mon avis bien deux ans de plus.

C'est essentiellement du temps consacré par nos équipes, qui sont des équipes qui existent à la Caisse des Dépôts, et qui vont donc passer plus de temps sur ce projet, que ce soient les équipes d'Olivier Sichel, les miennes ou celles d'Informatique-CDC. Ce n'est pas de la dépense supplémentaire pour la Caisse des Dépôts, mais de l'allocation de ses ressources pour mener à bien ce projet. En revanche, nous allons avoir des dépenses supplémentaires pour muscler les équipes métier et muscler toutes les équipes tout au bout de la chaîne.

Le message est à la fois positif, puisque je suis à présent serein sur le fait que nous sommes en capacité de sortir ce projet, mais nous allons le sortir en pratiquement deux fois plus de temps que nous l'avions prévu, donc quelque part le projet Fidélio devient un projet *front to back* SIGMA bis, alors qu'à l'origine nous avions prévu un projet beaucoup plus compact. Voilà ce que je pouvais vous dire sur ce sujet, avec une vraie création de valeur métier pour le Fonds d'épargne, qui nous rend sereins sur cet investissement qui est nécessaire, puisque je vous rappelle que la solution avec laquelle nous travaillons a trente ans et fonctionne avec un codage que pratiquement plus personne ne connaît. Nous avons donc eu l'obligation de moderniser l'outil très important de gestion pour les Fonds d'épargne.

Je n'ai pas noté d'autres points. Conformément aux échanges que nous avons eus, nous allons revenir vers vous avec un calendrier l'an

prochain qui sera un calendrier pur dans lequel, comme l'a indiqué Virginie Chapron-du-Jeu tout à l'heure, vous serez en mesure d'émettre un avis sur la trajectoire pluriannuelle des frais généraux, avec notamment la trajectoire pour l'année N+1 à l'été, avec la vision économique globale, et avec la vision par métier. Je pense que cela permettra d'avancer sur le sujet. Conformément à ce qu'avait demandé Jean-Marc Janailac, vous aurez un premier point sur l'atterrissage à cette occasion, à l'été, et une deuxième révision de l'atterrissage au moment de la présentation du budget, en novembre de l'année précédant le budget.

Nous avons bien intégré cela, de même que nous avons intégré ce que l'on a dit sur le fait que nous réintégrions dans le périmètre constant toutes les activités que vous aviez vues au cours des années précédentes et qui se traduisent par un effet sur le PNB de la section générale. Ne resteront dans les extensions d'activité que les mandats qui font l'objet d'un remboursement et qui sont donc neutres économiquement pour l'Établissement public.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais peut-être ajouter rapidement quelques éléments, d'abord en remerciant Catherine du temps et de l'intelligence qu'elle met à suivre ces dossiers complexes. Nous sommes malheureusement dans une situation où, sur un certain nombre de points importants, nous sommes en retard par rapport aux standards de marché. Les deux projets que Catherine vient de rappeler à l'initiative de Jean-Yves Perrot, à savoir d'une part le projet SIGMA sur les opérations sur les actifs financiers, qui est essentiel pour nous à 180 Md€ d'actifs financiers plus les actifs de GPS, et d'autre part Fidélio pour les prêts, couvrent une bonne partie de nos actifs.

Maintenant, il y a deux séries de sujets qui sont devant nous. Pour tout ce qui concerne le système d'information pour le suivi de nos finances et de nos risques, nous avons un schéma directeur en voie d'élaboration. Là, contrairement à ce que nous faisons pour les prêts, nous pouvons nous appuyer sur les bonnes pratiques de la place, parce que nous ne sommes pas sur des sujets spécifiques. Le

pilotage des risques d'une maison comme la nôtre et le suivi de l'information financière ne sont pas spécifiques, mais il faut les faire.

Le deuxième élément, qui est connexe, ce sont les outils de contrôle de gestion. J'espère que vous verrez, au fil des débats budgétaires que nous avons cette année au titre de 2021, que des progrès ont été réalisés sur la simplification et la précision des éléments qui sont communiqués, rendus plus faciles par le fait que nous sommes passés en comptabilité commerciale. Néanmoins, les outils de contrôle de gestion nous permettant de piloter au mois le mois ce qu'il se passe ne sont pas tout à fait au point. Nous corrigeons, parce que la maison est quand même fondamentalement prudente et assez économe, mais c'est un peu du « fait à la main » et il faudrait que nous ayons des outils plus précis et plus réguliers, ne serait-ce que pour suivre nos résultats de façon semestrielle et de façon plus rapide.

Tout cela est devant nous. Nous partons d'une situation où nous sommes un peu en retard, notamment sur les deux éléments que j'ai signalés. Sur le reste, je pense que Catherine a bien décrit la situation dans laquelle nous sommes.

**Mme Bergeal :** J'ai juste une question. Vous avez parlé de l'allongement des délais de deux ans sur Fidélio, et sur SIGMA aussi. Ce sont des problématiques que nous avons tous rencontrées dans nos fonctions au sein de l'administration, avec des projets informatiques qui prennent plus de temps et qui coûtent plus cher que prévu, avec un moment critique où l'on se demande – je l'ai vécu au Ministère de la défense – si l'on arrête tout ou si, compte tenu de tout ce que l'on a déjà payé, il faut continuer. Je comprends, d'après l'audit que vous avez fait faire, qu'on vous dit finalement que cela vaut la peine de continuer. En matière de coût, quelle augmentation cela représente-t-il ? Ce sont deux ans de plus de délai, mais quelle est l'augmentation de coût ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Ces travaux sont en train d'être faits, donc je dois présenter un dossier devant le Comité d'engagement.

Aujourd'hui, je ne suis pas en mesure de répondre à la question. Il s'agit essentiellement de jours hommes sur toute la chaîne métier Caisse des Dépôts et MOA. Nous ferons le calcul et je reviendrai vers vous avec une analyse complète, mais je n'ai pas les éléments pour le moment. Nous devons calibrer les dépenses externes dont nous avons besoin en appui. Je pense que j'aurai une visibilité au moment de la présentation du budget.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Si je peux me permettre de compléter les propos de Mme Bergeal, qui a dit que cela arrivait souvent dans l'État, je peux témoigner que cela arrive souvent également dans les entreprises privées.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** L'impact est non négligeable. Cela serait bien que nous ayons le calcul de cet impact.

**Mme Pappalardo :** Sans vouloir faire la publicité de la Cour des comptes, je vous signale qu'elle va publier bientôt un rapport sur les grands systèmes informatiques qui fait la même remarque que M. Lombard : les difficultés des grands SI sont un problème dans l'État, mais également dans les entreprises privées.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y a-t-il d'autres interventions ? Concernant notre dialogue budgétaire, notre prochaine rencontre aura lieu au prochain Comité d'audit et des risques, semble-t-il le 10 novembre, concernant le cadrage et nos attendus respectifs afin que nous soyons en capacité de nous engager en fonction de la bonne information, et de réaliser un point d'étape clarifié. Je crois que la note vous a été communiquée à ce sujet, en tout cas nous l'avons circularisée. Y a-t-il d'autres demandes ? Merci.

## 5 — Point sur les travaux du Comité de suivi La Poste n° 3 (30 septembre)

*M. Rigaudière quitte la séance.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Ce rapport fait suite au Comité

de suivi de La Poste numéro 3 du 30 septembre dernier, en présence de M. Wahl, M. Brassart et Mme Decaux. Je salue la volonté de nous associer à la stratégie, puisque nous avons vraiment évoqué ce qu'étaient la complexité et la difficulté de ce groupe La Poste. Ce Groupe complexe de par son modèle économique, sa mission historique de service public qui est en grande difficulté. C'est pourquoi, la proposition de transformer notre prochaine rencontre en réunion de travail et d'échanges ouverts et éclairants, prévu le 10 novembre dans l'après-midi, est très intéressante.

Le premier semestre a été marqué par la crise Covid, avec la filière courrier très impactée, ce qui s'est concrétisé par une baisse de 55 % du volume courrier, bien que le trafic ait légèrement repris depuis. C'est assez compliqué. Les comportements ont évolué, notamment pendant la crise, ce qui se traduit par l'augmentation du recours au numérique. Il n'y a pas de perspective de rentabilité du courrier en France dans les trois prochaines années, en tout cas cela semble compliqué. Ceci a donc entraîné la dépréciation de la valeur des actifs, qui a eu un impact significatif sur les comptes, comme nous venons de le voir. À l'inverse, nous assistons à une croissance de la filière colis en France et dans le monde d'environ 15 %.

Le chiffre d'affaires est en baisse de 800 M€, dont 500 M€ à périmètre constant. Concernant nos attentes, nous nous étions quittés à l'issue du Comité de suivi du 8 juillet avec quatre observations majeures. La première concernait le suivi de la trajectoire financière du plan d'affaires, pour laquelle une demande de la Commission de surveillance a été réalisée en vue d'obtenir des éléments chiffrés détaillés par branche, les principaux agrégats du compte de résultat, et ce afin d'en apprécier l'atteinte des objectifs, plus précisément son atterrissage au 31 décembre 2020 ainsi que la prévision de résultat 2021. Ces éléments nous seront partagés lors de cette réunion d'échange, le 10 novembre prochain.

Le second point faisait suite à la volonté d'approfondir la stratégie de croissance externe de Geopost, avec les trois opérations de croissance externe à maturité, d'une part le

dossier SPARKLE avec la société implantée en Roumanie et en Bulgarie, avec une bonne rentabilité qui répond au souhait de compléter le réseau européen dans la zone est, qui se développe beaucoup. Ce dossier passera pour votre information en CDI le 2 décembre, si cela est bien confirmé. Le deuxième sujet est FAUCON, opérateur de colis dans des zones où Geopost n'est pas présent. Il s'agit du seul transporteur indépendant sur les flux internationaux. Nous avons été informés de discussions avec le management des Fonds souverains, qui est actuellement l'actionnaire de référence. Enfin, il s'agit de Ninja Van, qui est implanté sur six pays à ce jour. La Poste y est minoritaire et n'a pas de droit de vote. Il y a d'autres acteurs intéressés, il y a donc un process compétitif en cours.

Il y a un autre point d'attention très particulier pour nous. Monsieur le Directeur général, vous aviez tenu à nous informer sur le financement ou la capacité à apporter un supplément au capital, sur 1,6 Md€ qui devraient être souscrits par la Caisse des Dépôts et l'État, soit sous la forme d'apports numéraires, soit en laissant le dividende au groupe La Poste. Des précisions sont attendues sur ce point lors de notre future réunion d'échange.

Nous avons également un point qui était une préoccupation forte sur les ressources humaines et qui nous a été présenté par Mme Decaux. Un focus sur les ressources humaines avait été souhaité par la Commission de surveillance lors de notre délibération de juillet 2019, concernant cette opération Mandarine, et qui avait souligné le manque de développement des impacts en matière de ressources humaines et de transformation du groupe La Poste. Les seize pages du dossier et la présentation orale faite devant le Comité ont permis de mesurer l'importante transformation en cours du groupe La Poste, laquelle conduit à une baisse régulière des effectifs de la maison mère, dans un contexte d'accélération de la chute des volumes du courrier, encore plus marquée du fait de la crise.

Ainsi, ce sont plus de 47 000 équivalents temps plein qui ont été supprimés au sein de la maison mère depuis le début du mandat de

Philippe Wahl en 2013, faisant ainsi chuter les effectifs de 219 000 équivalents temps plein à 171 000. Cette diminution porte essentiellement sur la filière courrier, qui compte néanmoins toujours 70 000 facteurs chargés de la distribution.

La Commission de surveillance a noté que des efforts de rationalisation étaient faits pour réaliser des gains de productivité, mais cela doit être poursuivi, et peut-être même amplifié s'agissant des fonctions support.

Un point de satisfaction important souligné lors du Comité a été l'effort fait, à la fois sur le recrutement de jeunes en alternance, mais aussi sur les personnes en situation de handicap. La Poste a été classée première au niveau mondial sur l'indice Vigeo Eiris concernant sa politique RSE.

Nous pouvons le regretter, mais surtout le relever, nous n'avons pas forcément eu d'élément de présentation sur les éléments relatifs à la politique de rémunération. Je pense que ce sera évoqué également lors de notre prochaine réunion.

La Commission de surveillance restera attentive à la politique RH du groupe La Poste et encourage également toutes les filiales. C'est vraiment une réflexion que nous avons eue lors de notre Comité stratégique RH Groupe dans son ensemble avec M. Peny.

Nous avons acté que les commissaires surveillants allaient participer plus avant aux choix d'avenir, et bien évidemment nous sommes très attentifs à ce que nous pourrions nous dire lors de cette réunion du 10 novembre.

Je souhaite, c'est un appel et je pense que ce sera important, que nous soyons mobilisés au maximum. Je sais que c'est compliqué. Nous avons fait le maximum pour que les agendas puissent coïncider, mais cette réunion du 10 novembre après-midi me semble très importante pour nous tous afin que nous puissions certes revenir sur l'impact de la crise et le budget 2021, mais surtout sur les perspectives à cinq ans, et même au-delà, du

modèle et des modèles que nous pourrions voir portés par le groupe La Poste.

Je pense avoir fait le tour. Avez-vous des demandes ?

**M. Perrot :** Je souhaiterais juste dire un mot, Madame la Présidente. J'avais déjà exprimé ma préoccupation sur la stratégie de diversification du groupe La Poste. Nous voyons bien qu'une partie de son avenir repose sur la réussite de cette stratégie de diversification. Il y a tout ce qui concerne Geopost et les acquisitions qui sont en vue, qui sont assez documentées, mais je rappelle que dans les documents qui nous ont été communiqués il y a, pour le même calendrier – celui à 2023 – et pour le même montant, près de 2 Md€, trois autres éléments qui concernent la santé, le digital et les nouveaux services, et qui à ce stade me paraissent beaucoup plus flous. Je peux comprendre que les équipes de La Poste n'aient pas encore la capacité de tout partager avec nous sur ce point. Si ce n'est que cela, nous sommes rassurés, mais je voudrais en être sûr. Je dois dire, et je l'ai déjà dit, qu'il s'agit d'un des points sur lesquels j'attends beaucoup d'éclaircissements, en tout cas autant que l'on pourra nous en donner, à l'occasion de cette séance du 10 novembre prochain.

**M. Pisani-Ferry :** Pour appuyer cela, je pense que nous sommes évidemment tous conscients du fait qu'il s'agit d'un sujet très lourd et je pense qu'il faut faire une distinction entre des éléments de croissance externe dans des métiers qui présentent de fortes synergies avec les métiers du cœur de La Poste et la croissance externe à vocation de rendement, qui reviendrait à supposer simplement que le capital public est disponible sans coût et qu'il permet par là de subventionner des activités déficitaires. Ce sont deux choses entièrement différentes, et je pense qu'il faut que nous nous attachions à bien les distinguer.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Nous prenons les points. Je pense effectivement que nous aurons un débat important le 10 novembre pour traiter de tous ces sujets, mais je pense qu'il est plus efficace de les traiter avec Philippe Wahl.

## 6 — Profil de risque à fin mars 2020 et modification du risque de concentration géographique (CAR du 1<sup>er</sup> octobre)

*Mmes Tubiana et Cabrol rejoignent la séance.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Pour ce point, nous avons Mme Tubiana et Mme Cabrol. Je passe la parole à Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Notre Commission va désormais être informée chaque trimestre de l'évolution du profil des risques du groupe Caisse des Dépôts. En l'espèce, celui qui nous est présenté correspond à la date du 31 mars 2020. Il y aura deux exercices plus formels à la fin de chaque semestre, fin juin et fin décembre. Je n'ai pas besoin de rappeler à quel point l'examen de ce profil de risque se situe au cœur des responsabilités de notre Commission, et nous savons d'ores et déjà qu'il s'agit de l'un de ceux auxquels l'ACPR porte dès maintenant un intérêt soutenu au regard des responsabilités de notre Commission.

Cette information trimestrielle a pour particularité qu'elle ne concerne que la revue des risques financiers, à l'exclusion des risques non financiers dont l'examen sera, quant à lui, semestriel. Fin novembre, nous examinerons donc de façon plus complète et plus formelle le profil de risque à fin juin, qui intégrera évidemment de façon plus fine l'impact de la crise sanitaire.

Nous voyons que le document qui nous est proposé ce soir est doublement limité, d'abord par le caractère très évolutif du profil de l'année 2020, puisque le 31 mars est déjà loin et qu'il y a eu l'impact de la crise économique, et d'autre part par l'attente, pour la fin de l'année, d'une nouvelle projection quinquennale.

Pour autant, je crois que nous pouvons essayer d'en tirer quelques enseignements. D'abord, c'est en effet la première fois que dans un document de cette nature sont évoqués devant nous les premiers impacts de la crise sanitaire et économique sur le profil de risque du

Groupe. Il ressort des documents qui nous ont été présentés qu'à la date du 31 mars, le pilotage du Groupe ne faisait pas apparaître, au regard de son profil de risque, de risque majeur identifié sur les deux indicateurs fondamentaux que sont la solvabilité, qui s'apprécie au niveau du Groupe, aussi bien pour le Fonds d'épargne que pour la section générale, et la liquidité, qui s'apprécie au niveau social.

La baisse des marchés financiers affecte en revanche fortement la rentabilité en 2020 et jusqu'en 2022, sans remettre en cause ni la solvabilité ni la liquidité, dont les niveaux restent éloignés des seuils d'alerte. Nous hésitons certes à utiliser le terme de rentabilité pour la Caisse des Dépôts, mais nous le prenons dans le contexte de la Caisse des Dépôts. Les risques d'actifs augmentent, essentiellement en raison de la volatilité des marchés, tandis que le risque de concentration géographique sur l'Italie se confirme, l'exposition y étant très supérieure au seuil d'alerte. Ce constat s'accompagne d'un plan de remédiation. On pourra peut-être nous exposer en quelques mots le risque de concentration géographique pour que nous le partagions tous. Il avait déjà été évoqué en juin.

S'agissant du Fonds d'épargne, la réduction de sa marge le rend plus sensible au risque de taux et d'inflation. Le capital économique du Fonds d'épargne passe sous la cible tout en restant au-dessus du seuil de surveillance, ne remettant pas en cause à ce stade les indicateurs de solvabilité.

Notre Commission pourra noter que, dans les scénarios les plus dégradés, qui ne sont pas forcément les plus probables, la situation de la liquidité de la Section générale, qui n'est pas menacée à court terme, mérite une vigilance en l'état actuel de l'augmentation qui nous a été présentée, à l'horizon 2022.

Nous pourrions aussi, à l'occasion de l'examen de ce profil trimestriel, interroger la Direction générale sur ses intentions concernant les risques d'actifs, qui ne sont pas actuellement dotés de seuil d'alerte ou de limite d'appétit au

risque alors même que nous savons, et nous le voyons encore ce soir au fil des exposés, que cette gestion est un élément essentiel des ressources du Groupe dans un environnement qui est et restera sans doute durablement volatile. Nous avons interrogé la Direction générale à ce sujet, et nous allons entendre ce soir les réponses.

L'examen de ce profil s'accompagne par ailleurs d'un premier ajustement de la déclaration d'appétit au risque à partir du franchissement de deux seuils de concentration géographique concernant l'Italie et le Japon. Cet ajustement, qui est annoncé en décembre, s'appliquerait dès son approbation par la Commission de surveillance (requis par le code monétaire et financier), conformément à la recommandation du Comité d'audit et des risques. Voilà, Madame la Présidente, ce que je peux dire en quelques mots sur ce premier examen d'un profil trimestriel dans le cadre de l'apprentissage en commun, entre les services de la Caisse des Dépôts et notre Commission, de cette nouvelle grammaire du profil de risque autour des déclarations d'appétit au risque que nous avons déjà examinées il y a maintenant quelques semaines.

**M. Janailac :** Je suis un peu mal à l'aise par rapport à ce dossier. J'ai lu les attentes de l'ACPR. J'ai rempli le questionnaire et j'ai senti sur nos épaules le poids de cette responsabilité, en particulier sur les risques, donc je me suis dit que j'allais quand même passer un peu de temps à lire le dossier. J'ai passé quelques heures à lire ce dossier et j'avoue que j'en suis ressorti sans être capable de pouvoir répondre à la question de savoir, par rapport à des stress tests, etc., quelle était la situation de risque de la Caisse des Dépôts.

Il y a deux solutions. La première est de nous en remettre à la sagesse des responsables de la Caisse des Dépôts qui gèrent ces risques ou à la compétence de notre rapporteur. Ce n'est pas la vision que j'ai du rôle d'un commissaire surveillant et ce n'est pas ce qu'attend de nous l'ACPR.

La seconde solution est celle d'un double travail à réaliser, Madame la Présidente. D'une

part, je suis prêt à passer un peu de temps et une formation plus précise sur ce domaine. D'autre part, même si je sais que c'est compliqué, il pourrait s'agir de la part des services de nous fournir une forme un peu plus simple et résumée pour nous donner toute cette information, à côté de ces éléments bruts, de façon plus synthétique et peut-être un peu plus compréhensible. Cela nous permettrait de faire ce travail de contrôle que je suis incapable de faire aujourd'hui. Merci.

**M. Carrez :** Pour prolonger la réflexion de Jean-Marc, c'est vrai qu'il y a un luxe de détails que nous avons beaucoup de mal à maîtriser. Quand je lis ces documents, je les mets en permanence en regard de la prise de risque considérable que nous venons de prendre en absorbant La Poste. On se dit que les choses ne sont pas du tout à la même échelle. Nous allons dans des détails et dans les procédures qui vont peut-être faire perdre de vue ce qui est absolument l'essentiel.

**M. Pisani-Ferry :** J'ai une question naïve de calendrier. Pourquoi regardons-nous la situation à la fin du premier trimestre ? Y a-t-il des problèmes d'information qui nous conduisent à ne pas avoir une appréciation davantage en temps réel ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je vous laisserai la parole sur la façon de mieux s'approprier la complexité de cet exercice. La formation a constitué le dernier point du séminaire, où je vous avais interpellés sur vos besoins respectifs et sur ce qui va nous manquer pour appréhender notre rôle et les attendus de ce que nous devons fournir. C'était aussi tout l'objet des travaux que nous avons pu mener par le passé. Comment arrivons-nous à émettre des avis éclairés avec les bonnes interprétations ? Avec quels moyens pouvons-nous être accompagnés ? Je pense que nous avons déjà suivi des formations, donc il faut que nous arrivions à avancer sur ces sujets. C'est une question pour nous, mais également pour la Direction générale, quant à savoir comment nous sommes tous accompagnés.

Qui veut réagir sur les différentes questions ?  
Madame Tubiana ?

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Oui, merci, Madame la Présidente. Je vais apporter quelques précisions quant aux points de vigilance relevés par M. Perrot.

S'agissant de la situation de la liquidité de la Section générale, qui dépasse effectivement un seuil d'alerte et de limite en 2022 et 2023, je précise qu'il s'agit d'une situation que nous avons modélisée dans un scénario très dégradé où les dépôts chutent dramatiquement et où il n'y a plus de possibilité de se refinancer sur les marchés. Il s'agit vraiment d'un stress test extrêmement poussé. Ce que nous voulons dire à travers cette slide, c'est que la situation de la liquidité est confortable, parce qu'il n'y a vraiment que dans ce scénario extrêmement poussé que nous pourrions atteindre des seuils d'alerte et de limite. C'est donc plutôt un message positif que nous souhaitons porter.

Concernant le risque d'actifs, nous sommes d'ores et déjà en train de travailler sur un nouvel indicateur qui permettrait de mieux mesurer le risque d'actifs, et sur lequel nous pourrions plus facilement positionner des seuils d'alerte et de limite, parce que la VAR ne s'y prête pas vraiment. Elle est très volatile et elle n'est pas forcément représentative du risque en tant que tel lié à la gestion d'actifs.

Concernant le Fonds d'épargne, il nous faudra effectivement attendre la nouvelle trajectoire à cinq ans pour poser véritablement une évaluation du risque de solvabilité. Néanmoins, comme nous ne souhaitons pas systématiquement apporter ce message, nous sommes également en train de travailler sur un autre indicateur qui nous permettrait de porter une appréciation plus régulièrement, sans être obligé d'attendre la mise à jour de la quinquennale.

Sur les points relevés par M. Janailac, nous avons mis en place une formation au mois de mai à distance, mais vous n'étiez pas encore dans vos fonctions. Je pense qu'il serait bien de la renouveler avec vous et de la compléter, parce qu'elle était assez générale. Elle visait à expliquer, d'une manière générale, quels sont les outils de pilotage des risques, la cartographie, l'appétit au risque, et nous

n'étions pas entrés dans le détail de la manière dont sont constitués les indicateurs, les seuils d'alerte et les seuils de limite. Évidemment, nous monterons avec plaisir une formation plus technique avec vous.

Par ailleurs, mais nous vous le dirons au mois de novembre puisque nous viendrons vous présenter le profil de risque à fin juin lors de la Commission de surveillance du mois de novembre, nous commençons les travaux d'actualisation de l'appétit au risque que nous pourrions vous présenter début 2021. À cette occasion, nous sommes en train de constituer un document beaucoup plus digeste et plus facile à appréhender pour mieux expliquer ce qu'est l'appétit au risque, comment on lit et comment on mesure le profil de risque. Nous sommes donc en train de constituer tous ces outils.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais peut-être commencer par quelques réflexions, parce que c'est le sujet essentiel qui est au cœur de la responsabilité de la Commission de surveillance, et évidemment aussi de celle de la Direction générale. Pour un établissement financier, la question du risque est celle de savoir comment on évite de disparaître. Quand c'est une banque ou un établissement prêteur, un établissement financier disparaît pour des problèmes de liquidité, contrairement à une compagnie d'assurance, qui par construction n'a pas de problème de liquidité mais peut disparaître pour un problème de solvabilité. Cela dit, là où les deux sont liés, c'est que s'il y a un doute sur la solvabilité, cela peut entraîner un problème de liquidité.

Après, la question des risques se caractérise par le fait que les gens apprennent des expériences passées, et que par conséquent les problèmes qui se manifestent sont forcément nouveaux. En vous écoutant, j'ai juste pris quatre exemples rapides. L'affaire Kerviel, dans une très grande et belle banque, était un défaut de contrôle où les responsables des risques n'avaient pas pensé qu'un jeune gamin pourrait échapper au contrôle et prendre des risques inconsidérés, complètement impossibles d'après la doctrine de la banque à



ce moment-là, mais qui ont été pris quand même et qui n'ont pas été identifiés.

À l'inverse, si je prends une autre grande banque française, le Crédit Lyonnais, dont j'ai passé deux ans à piloter le sauvetage avec le Trésor, c'était visible comme le nez au milieu de la figure puisqu'il y avait tout simplement 135 Md€ de francs d'immobilisations d'investissements en capital, qui ne rapportaient pas grand-chose, basés sur 35 Md€ de francs de fonds propres. Il y avait donc 100 Md€ de dettes pour financer cela. La dette coûtait en moyenne 5 % ou 6 % par an, donc 6 Md€ par an, et il n'y avait pas de revenus en face. Cela ne pouvait pas tenir. Dès qu'on regardait le bilan, c'était visible, mais personne n'avait eu cette vision d'ensemble ou pris le recul de voir que le déséquilibre était insupportable.

Pour Northern Rock, pendant la crise de 2008, il s'agissait d'un pur problème de liquidité. L'actif n'était pas de mauvaise qualité, mais était financé sur du court terme. Face à un actif long terme financé sur du court terme, les déposants ont pris peur et la banque n'a pas tenu le week-end.

Le dernier exemple un peu du même type est celui de Fortis. Là, ce sont les institutionnels qui ont tiré le tapis. Il se trouve que cette banque était trop grande pour son pays hôte, qui était la Belgique. Il a donc fallu l'intervention de la BCE, puis BNP Paribas s'est porté volontaire. Cette banque aurait dû disparaître un lundi matin. Du fait de l'annonce pendant le week-end que BNP Paribas allait la reprendre, le problème était réglé. Il ne s'est d'ailleurs même pas posé et il était apparu que Fortis était une maison qui finalement n'allait pas si mal.

Ces exemples montrent que nous sommes sur un sujet où il faut à la fois éviter que la somme des décisions n'entraîne des conséquences réelles, et où il faut par ailleurs maîtriser la confiance des marchés et des opérateurs. Au total, et c'est la raison pour laquelle nous en parlons souvent avec Nathalie, il y a dans ces dossiers beaucoup d'éléments d'information, mais comment ne pas donner beaucoup d'éléments d'information en sachant que nous

ne savons pas quels sont en réalité les sujets qui peuvent poser un problème ? Nous n'avions pas imaginé une pandémie. Nous avons regardé l'impact sur notre bilan de ce qu'a donné la pandémie, mais il faut beaucoup d'imagination pour imaginer ce qui peut poser un problème, et en réalité l'histoire fournit des exemples à chaque fois inattendus et qui peuvent mettre en difficulté des établissements qui n'y sont pas bien préparés. C'est un domaine qui demande beaucoup de technique, mais aussi de prendre beaucoup de recul. C'est là que c'est compliqué et que le dialogue que nous avons est d'ailleurs très précieux.

**M. Carrez :** Il y a quand même une grande différence avec tous les exemples que vous avez cités, qui est que nous avons la garantie de l'État. Elle est implicite, mais c'est une garantie à 100 %.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je ne veux pas inquiéter qui que ce soit, mais la garantie n'est pas explicite.

**M. Reboul :** Je préférerais qu'elle ne soit pas appelée, si possible.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous non plus, en tant que parlementaires.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** D'abord, les États peuvent prendre des décisions pour protéger leurs intérêts. J'ai aussi conseillé le gouvernement sur la question du Crédit Foncier de France, qui à l'époque était une institution privée dont une toute petite partie de la dette était garantie par l'État. Les difficultés du Crédit Foncier de France ont eu un impact sur la marge sur l'OAT. Nous avons réglé cela dans le bureau de Jean Lemierre, qui à l'époque était Directeur du Trésor. La France avait deux solutions. La première était de laisser tomber le Crédit Foncier, avec un risque contagieux sur l'OAT, parce que cela aurait mis en doute la signature quand bien même la garantie sur les souches concernées aurait naturellement été honorée. Jean Arthuis a craint qu'il y ait contagion. Alain Juppé, qui était Premier ministre à l'époque, a

donc pris la décision assez rapide de nationaliser immédiatement le Crédit Foncier et de garantir l'ensemble des passifs, alors que seuls 10 % des passifs étaient garantis. Je pense qu'il faut donc éviter de se retrouver dans la situation où nous serions en difficulté, parce que vu la taille de l'établissement l'État pourrait se dire que finalement, il nous laisserait nous débrouiller. C'est en tout cas l'hypothèse que je prends pour éviter de mettre en difficulté Jérôme.,

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je pense que les parlementaires seraient en très grande difficulté également.

**M. Pisani-Ferry :** Sur les quatre exemples, il y en avait un qui demandait de se plonger dans les détails et trois qui demandaient d'avoir une vision d'ensemble. Cela renforce peut-être un peu le point de Jean-Marc Janaillac. C'est-à-dire que nous aimerions bien avoir votre *heat map* des risques comme point d'entrée, ce qui n'empêche pas ensuite de se plonger dans tel ou tel détail selon que l'on souhaite le faire. Nous pourrions avoir, y compris avec ce que cela peut comporter d'engagement dans l'évaluation, au-delà des indicateurs, le point de vue sur les risques qui peuvent se concrétiser et la corrélation entre eux.

Par ailleurs, je n'ai pas eu de réponse à mon point sur le calendrier.

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Tout à fait, nous n'avions pas fini de répondre. Je vais commencer par cela. Sur le calendrier, nous avons un certain délai de production qui nous amène effectivement à vous présenter des profils de risque avec quelques mois de délai. Nous vous avons envoyé celui du mois de mars en juillet, donc nous aurions pu venir vous le présenter fin juillet ou en septembre, mais le calendrier ne l'a pas permis. Nous venons le 18 novembre vous présenter le profil de risque à fin juin, donc le délai est un peu plus court bien qu'il reste encore très long.

Nous travaillons en ce moment de concert avec Virginie Chapron-du-Jeu pour raccourcir les délais de remontée des informations

provenant des filiales, parce qu'il faut que chaque filiale constitue elle-même son profil de risque pour sa gouvernance, puis qu'elle nous l'envoie pour que nous puissions élaborer le profil de risque du Groupe. Cela prend en effet un certain temps, avec un délai de production assez lourd, mais nous sommes en train de chercher à réduire ces délais pour pouvoir vous présenter tout cela de manière plus rapide à partir de 2021.

Par rapport à votre question sur les risques, nous avons plusieurs rendez-vous en 2021, et notamment un rendez-vous important en janvier, au cours duquel nous allons pouvoir vous présenter la cartographie des risques du Groupe, que nous sommes en train d'élaborer. Aujourd'hui, elle n'existe pas en tant que telle. Il y a plusieurs cartographies des risques, une cartographie des risques financiers, une cartographie des risques opérationnels. Nous sommes en train d'élaborer cette cartographie des risques Groupe et ce sera justement un bon outil pour vous, pour appréhender et apprécier les différents niveaux de risque majeurs du Groupe, leur probabilité de survenance et leur impact financier. Nous aurons également un certain nombre de documents factuels à soumettre à votre validation à cette occasion. Peut-être que Marion peut compléter.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Jean Pisani-Ferry avait une demande.

**M. Pisani-Ferry :** Pour rebondir sur la question du calendrier, ce n'est pas simplement notre information. J'imagine que c'est également extrêmement important pour vous. Pour être caricatural, le profil de risque de Lehman Brothers en mars 2008 devait être assez bon.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je rebondis sur cette remarque, qui est évidemment très importante. Nous regardons évidemment le profil de risque, mais nous nous basons surtout sur le suivi quotidien de ce qu'il se passe. La question qui a été posée sur le plafond sur l'Italie, sujet sur lequel nous sommes un peu moins tendus qu'auparavant, nous nous la sommes posée quand la situation politique

italienne et la situation budgétaire s'étaient dégradées très rapidement. À ce moment, nous n'avons pas attendu le reporting. J'ai tout de suite appelé Nathalie en demandant « combien avons-nous sur l'Italie, où et comment ? ». Nous nous sommes dit que nous pouvions vivre avec, mais qu'il serait mieux que nous en ayons un peu moins. Depuis, nous en avons un peu moins.

Par ailleurs, il me semble que le risque italien s'est amélioré. La situation politique s'est stabilisée, l'aide de l'Union européenne fait que nous sommes moins inquiets. Nous effectuons un suivi en permanence, et dès que quelque chose bouge chez les grandes institutions et chez les grands émetteurs, quand nous ne connaissons pas l'information par cœur, ce qui généralement est le cas, nous regardons immédiatement qui en a, où, et s'il n'y a pas des mesures de précaution à prendre immédiatement. Rassurez-vous, nous sommes vraiment dans le quotidien et dans la lecture de l'information jour après jour, et le week-end s'il le faut. Nous n'attendons pas le suivi du rapport pour agir.

**Mme Pappalardo :** J'ai deux remarques. La première est exactement la même que celle de Jean Pisani-Ferry, à savoir l'importance de la réactivité. Effectivement, ce n'est pas six mois plus tard qu'il faut s'apercevoir qu'il y avait un risque six mois plus tôt et la réponse qui a été faite ne me rassure pas vraiment.

Ma seconde remarque rejoint des réflexions qui ont été faites un peu plus tôt concernant tous ces travaux sur les risques : J'ai l'impression que nous sommes devant une machine, quelque chose de quasiment industriel qu'il faut faire fonctionner et qui va effectivement nous rassurer sur un certain nombre de points, et c'est bien. Il faut le faire, nous le faisons ; c'est technique mais nous entrons dans la démarche et on dispose de plein d'informations. Mais mon inquiétude porte sur le fait qu'il ne faut surtout pas que cela nous « endorme » et nous rassure complètement. Comme cela a été dit, quand il y a des catastrophes, c'est justement sur des sujets que l'on n'avait pas vus et que l'on n'avait pas mis dans le profil de risque.

La réponse faite sur ce point, qui consiste à dire « ne vous inquiétez pas, de toute façon nous suivons cela au quotidien », me conforte dans ce sentiment que nous sommes en train de faire fonctionner une machine, de produire des chiffres et des ratios très élaborés avec des informations pour le court terme et d'autres pour le long terme, ce qui va nous rassurer sur tout un tas d'éléments et nous permettre de régler finement deux ou trois choses. Mais ce n'est pas vraiment ainsi que nous allons percevoir les gros problèmes.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Mon inquiétude porte sur cette chose qui tombe entre le mur et le canapé. C'est là que se matérialisent les risques. Cela veut dire qu'il faut avoir une attention flottante et regarder un peu tout ce qu'il se passe. La base, et c'est pour cela que je parlais du Crédit Lyonnais, est de regarder les équilibres de bilan. Ceux-là sont assez stables. Quand on dit que l'on a par exemple 70 Md€ d'investissements en actions, je considère qu'après on peut regarder ce qu'il y a dans les 70 Md€, et c'est d'ailleurs ce que nous faisons, mais lorsqu'ils sont adossés à 50 Md€ de fonds propres — par rapport au déséquilibre que je décrivais sur le Crédit Lyonnais — il semble que nous soyons dans un équilibre de bilan situé dans un profil de risque acceptable pour la Caisse des Dépôts.

Cela veut dire effectivement que nous sommes en perte quand il y a un coup de torchon sur les marchés, mais cela est accepté. Si vous nous dites que vous ne le souhaitez pas, dans ce cas nous réduirons le profil de risque. En tout cas, nous suivons en permanence ces grands agrégats de bilan dans nos comités de gestion actif-passif. Nous n'avons pas parlé de cela, mais c'est en fait l'outil essentiel. La plupart des cas qui se sont mal passés, c'est de la gestion actif-passif qui n'a pas été bien pilotée. Une fois que l'on a une gestion actif-passif solide — et nous avons une grande expertise historique de la Caisse des Dépôts en la matière, qui est précieuse et rassurante —, il faut tout regarder.

L'affaire Kerviel est liée à un risque opérationnel et de management. Je me

souviens qu'au moment où cela s'est déroulé, j'étais chez BNP Paribas. Le patron des dérivés actions de BNP Paribas, qui est d'ailleurs maintenant le patron de la Banque d'investissement, a dit « Kerviel était candidat chez nous, je l'ai reçu et je ne l'ai pas pris parce que le type me paraissait dangereux ». C'est donc aussi un risque lié aux ressources humaines. Le pilotage RH fait partie de la politique de risque. Si nous avons un fou furieux dans la maison, le temps que nous l'arrêtons il peut aussi faire des dégâts. Il faut donc être attentif à tout.

**M. Carrez :** Je ne mets pas du tout sur le même plan Kerviel et le Crédit Lyonnais. Nous avons d'ailleurs entendu plusieurs présidents de banques dire « si nous avons eu Kerviel chez nous, cela aurait pu nous arriver ». J'ai fait partie de la commission d'enquête du Crédit Lyonnais. Il y a deux choses qui m'ont frappé. La première est que la commission bancaire, qui était embryonnaire et qui faisait un travail technique, puisque c'était sa responsabilité, n'émet un début d'alerte qu'en août 1993, de façon vraiment très tardive. Je pense qu'aujourd'hui, ce ne serait plus le cas. C'est même une certitude, compte tenu du développement du rôle de l'ACPR.

Le deuxième point qui m'a frappé, c'est que nous avons reçu très longuement Jean-Yves Haberer et les membres du conseil d'administration, et notamment les représentants de l'État au conseil d'administration. En fait, le conseil d'administration ne pouvait pas jouer son rôle, compte tenu de l'omniprésence et de l'omnipotence du patron. Depuis, instruits par l'expérience, ont été mis en place des organes de contrôle, des contre-pouvoirs. Nous en avons d'ailleurs l'exemple ici à la CDC. Après, comme vous le dites très bien, il peut y avoir quelque chose qui tombe entre le mur et le canapé, oui.

Vous dites que c'est toujours quelque chose de nouveau, mais je pense malgré tout qu'être instruits par des expériences un peu concrètes, à travers cette cartographie, nous aiderait aussi dans notre appréciation. Parfois, les choses se reproduisent quand même. J'avais une

question sur le risque de concentration italien. Vous ne tenez pas compte de la Sfil ? Si ? Dans le cadre de la Sfil, nous avons hérité de Dexia et des prêts à des collectivités locales italiennes, notamment à Rome.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** C'était le cadre de la négociation avec le Ministre des finances quand nous avons repris la Sfil. Jérôme se souvient que j'avais demandé au Ministre s'il pouvait me garantir les actifs italiens de la Sfil et il m'avait dit que ce n'était politiquement pas possible. Nous les avons intégrés, et en réalité c'est aussi l'arrivée de la Sfil dans le bilan qui a fait que nous avons pensé qu'il nous fallait nous alléger ailleurs.

**M. Perrot :** Pour être pragmatique vis-à-vis de tous les échanges que nous partageons tous, je crois que cela pose effectivement la question du complément dont nous avons besoin dans notre dialogue avec vous par rapport à tout cela. Nous avons effectivement des rendez-vous rituels qui sont prévus, qui sont indispensables et que personne ne remet en cause. Ensuite, il n'y a que vous qui puissiez nous donner le reste de l'information, peut-être comme vous le faites dans la relation de confiance que nous avons les uns envers les autres, à l'occasion, quand cela se présente et bien sûr sous réserve de ce que vous en pensez, de vos points d'actualité. Il ne s'agit pas d'évoquer tout le temps ces sujets, mais je pense que c'est par là que nous pouvons faire un peu le lien en n'écartant pas ce type de questions, quitte à ce que nous nous y attardions un peu plus, justement du fait de l'évolution de l'environnement et des responsabilités particulières qui pèsent sur nous tous là-dessus.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Y a-t-il d'autres points ? Merci beaucoup.

*Mmes Tubiana et Cabrol quittent la séance.*

La Commission de surveillance *approuve* l'ajustement des seuils relatifs au risque de concentration géographique.

**7 - a) Avis relatif au projet d'arrêté relatif au dispositif et au contrôle interne en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (circularisation)**

**b) Avis concernant les projets de décrets relatifs à l'aide à la réinsertion familiale et sociale des anciens migrants dans leur pays d'origine (circularisation)**

**c) Avis concernant le projet de décret modifiant les dispositions réglementaires du Code de l'énergie relatives à l'accès régulé à l'énergie nucléaire historique (ARENH) (circularisation)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Les derniers points du jour sont trois circularisations. Je n'en ai pas reçu par mail, mais y a-t-il des remarques par rapport à ces trois points ?

**Mme Pappalardo :** J'avais posé une question par mail sur les deux derniers décrets pour savoir si nous pouvions avoir un ordre de grandeur des coûts en jeu, puisque les deux derniers décrets avaient des conséquences sur les dépenses et les recettes. J'aurais voulu avoir une idée du montant qui pourrait être concerné.

**Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** J'ai répondu par écrit le 9 octobre à vos deux questions sur l'ARENH et sur l'AFRS.

**M. Carrez :** Quel est l'ordre de grandeur de l'AFRS annuellement ? J'ai cherché dans le dossier, cela n'y est pas.

**Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** l'AFRS, c'est tout petit. Cela concerne un montant de 139 000 euros de prestations versés en 2019, pour 120 demandes reçues au total depuis la création du dispositif, qui date du 6 octobre 2015 et qui est applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. C'est vraiment un tout petit volume, sur lequel les frais de gestion facturés étaient également extrêmement modestes,

puisqu'en 2019 cela a représenté 4 395 euros. En fait, c'est un dispositif qui était géré avec le Saspa, qui devait être transféré à la MSA en même temps que le Saspa au 1<sup>er</sup> janvier 2020, et qui sera transféré, au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

**Mme Pappalardo :** Vous disiez que vous m'aviez répondu, mais je n'ai pas reçu la réponse. Sur l'ARENH, l'évolution liée au décret me paraissait nettement plus compliquée que les travaux précédents parce qu'il y a plus de travail à faire.

**Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Concernant l'ARENH, les frais de gestion facturés à la CRE ont été de 284 234 euros pour 2019. Il s'agit de la gestion des réclamations. Le décret va augmenter le volume et va donc nous permettre d'obtenir des remboursements supplémentaires, ce qui va permettre d'équilibrer le modèle économique de ces activités.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci de ces points de précision. Y a-t-il d'autres questions ? Puis-je considérer que ces points sont circularisés ? Merci à tous. Notre prochaine Commission de surveillance aura donc lieu le 18 novembre, avec une séance exceptionnelle sur le projet de budget 2021.

Surtout, entre-temps nous aurons des rendez-vous sur différentes réunions, en particulier le 10 novembre. Comme je l'ai dit, pour ceux qui ne peuvent se rendre disponibles, je veux bien porter vos questions mais je pense qu'il vaut mieux que vous me les envoyiez avant et qu'en cas d'absence ou d'arrivée tardive nous puissions les évoquer.

Par ailleurs, aurons-nous la capacité de faire cette réunion en audio, en termes de technologie ? Est-ce possible ? Ce sera donc ici le matin et en audio le soir ?

**M. Stéphane Billac, conseiller, secrétaire de séance :** Tout se fera ici.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Avons-nous une réponse

technologique pour ceux qui ne pourront vraiment pas être là ?

**M. Stéphane Billac, conseiller, secrétaire de séance** : Oui, tout est prévu.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci à tous. Très bonne soirée.

*La séance est levée à 19 heures 11.*

**10<sup>ème</sup> séance – 18 novembre 2020**

Le mercredi 18 novembre 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en visioconférence.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, de Ketelaere, MM. Carrez, Sommer, Reboul, Perrot, Janailac, Dessenne.

**Excusés :** MM. Bascher, Pisani-Ferry, Raynal et Mme Holder.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; M. Vincent Rigaudière, Responsable du département de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; M. Jean-Philippe Willer, Directeur du département planification à moyen terme et contrôle de gestion au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 2) ; Mme Nathalie Tubiana, Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Marion Cabrol, Responsable du département pilotage transverse des risques au sein de la Direction des risques du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; Mme Béatrice Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Alexandra Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Antoine Clos, conseiller ; M. Jean-Luc Grzegorzczuk, conseiller ; M. Stéphane Billac, conseiller, secrétaire de séance ; Mme Brigitte Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 06.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bonjour à toutes et à tous. Je vous souhaite la bienvenue à cette Commission de surveillance spéciale consacrée à la discussion sur le budget. Elle est prévue pour une durée d'environ 2 heures, avec en premier point l'approbation du procès-verbal de la dernière commission de surveillance.

Nous entamerons ensuite notre discussion sur le budget et je rappelle que le vote aura lieu la semaine prochaine lors de notre prochaine Commission de surveillance. Enfin, nous aborderons le point sur le profil de risques, puisque nous lions les deux avec le budget.

C'est une Commission de surveillance particulière pour Jean-Yves Perrot, qui nous fera l'honneur d'être notre rapporteur cet après-midi. Un grand merci pour les différentes réunions qui ont pu avoir lieu, puisque vous savez qu'en dehors du fait que nous soyons dans une année complexe, nous avons eu aussi une difficulté l'année dernière sur nos discussions budgétaires avec Éric, cela a été difficile pour tout le monde, y compris pour les services et nos différentes équipes.

Merci pour les différentes réunions qui ont eu lieu depuis, y compris celle d'hier matin avec toi, Éric. Je pense qu'elle a été bien nécessaire. Je te passe la parole pour un propos liminaire. Non, excusez-moi. Nous allons d'abord passer à l'approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 14 octobre.

**1 — Approbation du procès-verbal de la Commission de surveillance du 14 octobre 2020 (avis)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Y a-t-il des remarques ou des avis contraires ? Est-ce que cela pose question ? Je n'ai pas eu de remarque, je considère donc qu'il est validé. Merci.

*Le procès-verbal de la Commission de surveillance du 14 octobre 2020 est approuvé à l'unanimité.*

## 2 — Projet de budget pour 2021 (CAR du 10 novembre)

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Éric, si tu le veux bien, je te laisse la parole sur le projet de budget pour 2021. D'abord, un grand merci pour la qualité des documents qui nous ont été fournis jusqu'à récemment. Je passerai ensuite la parole à Jean-Yves Perrot, notre rapporteur.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Merci, Présidente. Bonjour à toutes et à tous. Effectivement, c'est une étape importante de la préparation de notre budget. Merci d'y avoir consacré du temps. Comme j'ai eu l'occasion de le dire hier à ceux d'entre vous qui étaient présents lors de cette réunion informelle organisée par la Présidente, je crois que nous avons fait un effort important d'amélioration de la visibilité de notre budget. Cet effort a été conduit par Catherine Mayenobe et ses équipes, que je remercie très chaleureusement.

Je crois que nous avons pu faire un budget rigoureux au cours d'un dialogue de gestion avec les équipes, et qui a été encore amélioré dans le cadre des échanges que nous avons eus avec vous, avec notre Commission de surveillance. Dans ce qui est proposé aujourd'hui selon les métriques, si l'on compense les frais généraux qui auraient dû être encourus en 2020 mais qui ne l'ont pas été à cause du Covid, nous serions à périmètre constant en augmentation de 1,5 %. Tout compris et sans compter les effets de périmètre, cela aboutit à une augmentation de nos charges brutes de 3,1 %.

Je ne veux pas être trop long dans cette introduction. Dans l'idée de gagner du temps, je vais vous faire part des efforts supplémentaires que nous vous proposons. Je remercie Jean-Yves Perrot du travail qu'il a fait avec nos équipes et des commentaires positifs qu'il a énoncés, mais de ce que j'ai entendu hier, j'entends de sa part qu'un effort supplémentaire pourrait être le bienvenu, même si tout cela est déjà assez serré. Le fait est que nous avons devant nous la perspective d'une année 2021 qui malheureusement

risque d'être sans doute un peu compliquée du fait des effets de bord de la crise sanitaire, même si depuis quelques jours nous avons quelque espoir, entre la baisse du nombre de personnes en réanimation et la perspective de l'arrivée d'un ou plusieurs vaccins.

Toujours est-il que nous avons continué à travailler avec Catherine Mayenobe et avec les équipes pour essayer de réduire encore le budget de frais généraux bruts qui est demandé, et encore une fois tenir compte d'une année qui sera peut-être moins dynamique en 2021, et ainsi économiser de l'ordre de 2,9 millions d'euros supplémentaires, ce qui porte à plus de 10 millions d'euros l'effort qui est fait par rapport au budget initial que nous avons présenté. Je rappelle que ce budget initial faisait déjà l'objet de discussions très vigoureuses avec les différentes équipes.

Cet effort de 2,5 millions d'euros a une vertu un peu symbolique, mais qui n'est sans doute pas anodine, et qui est que si nous prenons l'évolution des frais généraux en regardant l'atterrissage 2020 tel qu'il est attendu, y compris avec la baisse de coût liée au Covid et l'évolution dans le budget proposé, qui ressortirait donc à 1 084 millions d'euros, cela fait passer le taux d'augmentation tout compris en charge brute en dessous de la barre des 3 %. D'après mes calculs, nous serions à 2,95 %. C'est donc un nouvel effort que je vous propose avant que nous ne vous prononciez.

Je veux aussi préciser que pour bien marquer la solidarité du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts et l'effort auquel mes collègues ont accepté de s'associer, nous avons décidé qu'il n'y aurait pas de revalorisation individuelle des collègues du Comité exécutif, alors même que notamment pour les plus jeunes d'entre eux, nous étions dans des processus d'ajustement. Nous allons donc passer l'année, parce que nous pensons que c'est aussi le moment de manifester notre contribution à l'effort général.

En ce qui me concerne, je ne le fais pas uniquement pour cette raison mais cela y contribue, j'ai indiqué à la Présidente et à l'État



que j'abandonnais la part variable de ma rémunération, ce qui correspond, pour les deux ans de mandat qui restent à courir et trois ans en matière de rémunération, à un effort supplémentaire de 150 000 euros, voire un peu plus si l'on ajoute les charges.

Voilà l'effort collectif qui est important et l'effort collectif du Comité exécutif, dont nous avons débattu lors de notre dernière réunion. J'ai donc mandat de mes collègues pour vous présenter cela comme signe de notre engagement et de notre contribution à l'effort général des institutions publiques. Voilà, Madame la Présidente, pour une introduction rapide.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Éric. Je laisse la parole à M. le rapporteur, Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Le propos du Directeur général confirme, s'il en était besoin, la qualité du dialogue dont nous avons eu la chance de bénéficier collectivement cette année dans la préparation de ce budget, qui est le deuxième que notre Commission adopte dans le cadre de ses nouveaux pouvoirs issus de la loi PACTE, et dans un contexte qui à tous égards justifiait une attention particulière que cette séance exceptionnelle reflète et résume tout à la fois. Je crois d'ailleurs que ce point de vue était très largement partagé par tout le monde, non seulement par la Commission de surveillance dans son ensemble, mais aussi par les équipes de la Direction générale et les services de l'État.

Nous allons adopter la semaine prochaine, à la fois le budget de la Caisse des Dépôts, qui est celui dont nous allons parler le plus, mais aussi comme chacun le sait le budget de notre propre Commission, celui-ci étant un sous-ensemble de celui-là.

Je redis après vous, Madame la Présidente, en exprimant je pense fidèlement et sous le contrôle de Gilles Carrez ce que le Comité d'audit et des risques a dit dans sa réunion, la qualité et le progrès très qualitatifs des documents de présentation de budget, et en particulier l'explication des évolutions

attendues en 2021, à la fois par direction et par métier. Il y a toute une série d'annexes nouvelles et intéressantes qui nous ont été communiquées cette année, et qui cheminent de conserve avec l'amélioration du contrôle de gestion et l'amélioration de la comptabilité analytique, tous outils qui sont en train de monter en puissance et de se moderniser, en parallèle d'ailleurs de la modernisation de certains des systèmes d'information de la Caisse des Dépôts.

À partir d'un cadrage qui était déjà une innovation, le dialogue de gestion a donc permis de réduire l'évolution des charges, par rapport à ce cadrage, d'un peu plus de 10 millions d'euros, puisque je note 10,5 millions d'euros. Je note comme vous avec intérêt, et d'une certaine façon avec reconnaissance, ce que vient de nous dire le Directeur général, y compris dans les composantes plus personnelles qu'il a évoquées. Ce n'est pas à moi de me prononcer là-dessus, mais je pense que nous ne pouvons que le saluer, comme pour ce qu'il a indiqué s'agissant de l'exemplarité de la position prise collectivement par le Comité exécutif.

Plus globalement, la progression de ce budget se trouve donc ramenée à + 2,9 %. Cela est d'autant plus remarquable qu'en parallèle, il y a 295,3 millions d'investissements qui nous sont proposés. Ces investissements traduisent, tout comme d'ailleurs la progression importante de 16,8 % des crédits d'intervention, le très haut niveau d'activité de la Caisse des Dépôts annoncé pour 2021, dans le prolongement d'un haut niveau d'activité en 2020, au service notamment de la relance économique, mais aussi et notamment au travers de la Banque des Territoires, de Bpifrance et la montée en puissance continue des activités de la DRS.

Ce budget est le premier qui intègre complètement les conséquences de l'opération Mandarine ainsi que de la SFIL, le raisonnement qui nous était proposé par la Direction générale consistant à considérer qu'il ne pouvait pas ne pas être tenu compte, pour l'année 2021, d'une partie des économies budgétaires réalisées en 2020 à hauteur de

12,2 millions d'euros, dans la mesure où une partie de ces économies n'est pas récurrente. Ce raisonnement a été considéré par le Comité d'audit et des risques comme étant tout à fait compréhensible et admissible, et je crois qu'il n'est d'ailleurs pas propre cette année à la Caisse des Dépôts.

Nous avons introduit deux réserves, deux nuances qui, à mes yeux et, je crois, aux yeux du Comité d'audit et des risques, n'étaient pas de nature à remettre en cause la proposition de budget. D'abord, à propos du poste déplacements, qui est un poste important à la Caisse des Dépôts, pour 3,2 millions d'euros, nous étions un certain nombre à penser que les déplacements allaient s'infléchir de façon plus durable en 2021, puisque je crois que les manières de travailler changent. Nous le voyons avec les bons et les mauvais côtés des retransmissions en visioconférence, qui se dégradent parfois en audio et qui se dégradent parfois, mais je ne veux pas être prophète de malheur pour notre réunion, en incidents techniques. Cela arrive partout.

De même, la prolongation très probable du maintien du télétravail pour les raisons sanitaires avait semble-t-il à nos yeux des conséquences « minorantes » sur d'autres postes, tels que la restauration collective et le taux d'occupation des locaux. Je comprends que les économies supplémentaires qui nous sont annoncées aujourd'hui au titre des frais généraux doivent concerner ces postes, et je pense que c'est heureux. Nous devons le saluer.

La Direction générale nous avait proposé, avant même cette initiative d'aujourd'hui, un suivi particulier de ces postes. En tout cas, le Comité d'audit et des risques l'avait souhaité. Le Directeur général, dans la réunion d'hier matin, et nous le remercions, a évoqué un suivi trimestriel de l'évolution des dépenses de la Caisse des Dépôts dans le cadre du renforcement en cours du contrôle de gestion, non seulement qu'il appelle de ses vœux mais auquel il travaille avec les équipes de la Caisse des Dépôts.

Le budget 2021 continue d'être marqué par la poursuite de l'impact de la loi PACTE pour

+ 1,2 million d'euros. Nous le retrouverons aussi dans l'évolution des effectifs dont je parlerai dans un instant. Il y a des gains de productivité, pour un peu moins de 27 millions d'euros. Le Comité d'audit et des risques s'y est montré très attentif. L'essentiel de ces gains de productivité, et ce n'est pas anormal, est imputé sur la masse salariale, avec des postes supprimés et des « postes non pourvus au titre de départs non remplacés ». J'ai repris dans mon rapport cette expression entre guillemets, et il faudra que nous nous assurions bien sûr ensemble du caractère pérenne de ces non-remplacements.

Le Comité d'audit et des risques, par la voix de certains de ses membres, a discuté la notion d'imputabilité aux gains de productivité de l'effet Noria, qui consiste à remplacer par des agents plus jeunes des agents plus âgés et mieux rémunérés. Ces agents ont vocation à voir leur carrière évoluer. Est-ce à proprement parler de la productivité ? C'est une grammaire dont nous pouvons nous assurer un peu mieux, et en tout cas tout le monde n'en est pas convaincu. Ce n'est pas non plus de nature à remettre en cause, à mes yeux et aux yeux du Comité d'audit et des risques, l'adoption de ce budget. L'évolution des effectifs est extrêmement importante. D'abord, il y a une première chose.

Désormais, les effectifs sont suivis d'une manière homogène dans tous les services, et avec une nouvelle unité de mesure, qui est celle des équivalents temps plein travaillés. Ce double changement est un double progrès. Par rapport à 2020, il y a 92 équivalents temps plein travaillés supplémentaires qui nous sont proposés, dont 35 au titre de la loi PACTE et du pilotage, en particulier dans les équipes qui sont affectées au contrôle permanent, à la gestion des risques et à la conformité, ainsi qu'à l'audit interne, sur lequel comme nous le savons des retards étaient enregistrés depuis plusieurs années et relevés par les corps de contrôle extérieurs, aussi bien la Cour des Comptes que l'ACPR. Nous notons cependant que sur certaines de ses composantes, il reste en deçà des effectifs comparables dans des univers propres, en termes de gestion des risques, ce qui tend à nous incliner à penser

que cette progression se poursuivra. On doit donc trouver des gains de productivité ailleurs. Il y a aussi une progression dans la part du Secrétariat général affectée aux systèmes d'information, et de façon plus limitée à la Direction juridique et à la Direction des finances du Groupe.

En ce qui concerne les investissements, ceux-ci se situent à de très hauts niveaux, en particulier en matière de systèmes d'information, pour près de 200 millions d'euros, et aussi en matière immobilière, avec les projets que notre Commission connaît bien du côté d'Angers et du côté de Bordeaux.

Le point qui reste peut-être à travailler est celui des éléments de comparaison extérieurs, auxquels il serait pertinent et utile de rapprocher l'évolution des charges de la Caisse des Dépôts pour la sortir de son splendide isolement, qui est sa singularité, tout en restant bien entendu attentifs à ses spécificités.

La référence au produit net bancaire est intéressante. Elle est proposée et je pense qu'il faut surtout ne pas l'écartier mais peut-être faut-il élargir un peu le panel des critères. Nous savons que le coefficient d'exploitation auquel se réfère l'ACPR dans certains de ses rapports récents, avec d'ailleurs de sa part des notations de vigilance sur l'évolution de ce coefficient d'exploitation, n'est pas complètement pertinent et mérite en tout cas d'être regardé de très près, parce qu'il y a des variations assez exceptionnelles d'une année à l'autre qui peuvent fausser un peu les choses. Je pense que c'est un point sur lequel le dialogue que nous avons devra se poursuivre à la faveur de l'exercice budgétaire qui s'ouvre. Peut-être pourrait-on imaginer un panel de critères, et pas seulement un seul critère de référence. Je mets ce point à la discussion de notre Commission.

S'agissant du budget de la Commission de surveillance elle-même, il est en baisse par rapport à l'atterrissage 2020 puisqu'il y avait la mission de conseil sur l'opération Mandarine, mais en dehors de ce poste exceptionnel il est en hausse pour des raisons qui reflètent

essentiellement l'augmentation du nombre de commissaires surveillants issue de la loi PACTE et aussi des manières de travailler qui sont les nôtres, avec le nombre plus important de rapporteurs qui sont donc éligibles à une part de rémunération, ce qui comme chacun le sait n'est pas le cas des membres du Parlement qui siègent dans notre Commission.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, et sans vouloir être trop long, je pense que dans le cadre de l'article 108 de la loi PACTE, devenu article L. 518-7 du code monétaire et financier, nous pourrions proposer l'adoption de ce budget sur proposition du Directeur général, après approbation conjointe de notre propre budget de fonctionnement, avec une enveloppe de 200 000 euros pour l'indemnisation des commissaires surveillants.

Je comprends qu'il est prévu que le vote formel intervienne la semaine prochaine, ce qui je pense est de nature à permettre encore des compléments entre nous et sans doute aussi en lien avec les services du ministère des Finances. J'en ai fini avec ce rapport, Madame la Présidente, et je vous remercie.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup pour cet excellent rapport, Jean-Yves. Je vais maintenant céder la parole au Président du Comité d'audit et des risques.

**M. Carrez :** Tout d'abord, je voudrais à mon tour souligner la qualité des documents, qui ont été précieux pour notre réflexion. J'aurais une question à poser au Directeur général, n'ayant pas pu participer à la réunion d'hier.

Je fais tout d'abord deux ou trois commentaires sur les documents qui nous ont permis d'y voir plus clair, car je souhaite que nous procédions de la même manière l'an prochain. Je vous dis de mon point de vue quels éléments ont été particulièrement précieux. Le premier est l'évaluation des économies 2020 à caractère non récurrent du fait qu'elles étaient liées à la pandémie, et le détail de ces économies entre les reports de recrutements, les déplacements en moins, les frais de restauration. C'est une manière précise de

prendre en compte le niveau de dépense que l'on n'a pas engagée en 2020, mais dont on aura probablement besoin en 2021.

Le second point est ce que l'on appelle les dépenses nouvelles, 11,5 millions d'euros en 2021. Je ne sais pas si c'est par convention, mais j'observe que ces dépenses nouvelles sont exclusivement liées à PACTE et aux mandats remboursables. Je considère donc qu'il n'y a pas d'autres dépenses proprement qualifiées de nouvelles, en dehors d'une part des 4,7 millions d'euros concernant PACTE et des 500 000 euros d'appui externe, et d'autre part des 6,3 millions d'euros sur les mandats remboursables.

Le troisième chiffre est celui des dépenses automatiques liées aux indexations. Il s'agit du montant de 36 millions de dépenses courantes,. Je fais d'ailleurs une observation sur les conventions qui sont prises. On intègre dans ces 36 millions d'euros la hausse du glissement vieillesse technicité (GVT), mais une hausse du GVT qui n'est pas corrigée de l'« effet de noria », qui quant à lui intervient plus loin dans ce que l'on appelle les gains de productivité. Or, dans les calculs, en tout cas c'est ce que j'ai toujours fait dans ma commune et il me semble que c'est aussi le cas dans le budget de l'État, on intègre toujours cet effet dans le GVT. On ne dissocie pas les deux. Cela étant, comme par convention, on dissocie les deux, je veux bien l'admettre.

Ce montant de 36 millions d'euros donne dès lors une bonne idée de la manière dont on peut le financer.

En effet, puisqu'entre le budget 2020 corrigé de l'effet de la pandémie et le budget 2021 nous avons une augmentation de l'ordre de 21 millions d'euros, si nous enlevons les dépenses nouvelles, il reste donc 10 millions d'euros pour financer la dérivée automatique de dépense que nous évaluons à 36-37 millions, et nous arrivons bien au gain de productivité de 27 millions. Je trouve donc que ces différentes étapes sont extrêmement utiles à notre compréhension. Sur ces bases, en Comité d'audit et des risques, nous avons pu constater une convergence des différents points de vue.

J'ai une question pour M. Lombard. Entre le premier cadrage que nous avons fait il y a deux mois et les documents que nous avons examinés en Comité d'audit et des risques, il y a eu, suite au dialogue de gestion, une « économie » de 7,9 millions d'euros dans la prévision 2021. Je voudrais que M. Lombard nous dise à quoi correspondent ces 7,9 millions d'euros. Sur quels points en particulier le dialogue de gestion a-t-il permis de mettre en évidence ces économies supplémentaires ?

Par ailleurs, et je m'excuse de ne pas avoir pu participer à la réunion d'hier, s'ajoute depuis hier une baisse complémentaire d'environ 2,5 millions d'euros. Je voudrais en savoir un peu plus au-delà des explications que nous a données le Directeur général. Voilà, Présidente, les quelques observations que je voulais faire. Vous avez eu raison de souligner d'emblée qu'il est beaucoup moins difficile que l'an dernier pour nous d'apprécier la démarche d'élaboration du budget.

Une dernière remarque. C'est vrai qu'il est compliqué de trouver une référence. La référence est-elle l'évolution des dépenses de l'État au motif prétexte que la Caisse des Dépôts appartient au secteur public ? C'est un peu discutable, parce qu'il y a différentes manières de mesurer les dépenses de l'État. Est-ce l'évolution des frais généraux dans les banques comparables ? Là, nous rencontrons la spécificité de la Caisse des Dépôts. Je pense malgré tout qu'il serait utile d'essayer de nous donner des références et savoir par rapport à quoi nous devons apprécier l'augmentation générale des charges.

Autre point important, c'est que nous raisonnons ici dans le cadre exclusif des dépenses, mais les dépenses doivent être rapportées à des recettes. Les recettes, c'est le produit net bancaire (PNB). Quand nous observons l'évolution du PNB dans la séquence pluriannuelle qui nous est proposée, nous voyons qu'il y a une baisse, une stagnation en 2020-2021, puis une augmentation très brutale en 2022. Or, nous savons d'expérience que des augmentations très fortes de ce type n'existent pas dans la vraie vie, donc il faut que nous regardions cela de plus près, et nous avons

absolument besoin de remettre le budget en perspectives pluriannuelles. J'attends donc avec impatience l'exercice que nous allons faire en tout début d'année, sur le programme stratégique à moyen terme (PSMT).

Voilà les questions et observations que je voulais formuler. Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Oui, c'est vrai que notre réunion d'hier a permis de poser certaines questions à Éric et d'avoir certaines précisions, y compris sur tout ce qui concerne la relance et les engagements d'urgence. Je passe la parole à Éric ou Jean-Marc Janailac. Comment procédons-nous, Éric ? Veux-tu que nous fassions une série de questions ou veux-tu déjà répondre aux premières avant de faire une deuxième salve de questions ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je peux commencer à répondre aux questions de Gilles Carrez. Nous allons faire une réponse à deux voix avec Catherine Mayenobe. Si vous le permettez, je vais prendre les questions de Gilles Carrez dans l'ordre inverse à celui dans lequel il les a posées. La question de la référence est une question importante et complexe. Nous vous avons d'ailleurs fait passer dans l'intervalle l'évolution du PNB sur cinq ans, rapportée à l'évolution anticipée des dépenses, et qui montre bien que les dépenses augmentent moins vite que le PNB. Cependant, je trouve que ce n'est pas une référence entièrement satisfaisante.

Je pense qu'il y a plusieurs thèmes. Il y a d'abord le thème des nouvelles missions qui nous sont confiées par l'État et qui sont couvertes par l'État. Je pense à quelque chose comme Mon Compte Formation. Je pense quand même que c'est quelque chose qu'il faut mettre à part, puisque cela n'a pas d'impact à la fin sur le résultat de la Caisse des Dépôts, mais ce sont réellement des investissements et des équipes importantes qui nous rejoignent.

Ensuite, nous avons des activités sur lesquelles nous pouvons avoir des éléments de comparaison chez des investisseurs, des assureurs ou des banques. Dans ces cas-là, dès

que c'est possible, d'ailleurs nous vous les avons produits dans le document budgétaire, nous nous comparons pour vérifier si le nombre des investissements suivis à la Direction des investissements ou le volume d'actifs gérés à la Direction des gestions d'actifs sont comparables avec ce que font nos concurrents.

Il y a un troisième élément qui a joué beaucoup ces dernières années, à savoir, d'une part, la loi PACTE, avec la soumission à l'ACPR, et comme vous l'avez bien vu dans les chiffres de l'augmentation de nos dépenses nous ne sommes pas encore au niveau des comparables, et d'autre part, l'accélération de notre développement notamment dans le cadre du plan de relance.

Tout cela mis bout à bout fait que je pense que nous serons obligés, dans les années qui viennent, d'avoir un peu de tout, de faire des benchmarks, de regarder quelles sont nos missions nouvelles et évidemment de regarder comment tout cela évolue sur une moyenne période par rapport à notre PNB, mais il n'y a rien de tout à fait simple là-dedans.

Ensuite, concernant les 2,5 millions d'euros d'effort supplémentaire, c'est un effort global que nous proposons parce que nous pensons, et c'est d'ailleurs Jean-Marc Janailac qui nous y avait incités lors d'un des premiers débats sur notre budget, que nous pourrions être un peu plus frugaux dans notre fonctionnement, même si nous le sommes déjà. Surtout, encore une fois je crains que le rythme d'activité en début d'année soit plus lent et c'est donc comme cela que nous gageons cet effort supplémentaire.

En revanche, et je vais passer la parole à Catherine Mayenobe, les 7,9 millions d'euros sont gagés très précisément par un effort supplémentaire que nous avons demandé aux équipes opérationnelles, à la fois sur l'évolution de leurs effectifs, donc avec des budgets plus contraints que ce qui était prévu initialement en matière d'augmentation de l'effectif, et sur leurs dépenses de fonctionnement. Catherine, peux-tu compléter sur ce point et sur les autres si tu le souhaites ?

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Merci, Éric. Je répondrai simplement sur ce premier point, parce que tu as tout dit sur le reste. L'effet majeur est le résultat de quelque chose dont vous avez souligné l'effet vertueux, à savoir le cadrage. Nous avons eu pour la première fois cet exercice de cadrage et nous sommes d'accord pour le reconduire dans les années suivantes. Nous avons fait un cadrage en effectifs temps plein travaillé (ETPT) en année pleine et cela a un effet très stabilisateur et très modérateur sur les demandes des directions, et ce d'autant plus que la consigne très claire d'Éric Lombard consiste à dire qu'il veut que les effectifs soient stabilisés à partir de 2022 au niveau auquel nous serons parvenus en 2021.

La combinaison de ce mode de fonctionnement en ETPT et de la trajectoire qui nous a été indiquée se traduit par un effet stabilisateur très massif qui nous a permis de présenter une copie encore meilleure que celle que nous avons envisagé de vous présenter.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Nous avons une question de Jean-Marc Janailac.

**M. Carrez :** Catherine n'a pas répondu à la question qui m'intéresse sur le glissement vieillesse technicité (GVT). Est-ce qu'on n'intègre pas normalement l'« effet de noria » dans le GVT ? Il me semble que si, mais vous avez peut-être une manière d'évaluer le GVT différente à la Caisse des Dépôts.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Je ne voudrais pas parler à la place de Paul Peny. En tout cas, intellectuellement, cela revient un peu au même. C'est-à-dire que d'un côté il y a des dépenses en plus, et de l'autre il y a un effet minorant de noria dont il est important de vérifier qu'il contribue de façon positive à la maîtrise de la masse salariale. J'ai un peu oublié les bases que j'ai beaucoup pratiquées à la Cour des Comptes. Ne m'en voulez pas, Monsieur le Président, sur les subtilités de calcul du GVT. En tout cas, je maintiens que l'effet de noria est quelque chose qui se pilote et qui contribue à la maîtrise de notre masse

salariale, et c'est à ce titre que nous l'avons identifié. Nous préciserons le point.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui, cela restera un point de réponse à nous apporter. Merci, Catherine. Je cède la parole à Jean-Marc Janailac.

**M. Janailac :** Oui, bonsoir. Ce budget est essentiellement un budget de dépenses. Cela me rajeunit, parce que j'avais pris l'habitude d'avoir des budgets globaux. Ma question est toute simple. À quel moment aurons-nous en face de ces dépenses et de ces investissements les recettes pour avoir un budget global avec le résultat économique de la Caisse des Dépôts ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Marc. Éric ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** En fait, nous l'avons déjà dans le cadrage pluriannuel, donc nous avons une première visée. Je reconnais qu'il faut que nous la modifiions, et je crois que c'est prévu dans les semaines qui viennent, parce que nous avons validé en Comex, donc nous allons vous présenter très vite à la fois les estimations d'atterrissage de nos résultats 2020, donc les revenus, les amortissements et les charges, et l'estimé que nous avons de nos résultats 2021. Du coup, nous vous ferons une réactualisation des quatre ou cinq ans qui viennent, je ne me souviens plus. C'est une question de semaines. C'est déjà prêt et c'est vrai que nous aurions pu vous le présenter dès aujourd'hui, mais il y a encore quelques ajustements à faire, notamment sur l'estimé 2020, qui est un peu compliqué avec la politique actuelle que nous avons dans les marchés.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Éric. Évelyne Ratte, pour une précision.

**Mme Ratte :** Je voudrais simplement rappeler que le GVT (glissement vieillesse technicité) est une notion qui a été introduite par la Direction du budget au début des années 1980 dans la discussion budgétaire et qui a permis de maîtriser la masse salariale de l'État depuis ce moment-là. Le GVT (ou GVT solde) résulte du

GVT positif, qui alourdit mécaniquement la dépense du fait de l'ancienneté des agents et de leur technicité accrue et du GVT négatif, qui est précisément ce que l'on appelle à la Caisse des Dépôts l'effet de noria, et qui allège la dépense. Le GVT solde est normalement l'indicateur qui permet d'évaluer la croissance spontanée d'une masse salariale, avant toute politique de rémunération. Quel est donc le taux de GVT, entendu comme étant le solde résultant du GVT positif et du GVT négatif ?

**M. Carrez :** C'est ce que je faisais en tant que maire du Perreux. Je raisonnais comme cela, en GVT positif et GVT négatif. Comme le dit très justement Catherine, l'effet de noria, le GVT négatif, peut être piloté. On le pilote plus facilement que le GVT positif, donc je comprends conceptuellement que l'on distingue les deux.

**Mme Ratte :** Bien sûr, mais je souhaitais faire observer qu'il est difficile de considérer le GVT négatif ou l'effet de noria comme un gain de productivité.

**M. Carrez :** Oui.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci pour ces précisions. Cela nous permettra peut-être d'obtenir ce point de la part de Paul Peny d'ici nos prochaines réunions. Nous pourrions peut-être aussi envisager, et je pense que c'était l'une des propositions d'hier dans notre dialogue et nos échanges avec Éric sur l'exécution budgétaire, ce qu'il va se passer au premier trimestre de l'année 2021.

Nous avons discuté hier de tous les efforts concernant le soutien à l'économie, avec d'un côté l'urgence et de l'autre tout ce qui concerne la relance, et c'est vrai qu'il sera utile que nous puissions avoir, en plus de l'exécution budgétaire, tous les éléments concernant les actions de la Caisse des Dépôts dans un format de comité de suivi.

Je ne sais pas comment cela s'appellera, mais dans la construction de notre discussion budgétaire à venir, je pense qu'il sera important aussi que nous ayons ces points d'étape et de rendez-vous.

Y a-t-il d'autres demandes d'interventions ou d'autres points concernant la proposition de budget ? Nous avons quelques petits sujets techniques, et j'ai peur d'avoir raté quelqu'un, puisque nous avons eu un petit sujet lors de la réunion précédente. Pardon de faire référence à ce qu'il s'est passé précédemment. Il n'y a pas de demandes d'intervention ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais peut-être rebondir sur ton commentaire, pour ceux qui n'étaient pas présents hier. De toute façon, nous allons partager avec l'État la façon dont notre implication dans le plan de relance se déroule, et à l'évidence ce sont des informations que nous partagerons avec notre Commission de surveillance, et peut-être même en dehors de nos réunions régulières. Nous verrons avec la Présidente comment nous pratiquons cela.

Je veux rassurer la Commission de surveillance sur notre suivi. Nous avons déjà en Comité exécutif tous les mois un suivi de l'évolution de nos effectifs, en sachant qu'il s'agit de la source principale des frais généraux. Chaque mois, nous vérifions direction par direction que tout le monde soit bien dans le cadrage de son évolution de l'effectif et qu'il n'y ait pas de dérapage. Ce qui je pense va s'améliorer grâce au travail de Catherine Mayenobe, de Vincent Rigaudière et de leurs équipes, c'est un suivi de l'ensemble de nos frais généraux.

Je souhaite effectivement que nous ayons, au moins tous les trimestres, un suivi de l'ensemble de nos frais généraux pour vérifier que nous soyons bien dans le cadrage prévu et voir si la situation économique se dégrade éventuellement ou ralentit les évolutions qui sont budgétées, de la même façon que nous suivons pour le moment deux fois par an – et probablement faudra-t-il que nous le suivions quatre fois par an – l'ensemble que constituent les résultats et les frais généraux.

Pour l'année prochaine, mais cela dépendra aussi des marchés, nous attendons un rebond important puisque s'il y a une reprise économique il y aura une reprise des marchés, et donc une partie des provisions qui seront passées cette année sera reprise l'année

prochaine. C'est le rythme normal des résultats de la Caisse des Dépôts en sortie de crise, en espérant que l'année prochaine sera bien celle de la sortie de crise. Voilà les quelques commentaires que je voulais faire en rebondissant sur ce que tu viens de dire, Sophie.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Éric. Michèle Pappalardo souhaite obtenir une précision.

**Mme Pappalardo :** Pour que ce soit au compte rendu de la Commission et pour revenir très rapidement sur un point que nous avons évoqué hier, je souhaite faire part, à la fois au nom de Jean Pisani-Ferry et de moi-même, de notre intérêt pour les grosses dépenses informatiques sur lesquelles nous aimerions pouvoir revenir de manière un peu précise, à la fois parce que les dépenses sont importantes et parce que les risques derrière ces investissements ou ces non-investissements, c'est à voir, sont importants. C'est juste pour que cela soit bien noté dans les sujets qui nous intéressent sur ce budget qui est fort intéressant. Merci pour toutes ces explications.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Si vous en êtes d'accord, je vous propose que nous passions au point suivant, sur le profil de risques.

**M. Carrez :** Présidente, je souhaitais remercier tout particulier Jean-Yves Perrot pour la qualité de sa présentation, qui nous a aussi beaucoup éclairés.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui, je participe à ce grand remerciement pour notre rapporteur, qui va d'ailleurs passer au point suivant, puisque c'est une Commission de surveillance particulière pour Jean-Yves Perrot aujourd'hui. Je te passe la parole pour notre point 3.

### **3 — Profil de risques au 30 juin 2020 (CAR du 10 novembre)**

**M. Perrot :** Merci beaucoup, et merci beaucoup à Gilles et à vous-même de ces

paroles. L'avantage du fait qu'il n'y ait pas d'image est que vous ne m'avez pas vu rougir de confusion.

J'en viens donc au rapport trimestriel sur le profil des risques. Nous continuons collectivement à nous accoutumer à ce nouvel exercice que constitue l'examen périodique, et notamment semestriel, des profils de risques de la Caisse des Dépôts dans la grammaire que nous connaissons, ILAAP, ICAAP, etc., avec à la fois la difficulté que nous ressentons, et aussi un effort que je veux saluer vraiment d'entrée de jeu de la Direction qui porte ce sujet, la Direction des risques. En effet, conformément à ce que la Commission avait souhaité, nous avons eu la chance pour ce semestre d'avoir une note de synthèse datée du 2 novembre, qui nous a grandement facilité la lecture de ces documents. J'en remercie Madame Tubiana et les équipes qui l'entourent.

Il s'agit d'examiner le profil des risques au 30 juin, puisqu'il y a toujours évidemment un décalage, et ce profil de risques est doublement limité, d'abord parce qu'il est adossé à une prévision quinquennale qui est aujourd'hui dépassée. C'est comme cela, nous savons bien qu'il faut du temps pour ajuster les prévisions quinquennales. Ce sont des exercices lourds et difficiles, a fortiori dans le contexte actuel très tendu pour les équipes de la Caisse des Dépôts et peu lisible d'un point de vue macroéconomique et financier. La nouvelle programmation pluriannuelle est donc attendue pour le mois prochain.

La deuxième limite, ce sont naturellement les très fortes incertitudes sur l'évolution sanitaire et son impact sur l'activité du Groupe. C'est vrai pour les filiales non financières, aussi bien pour leur activité en France et à l'étranger, et je pense en particulier à la Compagnie des Alpes, qui est très affectée et j'y reviendrai, et pour Transdev, que connaît bien un des membres de notre Commission. C'est vrai aussi pour les filiales financières. La persistance d'un environnement de taux bas est un point de grande sensibilité, comme nous le savons depuis le début avec l'exercice Mandarine, pour La Poste, à travers La Banque Postale, mais aussi pour le fonds d'épargne.



J'en profite pour rappeler, comme le Comité d'audit et des risques l'a souhaité et comme la Commission l'avait je crois d'ailleurs déjà évoqué, que nous souhaitons être destinataires d'une version actualisée des implications de cette situation liée à la persistance des taux bas. Je sais qu'Olivier Mareuse s'est vu confier une mission particulière là-dessus, et je crois qu'il serait bon que nous ayons de sa part une présentation actualisée de l'impact persistant de cet environnement de taux bas.

Parallèlement, nous assistons également à une montée, relative à ce stade, du risque de crédit. Cela concerne assez peu le domaine du logement social, qui est par ailleurs très sécurisé, mais cela concerne un peu Bpifrance, d'une manière qui n'est pas préoccupante aujourd'hui, mais qui mérite que nous la suivions de près, et c'est le cas.

Dans le cadre de notre apprentissage commun de ces mises à jour, nous savons que les indicateurs non financiers font dans leur ensemble l'objet d'une mise à jour semestrielle. C'est le cas d'un indicateur qui concerne par exemple la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Nous découvrons, à la faveur de cet examen, que certains indicateurs font seulement l'objet d'une mise à jour annuelle, en fin d'exercice.

C'est le cas du risque de modèle et du risque d'actifs immobiliers. Or, ce sont des postes qui peuvent être assez sensibles pour certaines parties du Groupe, notamment dans le contexte macroéconomique que traverse la Caisse des Dépôts en même temps que son environnement.

Sous le bénéfice de ces limites, le profil des risques qui est soumis aujourd'hui à notre examen est, me semble-t-il, marqué essentiellement par une confirmation globale de la situation que nous avons observée à fin mars. Il y a bien entendu des nuances, qui sont liées à des inflexions récentes, conjoncturelles, parfois fragiles, notamment pour celles qui tiennent à l'évolution du niveau des marchés financiers, dont nous connaissons l'extrême volatilité.

Globalement, si l'on doit résumer, la dégradation de la profitabilité du Groupe se confirme dans une mesure qui est difficile à préciser finement aujourd'hui, notamment pour la raison que je viens d'évoquer à l'instant. En revanche, nous notons une absence de risque à ce stade à l'échelle du Groupe, en termes de liquidité, avec même une amélioration de la situation par rapport au profil à fin mars, et nous ne notons pas plus de risque en matière de solvabilité.

Nous notons une absence d'évolution significative sur le risque de concentration géographique. Nous nous souvenons des deux pays qui étaient concernés, l'Italie et le Japon en particulier. Il n'y a pas d'évolution significative et encore moins d'évolution négative sur le risque de concentration géographique ce semestre.

En revanche, je l'ai déjà dit, nous notons le maintien de tensions fortes sur les marges du Fonds d'épargne, qui sont liées à la fois à la poursuite déjà évoquée d'un environnement de taux bas et à la volatilité des marchés financiers. Nous savons qu'il s'agit en soi d'un sujet qui méritera que nous nous y penchions dans les semaines et dans les mois qui viennent.

Dans ce contexte, trois filiales méritent une vigilance particulière en matière de risques, avec d'abord La Poste. Nous avons tenu récemment un Comité stratégique sous votre présidence, Madame la Présidente, qui était consacré aux perspectives de La Poste et à la préparation de son nouveau plan d'avenir à l'horizon 2030. Nous savons qu'elle est soumise à une chute accélérée et non réversible de l'activité courrier. Elle doit accélérer la transformation de son modèle économique, ce qui supposera un pilotage renforcé de ses risques, notamment du fait des implications de ses développements à l'international comme nous l'avons évoqué avec le Président de La Poste à l'occasion du Comité stratégique, et aussi sur de nouveaux métiers sur lesquels évidemment la question de la solvabilité attendue et du modèle économique, qui ne peut sans doute pas être exclusivement ou de façon trop dominante de

source publique, justifiera aussi notre vigilance.

Il s'agit également de Bpifrance, au titre du risque de crédit, et je ne m'étends pas, et la Compagnie des Alpes, du fait de l'impact très fort de la crise sur son activité. Je sais que le Directeur général, il nous l'a dit encore hier en réponse à une question, suit notamment l'évolution de cette filière de très près.

Au vu de l'ensemble de ces observations, je propose à notre Commission de prendre acte de ce profil semestriel. Je voudrais inviter la Direction générale dans toute la mesure du possible, même si je sais que ce n'est pas forcément simple à faire, à tendre à ne plus trop dissocier l'actualisation de la prévision pluriannuelle de la présentation du profil semestriel des risques, parce qu'il en résulte forcément toujours non pas un malaise, l'expression serait exagérée, mais une sorte de frustration de cette absence de synchronisation. Celle-ci s'explique par des raisons techniques, mais je pense que si l'on pouvait tendre vers l'idée de faire coïncider un peu davantage les deux exercices, nous nous sentirions sans doute collectivement plus à l'aise.

De même, je pense qu'il faudrait que l'on continue à améliorer le suivi des indicateurs les plus sensibles en cette période, en particulier le risque d'actifs, mais je crois que les équipes y travaillent, on va peut-être nous le confirmer, compte tenu à la fois de la forte volatilité des marchés financiers et de la sensibilité croissante des résultats du Groupe à cette composante de nos résultats.

Voilà, Madame la Présidente, ce que je souhaitais vous dire sur ce profil de risques, en remerciant à nouveau les équipes de la Direction des risques, non seulement de la note de synthèse et de l'effort constant de clarification, mais aussi de leur très grande disponibilité dans la préparation de nos réunions, que ce soit le Comité d'audit et des risques ou les réunions de notre Commission. Merci beaucoup.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Yves. Nous ne vous

verrons pas rougir, mais un grand merci de nouveau pour cet exercice. Merci à Mme Tubiana. Je n'ai pas contrôlé qu'elle était bien parmi nous. Pardon, puisque j'ai évidemment un peu de mal à saluer les gens qui arrivent et qui repartent, en termes de technique. Merci beaucoup à toutes les équipes pour tout ce travail. Je passe la parole à Gilles, en tant que Président du Comité d'audit et des risques.

**M. Carrez :** Merci, Sophie. Je dis juste un mot. Les documents sont de grande qualité, en tout cas plus accessibles que ceux que nous avons eus par le passé, puisque ce sont des sujets qui sont quand même très techniques. J'ai tiré de ces documents une impression assez rassurante. Je veux dire que nous notons, à l'issue du premier semestre 2020, qu'il n'y a pas eu de dégradation significative, notamment des risques de liquidité, de solvabilité, et même sur les risques non financiers, l'analyse n'est pas particulièrement inquiétante.

Nous notons le poids des filiales et le fait qu'il faut que nous ayons des indicateurs de suivi extrêmement précis et extrêmement fréquents dans leur appréciation, mais je ne vais pas y revenir puisque Jean-Yves a beaucoup insisté dessus et il a raison.

J'ai une question, peut-être pour le Directeur général. Nous notons dans l'analyse qu'il y a manifestement une dégradation s'agissant de ce que l'on peut appeler les niveaux de rentabilité. C'est dans le long terme, dans le cadre d'un travail pluriannuel, mais nous avons quand même une relation étroite entre rentabilité et solvabilité. En effet, les fonds propres qui ont été constitués par la Caisse des Dépôts au fur et à mesure que le temps passait, et je parle des vrais fonds propres et non pas des plus-values latentes, sont issus de la remontée des résultats après prélèvement de l'État. Si notre rentabilité devait se dégrader de façon durable, je pense que cela aurait un effet sur la solvabilité. Je pense que dans l'exercice pluriannuel que l'on va conduire, avec notamment le poids très important des filiales et donc avec, dans les comptes sociaux, des remontées de dividendes, il faudra

regarder de très près l'évolution de la rentabilité, les prévisions de résultats après prélèvements, et dès lors l'évolution du niveau des fonds propres. C'est une question que je voulais poser dès à présent.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Éric, veux-tu rebondir ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Oui, bien sûr. Sur les remarques de Jean-Yves Perrot, que je remercie de son rapport, concernant notre travail sur les taux bas je pense effectivement qu'il sera utile que nous ayons une revue avec Olivier Mareuse et le cas échéant avec Yann Tampereau, qui est notre chef économiste, sur les perspectives. Ce qui est clair, c'est que la crise actuelle renforce pour nous le scénario où les taux resteront bas et négatifs sur une durée plus longue que prévue. C'est dans cette perspective que nous avons refait nos trajectoires de résultat.

En fait, je pense que ce qui est surtout important dans cette perspective de taux bas pendant une durée longue, c'est de regarder comment nos résultats résistent à cette situation. Les chiffres que nous allons vous présenter, et qui encore une fois ne sont pas complètement stabilisés et qui vont jusqu'à 2025, sont malgré tout assez rassurants dans une perspective où malgré les taux bas, le rythme de développement économique reprend l'année prochaine. Vous avez vu que le gouvernement a un peu baissé ses perspectives à 6 %, et dans ce cadre nous anticipons un rétablissement de nos résultats, pour les résultats de section générale consolidée, à partir de 2023 et même 2022, avec un rebond en 2021 qui ne sera pas au niveau des années passées.

Cela me permet d'ailleurs de répondre à l'observation tout à fait juste de Gilles Carrez. Si nous avons effectivement ce rebond de nos résultats malgré les taux bas, cela permettra de continuer à alimenter nos fonds propres, et donc notre solvabilité. Pourquoi cela ? D'abord parce que les métiers du Groupe s'adaptent. Les taux bas ne sont pas bons pour les activités

de taux et pour la marge d'intérêt. Mais cela a été très bon jusque-là pour d'autres types d'investissements, notamment les investissements en actions, en infrastructures en immobilier, dont nous sommes un détenteur tout à fait important. Ces bons résultats devraient donc, dans nos hypothèses, contrebalancer la réduction des marges d'intérêt.

Dans les risques évoqués à juste titre par Jean-Yves Perrot, il y a l'évolution des résultats de La Poste. Il y a trois grands blocs de sujets. Il y a tout ce qui est colis, qui pour le coup se développe beaucoup plus vite qu'anticipé, puisque les prévisions ont été dépassées.

Il y a les activités financières, La Banque postale et CNP Assurances, qui résistent. Il est vrai que notamment dans les activités bancaires, les taux bas et négatifs pèsent, et là un changement de modèle doit s'opérer, ce qui fait partie de la mission du nouveau Directeur général de La Banque Postale, Philippe Heim.

Enfin, il y a le courrier. Sur le courrier, le monde a changé depuis le Covid. Avec les équipes de La Poste nous pensons que la chute du volume du courrier qui s'est opérée pendant le premier confinement ne sera pas rattrapée, et qu'au contraire la baisse du courrier va se poursuivre, mais probablement à partir du point bas que nous aurons atteint à la fin de l'année. Cela a une conséquence importante sur les perspectives de résultat de La Poste, puisque vous vous souvenez que dans les quatre missions de service public de La Poste, l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire, la distribution de la presse et le service universel postal. Le service universel postal était rentable, les trois autres étant compensés par des compensations versées par l'État. Nous avons donc engagé une discussion avec les pouvoirs publics il y a déjà quelques semaines. Dès lors que c'est un service public, s'il devient déficitaire il nous paraît légitime de nous tourner vers l'État, comme le font déjà d'autres entreprises publiques qui rendent des services qui sont déficitaires, pour qu'il y ait une compensation.

Je parle de compensation parce que nous ne demandons pas à l'État de compenser

l'intégralité de l'impact de cette baisse sur nos résultats. Un tiers de cet effet devra être fait par des efforts internes de La Poste. Ils sont en train d'être envisagés, mais il reste les deux tiers de cet impact sur lesquels des discussions sont en cours avec les différentes entités de l'État pour que le service universel postal déficitaire fasse l'objet de compensations qui vont soutenir les résultats de La Poste dans les années qui viennent. Voilà ce que je peux vous dire, et je partage encore une fois l'avis de Jean-Yves Perrot. La question des taux et la question, non pas de La Poste en général mais du courrier, sont clairement deux sujets qu'il faut traiter très énergétiquement, et nous nous attelons à l'un comme à l'autre.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je m'excuse pour mon petit problème technique. Je suis bien là et par téléphone. Il me semble que Jérôme Reboul avait demandé la parole. Avez-vous pu intervenir ou pas ?

**M. Reboul :** Non, mais je veux bien dire deux choses. Je veux d'abord confirmer le fait que, comme cela a été relevé à plusieurs reprises, la situation en termes de risque de solvabilité n'inspire aucune inquiétude à court terme. En revanche, il y a clairement une question sur le moyen terme, qui est une question de capacité de génération de résultat, et donc de continuité d'activité. Je souligne, mais je crois que j'ai déjà eu l'occasion de le dire, que je trouve que cette question est particulièrement pressante pour la partie relative au fonds d'épargne, dont le modèle économique souffre quand même beaucoup.

Après, j'ai juste une question. Je n'ai pas retrouvé la référence, mais j'ai parcouru le rapport et il y a une phrase qui dit qu'il y a eu une intensification des attaques informatiques pour la Caisse des Dépôts et les tiers de confiance. Je n'ai pas besoin de vous faire un dessin, je pense que le risque de cybersécurité est très important. Pouvons-nous en savoir plus sur ce point ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je pense que Catherine sera mieux à même de répondre sur l'excellent

travail fait par ses équipes et les équipes de la Direction des risques. D'ailleurs, les risques informatiques sont chez Nathalie Tubiana, donc peut-être pourront-elles répondre à deux voix sur cette question.

Sur les fonds d'épargne, c'est vrai que cette année ils vont sans doute dégager une perte assez significative, et pour le coup, comme le coût du passif reste assez élevé et que le rendement d'une partie de l'actif baisse, le modèle est sous tension sans que cela ne m'inspire d'inquiétude pour le moment. Pour autant, c'est vrai qu'il faudra être attentif parce que le modèle des fonds d'épargne sera plus mis en tension que le modèle de la section générale, qui effectivement dans nos projections résiste très bien à cette séquence qui est pourtant adverse à beaucoup d'égards.

Nathalie et Catherine répondront à la question sur les cyberattaques qui a occupé une partie de notre dernier Comité exécutif.

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Oui, merci Éric. Effectivement, nous avons noté une très forte hausse des cyberattaques, donc des menaces sur la sécurité des systèmes d'information, mais elle n'est pas particulière à la Caisse des Dépôts, loin de là. L'ensemble des entreprises et des institutions, en France et à l'international, font de plus en plus l'objet de cyberattaques. Nous avons pu noter, entre juin 2019 et juin 2020, une hausse très forte des menaces. Elles étaient déjà vraies avant le confinement, et elles étaient liées notamment à une diversification des natures d'attaques. Elles étaient peut-être un peu plus intenses pendant la période de confinement en raison du télétravail, puisque le travail à distance peut être une occasion supplémentaire d'intrusion dans les systèmes d'information.

La Caisse des Dépôts a très bien résisté à ces menaces. Nous avons un système d'information très sécurisé. Il est relativement fermé et nous l'avons davantage fermé depuis le début de l'année, pour justement augmenter notre niveau de sécurité. Je ne vais peut-être pas en dire davantage, parce que ces sujets font l'objet d'une présentation à la Commission

de surveillance du 25 novembre, que nous ferons à deux voix avec Catherine. Nous nous apprêtons à vous envoyer le support demain ou après-demain, pour tout vous dire, donc nous aurons largement l'occasion de parler de ce sujet.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Nathalie. J'ai une demande de prise de parole de Jean-Marc Janaillac.

**M. Janaillac :** Oui, merci. Il y a un sujet de risque que j'ai été un peu étonné de trouver à la Caisse des Dépôts, à savoir les risques internationaux. Je voulais quelques informations sur l'historique. J'ai vu que cela venait de la SFIL, je suppose des ancêtres de la SFIL, mais quelles sont les contreparties ? Quelle est l'évolution ? Comment les voyez-vous, en particulier sur deux pays qui peuvent poser problème ? Je pense en particulier à l'Italie et à la Grande-Bretagne post-Brexit.

**Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe :** Merci pour la question. Je vous propose de laisser Marion répondre. Marion est avec moi également et elle pilote la réalisation de l'appétit aux risques. Je te laisse répondre sur cette question, Marion.

**Mme Cabrol, Responsable du département pilotage transverse des risques :** Bonjour. Effectivement, l'exposition sur l'Italie vient de la SFIL. Il s'agit de financements de collectivités locales, par exemple au niveau de la ville de Rome. Ce sont des financements qui datent d'il y a quelque temps maintenant et qui vont encore perdurer quelques années dans les bilans. Ce sont des expositions qui sont surveillées continûment par la SFIL, mais c'est vrai que comme elles vont durer un certain temps dans le bilan, nous veillons par ailleurs à ne pas ajouter trop d'exposition sur ce pays. Je pense que c'était le point spécifiquement sur l'Italie.

Sur les autres pays, il n'y a vraiment pas d'alerte particulière. Sur le Royaume-Uni, nous sommes vraiment sur un pays de très bon rating. Nous montrons cette exposition qui est dans l'absolu élevée, mais c'est vrai que sur toutes les contreparties de très bon rating,

c'est-à-dire le A ou plus, les seuils qui sont établis sont des seuils d'information et pas des seuils d'alerte. C'est simplement pour que nous détaillions un peu plus le contenu et la provenance de ces expositions, qui sont souvent des expositions de portefeuilles de placement notamment sur les taux d'intérêt, mais qui combinent aussi beaucoup d'autres choses qui vont du crédit d'export au prêt.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Sur l'Italie je me suis fait la même remarque que Jean-Marc Janaillac, ce qui fait qu'avant l'arrivée de la SFIL dans notre périmètre, nous avons allégé l'exposition de la section générale sur l'Italie, puisque là nous avons des lignes que nous pouvions céder ou ne pas renouveler. Par ailleurs, nous avons mis un plafond sur l'exposition italienne à l'ensemble des entités du Groupe, qui me vaut d'ailleurs la visite du dirigeant d'une grande banque italienne qui n'est pas content de cet état de fait, mais nous allons en parler puisqu'effectivement la situation italienne n'est pas complètement rassurante.

Nous avons aussi de l'international dans le groupe La Poste, avec notamment une exposition qui est opérationnelle puisque CNP Assurances dégage à peu près un tiers de son résultat par son activité au Brésil. Il y a un risque pays et un risque de business au Brésil que nous suivons évidemment de très près, et de façon générale GéoPost est un groupe très international. Voilà les raisons de ces différents risques que nous suivons tout aussi attentivement que les autres.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, un grand merci. Y a-t-il d'autres demandes de précisions ou des questions supplémentaires ? J'ai peut-être oublié quelqu'un. Peut-être me manque-t-il des demandes de prises de parole. Non ? Je crois que nous avons fait le tour de nos différents points. J'avoue que cette séance était très particulière, non seulement en raison du contexte mais des problématiques techniques. Je m'en excuse, même si je n'y suis pas pour grand-chose. Nous allons parer au plus urgent pour que nos séances dans le futur se règlent au mieux, en espérant bien

évidemment nous retrouver très bientôt en présentiel.

Je refais le point. Nous avons quelques demandes d'éléments complémentaires et de précisions par rapport aux sujets que nous avons évoqués aujourd'hui. Ces précisions pourront nous être données, si ce n'est pour la Commission de surveillance prochaine, c'est-à-dire le 25 novembre prochain, pour peut-être faire un point sur notre planning du dialogue ensemble puisque je pense qu'il serait bien que nous puissions nous projeter sur les mois qui viennent et qui nous attendent sur les différents points évoqués aujourd'hui. Un grand merci à tous. S'il y a encore des questions en suspens pour aborder notre Commission de surveillance de la semaine prochaine, merci de bien vouloir nous les faire remonter. Un grand merci à tous et à notre super rapporteur en chef pour ces deux points à l'ordre du jour. Merci à toutes et à tous et à la semaine prochaine. Pour ceux qui ne sont pas présents, n'oubliez pas de donner un pouvoir à l'un d'entre nous parce que l'approbation du budget est un point essentiel dans nos missions.

*La séance est levée à 18 heures 15.*

**11<sup>ème</sup> séance – 25 novembre 2020**

Le mercredi 25 novembre 2020, à 17 heures, la Commission de surveillance s'est réunie en visioconférence (Skype).

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, de Ketelaere, MM. Carrez, Sommer, Bascher, Reboul, Pisani-Ferry, Perrot, Janailac, Dessenne.

**Excusé :** M. Raynal.

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; M. Sichel, Directeur général délégué du groupe Caisse des Dépôts et Directeur de la Banque des territoires ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts (points 1 et 4) ; M. Rigaudière, Responsable du département de la performance opérationnelle au sein du Secrétariat général du Groupe (point 1) ; M. Willer, Directeur du département planification à moyen terme et contrôle de gestion au sein de la direction des finances du Groupe (point 1) ; M. Freyder, Directeur de l'audit interne du Groupe (point 2) ; Mme Gautier, Directrice du contrôle permanent et de la conformité du Groupe (point 3) ; Mme Tubiana, Directrice des risques du Groupe (point 4) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ; M. Clos, Conseiller ; M. Grzegorzczuk, Conseiller ; M. Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 17 heures 02.*

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Bonsoir à toutes et à tous. Avant de commencer notre réunion, je vous adresse mes excuses, parce que nous avons dû couper

court à notre réunion précédente, je suis navrée pour ceux et celles qui n'ont pas pu s'exprimer. J'espère que pendant cette Commission de surveillance, nous allons avoir le bon réseau qui va bien et que tout le monde pourra suivre.

Il y a un absent excusé, Claude Raynal qui donne son pouvoir à Jérôme Bascher.

Nous sommes ensemble pour une durée d'environ deux heures et avec des points à l'ordre du jour sur l'adoption du budget, le suivi des recommandations, les résultats du contrôle permanent et de la conformité au premier semestre, les risques et l'adoption de la révision du règlement intérieur de notre Commission de surveillance.

**1 — Soumission pour adoption du projet de budget pour 2021 (suite CAR du 10 novembre et Commission de surveillance exceptionnelle du 18 novembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Souhaites-tu, Éric, dire un mot de préambule par rapport au budget ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Nous n'avons pas d'élément particulier supplémentaire depuis notre réunion de la semaine dernière. Nous nous sommes organisés avec Catherine Mayenobe pour intégrer dans nos prévisions les ajustements proposés la semaine dernière en séance exceptionnelle. Nous avons fait, par ailleurs, un point de suivi de l'exécution du budget de dépenses pour l'année en cours. Compte tenu de la situation, nous sommes un peu en retard, mais Catherine pourra y revenir dans le courant des débats. Nous n'avons pas de point supplémentaire, Madame la Présidente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci. Nous abordons l'adoption du projet de budget de l'établissement public pour l'année 2021, mais aussi, pour la première fois, notre budget

autonome de la Commission de surveillance et l'enveloppe des indemnités de ses membres éligibles, soit 200 000 euros bruts comme en 2020.

L'essentiel de la discussion a déjà eu lieu, comme tu viens de le repréciser Éric, lors d'une séance exceptionnelle le 18 novembre. Je laisserai la parole à chacune et chacun pour une explication de vote la plus claire possible, en évoquant éventuellement les pouvoirs que vous avez reçus.

Avant cet ultime tour de table, je rappelle que nous avons reçu, ce lundi, le 23 novembre, de la part du Secrétariat général du Groupe un projet amendé intégrant une baisse supplémentaire de 2,5 millions d'euros qui permet de contenir l'augmentation globale du budget sous les 3 %.

Je relève que les points de convergence sont nettement plus significatifs cette année que l'année dernière. Le calendrier d'examen permet à la Commission de surveillance de travailler dans de bonnes conditions, tout en permettant au Ministre d'avoir lui-même le temps pour approuver le budget ensuite.

La trajectoire globale de ce budget (2,9%) recueillie, me semble-t-il, l'assentiment de la majorité des commissaires. Nous avons pu sentir qu'un dialogue budgétaire était en train de s'installer entre le Secrétariat général et les différentes directions concernées. C'est une dynamique vraiment positive qu'il faut installer dans la durée. J'adresse un grand merci à toutes et tous.

Sur le traitement des dépenses évitées ou reportées, en lien avec la crise Covid, le dialogue entre la Commission de surveillance et la Direction générale a permis d'aboutir à une situation d'équilibre qui se traduit par un report de l'essentiel de ces dépenses, tout en constatant qu'une marge d'économies peut être trouvée sur les frais de déplacement et de représentation en 2021.

Nos échanges ont permis d'approfondir les gains de productivité intégrés au budget 2021, y compris en clarifiant certains aspects

techniques liés à la masse salariale comme le glissement vieillesse technicité (GVT) qui nous a particulièrement bien occupés. Je pense aux clarifications apportées par Évelyne Ratte en particulier.

Compte tenu de ces éléments, je vous propose d'exprimer vos votes pour ou contre ou abstention sur le projet de budget 2021 de l'établissement public et sur le projet de budget autonome de la Commission de surveillance. Comme nous ne sommes pas autour d'une table, je ne vous propose pas un tour de table, mais je vais passer la parole à chacun d'entre vous par ordre alphabétique.

Y a-t-il des demandes de parole ? Y a-t-il des souhaits avant que je fasse le tour de table ? Gilles ?

**M. Carrez** : Oui, je souhaiterais intervenir.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : À toi la parole.

**M. Carrez** : Je souhaite intervenir sur le document qui nous a été envoyé il y a trois jours dans lequel est ajustée la trajectoire de PNB. Elle est ajustée à la hausse pour 200 millions d'euros, au titre de l'année 2021, avec comme explication le retraitement à travers des éléments exceptionnels dont le dividende 2021 de La Poste, des provisions non affectées et des provisions et reprises de provisions sur portefeuille d'actions.

En ajoutant l'année 2025, nous passons d'une progression moyenne annuelle prévue dans le précédent document, de 4,8 % à 6,5 %. Pour moi, compte tenu des difficultés que nous rencontrons avec la prolongation du confinement, de la pandémie, il est contre-intuitif d'avoir un PNB qui s'améliore de 200 millions d'euros en 2021 et une progression annuelle à l'horizon de 2025 qui s'améliore de près de deux points. Je souhaiterais donc avoir quelques explications sur ces éléments.

Dernier point, les 2,5 millions d'euros d'économies supplémentaires se répartissent à hauteur de 500 000 euros sur « autres frais de



personnel » et de deux millions d'euros sur le poste « moyens généraux ». Je souhaiterais en savoir un peu plus sur le contenu de ces 2,5 millions d'euros d'économies. Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Oui, Madame la Présidente. Comme j'ai rapporté avec l'aide de l'ensemble des membres de la Commission de surveillance sur le processus qui a été conduit cette année, je pense qu'il est heureux que nous ayons une évolution du PNB qui va jusqu'en 2025. Je mesure comme nous tous le caractère fortement aléatoire de cette prévision dans le contexte qui est le nôtre. Nous la regardons avec intérêt, mais nous regardons quand même avec beaucoup de prudence. Je suis heureux que nous ayons intégré les éléments d'économies qui ont été discutés lors de notre dernière réunion. Si la Direction générale était en mesure de nous donner un peu plus de précisions, cela crédibiliserait encore le pas en avant qui a été fait. J'indique d'ores et déjà que, sous réserve d'un élément nouveau qui surgirait, je serai tout à fait favorable à l'adoption de ce budget.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Yves. Je vais peut-être passer la parole à Catherine Mayenobe. Est-ce que quelqu'un veut apporter des précisions avant que nous passions au vote ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je peux, peut-être, dire un mot sur le PNB.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Vas-y, Éric, à toi la parole.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Catherine complétera sur les charges. Sur le PNB, je comprends l'émotivité des uns et des autres. La réalité est que nous sommes en plein travail de finalisation de la trajectoire 2021-2025 qui sera présentée en CAR et que nous avons approuvée hier matin en Comex. Les chiffres de PNB qui sortent de ces travaux sont beaucoup plus complets que les estimations faites

auparavant. Ils donnent des réalisations plutôt meilleures sur le PNB de la Section générale en consolidé.

Nous avons quelques points positifs. Nous sommes notamment en négociation avec les notaires pour baisser le coût des dépôts des notaires qui sont restés à 75 centimes et que nous souhaitons baisser à 30 centimes. Avec l'évolution favorable du cours des bourses, nous sommes dans des hypothèses de reprise de provisions en 2021 plus favorables que ce qui était prévu. Nous avons revisité également les allocations d'actifs, ce qui contribue à cette amélioration.

Comme vous le verrez, malgré les difficultés de La Poste qui sont plus importantes que prévu, les perspectives de résultat sont assez encourageantes. Vous verrez tous les détails la semaine prochaine.

**M. Carrez :** Excusez-moi, j'ai posé une question sur le dividende 2021 de La Poste. Le document qui nous a été fourni laisse entendre qu'il y aurait une amélioration du dividende 2021 de La Poste par rapport à ce qui était prévu il y a deux mois. Là, je suis sur le PNB comptes sociaux.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Sur le dividende 2021, le sujet va dans deux sens. D'abord, les résultats 2020 de La Poste vont être excellents. Même si les résultats opérationnels sont très dégradés par la chute aggravée du courrier, nous avons l'opération Mandarine qui, par ses effets sur la comptabilité d'acquisition, donne un résultat très positif. Les résultats seront excellents et La Poste aura la capacité de distribuer un dividende important.

Là où c'est compliqué Gilles, je le reconnais bien, c'est que dans la planification financière, nous avons prévu d'avoir 1,5 milliard d'euros d'augmentation de capital de La Poste dans la quinquennale pour contribuer, pour partie, au financement du développement de GeoPost. Mais comme nous souhaitons, par ailleurs, maintenir la parité avec l'État, l'État serait plutôt désireux de passer le dividende que de faire une augmentation de capital. Comme ce

dividende était prévu autour de 750 millions d'euros, cela permettrait en passant le dividende d'augmenter les fonds propres de 750 millions d'euros et de faire la moitié du chemin. Si nous faisons un dividende en actions, cela fait toujours un revenu du même montant dans les comptes sociaux de la Section générale. Cela change le cash, mais cela ne changera pas les comptes sociaux. Nous sommes donc bien dans l'idée d'un dividende 2021 de La Poste qui serait à un niveau élevé.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci Éric. Y a-t-il des précisions plus avant ? Catherine, souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

**Mme Mayenobe** : Oui, Madame la Présidente. Je voulais répondre à la question posée sur les 2,5 millions d'euros qui ont été retirés du projet de budget, conformément aux échanges que nous avons eus la semaine dernière et dans la foulée de la remarque adressée par le CAR à l'issue de l'examen du projet de budget. Il s'agit d'une nature de dépense qui était celle soulevée Jean-Marc Janaillac. En application de l'accord télétravail, nous allons vers un mix entre présence sur place et travail à distance, de façon plus pérenne. 0,5 million d'euros imputés au titre des dépenses de personnel visent des dépenses de restauration dont nous voyons qu'elles sont en nette diminution de façon conjoncturelle, mais elles le seront aussi de façon structurelle compte tenu de la plus faible présence sur site. Les autres deux millions d'euros concernent des moyens de logistique : des déplacements et des manifestations.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci Catherine Mayenobe. Catherine Bergeal nous a rejoints en retard, mais pas d'inquiétude Catherine. Je voulais préciser avant le vote, si nous adoptons ce budget comme je le pressens, que nous adresserons dès le 26 novembre un projet de délibération auquel chacun pourra contribuer sous 48 heures. Ces délais sont contraints et incontournables, s'il vous plaît. En effet, il reviendra à la Direction générale d'envoyer avant la fin du mois au Ministre la synthèse

financière ainsi que le texte de notre avis formalisant notre adoption du budget de l'établissement public.

Monsieur le Directeur général, le décret d'application de la loi PACTE ne précise pas qui doit opérer la transmission du budget adopté par la Commission de surveillance ni dans quel délai cette transmission doit être faite. Vous aviez effectué cette transmission l'an passé. Nous pouvons reconduire ainsi, en attirant votre attention sur les délais aujourd'hui impartis pour que le Ministre puisse avoir le temps lui aussi de donner son avis. Est-ce que cela vous convient, Éric ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Oui, bien sûr, nous allons le faire comme cela. Nous vérifierons que le texte de la lettre vous convient.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Parfait. Je passe maintenant au vote avec par ordre alphabétique Jérôme Bascher, avec le pouvoir de Claude Raynal. Quel est ton avis sur le vote ?

**M. Bascher** : Pour.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Bien. Et sur le budget de la Commission de surveillance ?

**M. Bascher** : Pour.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : OK. Catherine Bergeal, quel est votre avis sur le vote du budget de l'établissement public et le vote du budget de la Commission de surveillance ?

**Mme Bergeal** : Positif.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci. Gilles Carrez.

**M. Carrez** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci. Béatrice de Ketelaere.

**Mme de Ketelaere** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Luc Dessenne.

**M. Dessenne :** Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Moi-même, j'y suis favorable. Françoise Holder.

**Mme Holder :** Pour les deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Jean-Marc Janaillac.

**M. Janaillac :** Je vote favorable pour les deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Michèle Pappalardo.

**Mme Pappalardo :** Favorable pour les deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Avis favorable pour les deux budgets.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Jean Pisani-Ferry.

**M. Jean Pisani-Ferry :** Oui aux deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Évelyne Ratte.

**Mme Ratte :** Avis favorable aux deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Jérôme Reboul.

**M. Reboul :** Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Denis Sommer.

**M. Sommer :** Favorable pour les deux.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup pour ces votes. Nous vous envoyons les avis pour circularisation.

*Le budget 2021 de l'établissement public est adopté à l'unanimité et le budget 2021 de la Commission de surveillance est approuvé à l'unanimité.*

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Madame la Présidente, si vous le permettez, juste un mot.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui, Éric, vas-y.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vous remercie tous chaleureusement de votre approbation de ce budget. Cela est très important. Je pense que les deux représentants des personnels seront d'accord avec moi de dire que le vote a été unanime, même si le vote est secret. Cela sera un élément d'encouragement très fort pour les équipes. Comme l'a fait la Présidente, je voulais vous remercier parce que la qualité du dialogue que nous avons eu était vraiment très grande. Je pense qu'il y a eu une écoute de part et d'autre et j'ai beaucoup apprécié le dialogue que nous avons eu, et mes équipes aussi. Je prends cela comme un signe de soutien pour toute l'équipe qui m'entoure. Merci très sincèrement.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est réciproque. C'est un engagement de dialogue budgétaire qui nous occupera en 2021 et fera aussi que nous suivrons toute l'exécution de ce budget. Jean-Marc Janaillac, souhaitais-tu ajouter quelque chose ?

**M. Janaillac :** Oui, un petit point. Moi aussi, je me félicite à la fois du résultat et du processus. J'ai quand même le regret que nous ne soyons pas capables de voter un compte de résultat complet. Je sais bien que la situation est volatile et qu'il est compliqué de prévoir les recettes. Toutes les entreprises sont dans ce cas-là et toutes les entreprises votent des budgets qui intègrent une partie recettes. Merci.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** C'est une question de calendrier. Nous pourrions modifier les choses

l'année prochaine, mais vous aurez les éléments, en consolidé et en social, lors du vote du budget. Je peux même vous les donner en avant-première si vous le souhaitez dans ce comité.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci. Nous prenons le point, Éric. Y a-t-il d'autres souhaits et d'autres demandes ? Je n'ai pas d'autre prise de parole. Un grand merci à toutes et à tous.

Je passe maintenant à notre deuxième point, l'avis sur le suivi des recommandations et les programmes annuel et pluriannuel de l'audit interne qui fait suite au CAR du 5 novembre. Notre rapporteure est Béatrice de Ketelaere. Béatrice, je vous passe la parole.

## **2 — Avis sur le suivi des recommandations et les programmes annuel et pluriannuel de l'audit interne (suite CAR du 5 novembre)**

**Mme de Ketelaere :** Bonjour à tous. J'espère que je n'aurai pas de problème de déconnexion pendant cette présentation. Je remercie le Secrétariat général et plus particulièrement Jean-Luc ainsi que le directeur de l'audit et le CAR pour toutes les discussions.

Trois points : le contexte, l'activité de l'audit au 30 juin 2020 et la planification pluriannuelle de l'audit sur la période 2021-2025.

En ce qui concerne le contexte, la période étudiée est marquée par la publication du décret du 5 février 2020 sur le contrôle interne de la Caisse des Dépôts. Il y est réaffirmé l'importance du contrôle périodique au sein du dispositif de contrôle interne et l'articulation avec les compétences de la Commission de surveillance. Dans ce cadre, un programme d'audit est établi au moins une fois par an, en intégrant les objectifs annuels du Directeur général et les orientations de la Commission de surveillance. C'est l'article 20.

La Commission de surveillance peut donc impulser des orientations dans ce domaine. La personne responsable de l'audit rend compte de l'exercice de ses missions au Directeur général et à la Commission de surveillance.

C'est l'article 18 dudit décret. Cette personne doit pouvoir informer directement, et de sa propre initiative, la Commission de surveillance de l'absence de mesure correctrice. Cela relève de l'article 21.

Au moins deux fois par an, la Commission de surveillance procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne. S'agissant de l'année 2020, il a été très perturbé par le premier confinement, conjugué avec la publication du décret et le renouvellement de la Commission de surveillance. Ces derniers éléments ont perturbé le rythme habituel des rendez-vous entre la Commission de surveillance et l'audit au cours du premier semestre 2020.

Le suivi des recommandations au 31 décembre 2019 n'a pu être examiné au cours de la séance consacrée au RACI, rapport annuel sur le contrôle interne. Le document a simplement été transmis aux membres de la Commission de surveillance. Un bilan 2019, perspectives 2020 de l'audit a été transmis le 26 mai 2020 aux membres de la Commission de surveillance sans point dédié à l'ordre du jour. Cela s'explique par la situation dans laquelle nous étions du fait du confinement.

Le CAR propose à la Commission de surveillance de prendre acte du nouveau calendrier de reporting de la direction de l'audit proposé pour 2021, qui devra lui permettre de mieux suivre l'activité de l'audit, y compris en examinant, si besoin, certains rapports de mission particulièrement significatifs. C'est le contexte dans lequel s'est déroulée l'année 2020.

En ce qui concerne l'activité de l'audit au 30 juin 2020, le CAR a constaté que l'activité de l'audit s'est poursuivie à un rythme soutenu au premier semestre, et ce, malgré le confinement, sur la base de la feuille de route fixée le 1<sup>er</sup> octobre 2019. La charte d'audit interne a été finalisée et diffusée. Nous sommes passés à un passage trimestriel des recommandations et à la perspective de réalisation d'environ 60 rapports d'audit à fin 2020, contre 50 en 2019 et 26 en 2018, avant second confinement. La Commission de

surveillance a d'ores et déjà été rendue destinataire de certains rapports bouclés au premier semestre 2020.

Conformément à son avis de 2018, certains pourraient faire l'objet d'un examen plus particulier, notamment les rapports à venir des missions Découverte à La Poste et à la SFIL.

Le lancement de nouvelles missions a été mis en pause à la demande du Directeur général pendant le temps du premier confinement. Les sollicitations par les auditeurs ont été volontairement limitées par le service d'audit. Au total, six missions du plan 2020 devraient donc être reportées sur 2021. Par contre, sur 2020, ont été traitées 12 missions qui relevaient de l'exercice 2019. Le décalage des exercices est en cours de résorption, ce qui est souhaitable.

Le CAR a été attentif à vérifier que les moyens de l'audit sont suffisants (article 20 du décret), notamment du point de vue des effectifs. Il y a une attention particulière de l'ACPR à ce sujet. Le nombre d'auditeurs devrait être de 34 à fin 2020, mais le CAR s'est tenu avant le second confinement. Nous pouvons effectivement nous poser la question de savoir si les recrutements qui étaient lancés ont pu être réalisés du fait du deuxième confinement.

Le CAR a relevé des éléments hétérogènes concernant l'évolution du stock de recommandations fortes. Quatre recommandations du top 10 sont clôturées, mais l'évolution du ratio de recommandations fortes en retard conduit à allumer trois des quatre feux rouges du cadre d'appétit au risque en seuil 2 élevé.

Le CAR a noté que cet état de fait résultait pour l'essentiel de l'intégration de La Poste. Le stock de recommandations fortes a été divisé par 10 du fait de l'intégration, ce qui impacte mécaniquement à la hausse le ratio. Il n'y a pas la même façon de calculer entre La Poste et la Caisse des Dépôts. Toutefois, le seuil 1 de cet indicateur était déjà dépassé à fin 2019, avec plus de 25 recommandations fortes en retard, ce qui appelle à un effort sur la durée.

Le cadre d'appétit au risque pourrait être ajusté pour que les effets de périmètre n'impactent pas les indicateurs.

Il a relevé l'augmentation du stock de recommandations de Bpifrance, à lire en combinaison avec la mission d'audit sur le pilotage des risques financiers du groupe qui pointe les améliorations possibles du dispositif de maîtrise des risques financiers, notamment du risque de crédit.

Nous pouvons donc maintenant passer à l'avenir, à la planification pluriannuelle d'audit sur la période 2021-2025. L'article 20 du décret du 5 février indique que la Commission de surveillance doit valider un programme d'audit assorti des moyens permettant de mener un cycle complet d'investigations sur un nombre d'exercices aussi limité que possible.

La planification retenue est quinquennale, les moyens humains nécessaires à sa mise en œuvre étant clairement indiqués dans le dossier. Une enveloppe de 500 000 euros pour un appui externe ponctuel est prévue dès 2021, notamment pour l'audit des projets informatiques.

La Commission de surveillance pouvant exprimer ses propres orientations, le CAR lui propose d'insister sur l'audit des filiales stratégiques, notamment celles dont les contributions sont essentielles pour le résultat du Groupe, à savoir La Poste et Bpifrance. Il rappelle son intérêt pour l'audit des grands projets informatiques, ce qui avait déjà été dit l'année passée, et la sécurité informatique. Il souligne l'importance de bénéficier rapidement d'un audit de l'activité courrier de La Poste, en lien avec sa propre direction de l'audit, compte tenu de la dépréciation totale des actifs courrier intégrée dans les comptes à mi-année 2020.

Il relève que ces orientations pourront évoluer en fonction de la nouvelle cartographie des risques qui sera soumise à la Commission de surveillance début 2021.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Béatrice. Y a-t-il des

demandes d'intervention par rapport à la présentation du rapport sur l'audit interne ?

**M. Carrez** : J'ai une question, Sophie.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Oui, Gilles, vas-y.

**M. Carrez** : Pour 2021, et pour les années ultérieures, il est prévu une provision de 500 000 euros pour des prestations externes. Je voudrais savoir si dès 2020, nous avons fait appel pour l'audit à des prestations externes. Ces prestations externes sont-elles liées à des problèmes extrêmement techniques comme l'informatique ou viennent-elles en appui par rapport à la montée en régime progressif des moyens de l'audit interne ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci, Gilles. Comme nous avons de l'avance sur notre agenda, le déroulé de notre Commission de surveillance, je ne suis pas sûre qu'Arnaud Freyder nous ait déjà rejoints. Je prends le point. Je ne sais pas si quelqu'un peut déjà t'apporter la précision. Sinon, nous prenons le point.

**Mme Mayenobe** : Je peux apporter une réponse en attendant Arnaud. Oui, la direction de l'audit recourt à des prestations notamment sur l'audit de projets informatiques, puisque ce sont des compétences qu'Arnaud n'a pas en interne. Il a intégré des compétences informatiques par des recrutements, mais il va chercher des compétences en externe sur des sujets très pointus.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Arnaud vient d'arriver.

**Mme Mayenobe** : Autre exemple, la direction de l'audit va recourir à une prestation pour avoir des éléments de benchmark. Arnaud, si tu nous as rejoints, la question est sur les prestations externes auxquelles tu recours.

**M. Freyder** : Bonjour à tous. Les PSEE ?

**Mme Mayenobe** : Non, les prestations externes auxquelles tu recours.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : L'enveloppe de 500 000 euros, M. Freyder.

**M. Freyder** : Cette enveloppe de 500 000 euros disponible à partir de l'année prochaine permettra effectivement d'externaliser quelques audits sur des sujets spécifiques, demandant une technicité particulière. C'est notamment utile pour des audits informatiques ou des audits très spécialisés comme ceux relatifs au modèle prudentiel. Pour répondre à Gilles Carrez, ce recours à des prestations externes reste ponctuel, puisque nous avons parallèlement réussi à renforcer significativement les effectifs d'auditeurs, comme le support de présentation le détaille.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : La question est de savoir si tu avais utilisé des fonds pour des prestataires externes au titre des audits faits en 2020.

**M. Freyder** : Cette année, nous aurons effectivement consommé de l'ordre de 400 000 euros pour recourir à des prestations externes sur trois audits finalisés ou en cours en 2020.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts** : Sur quels thèmes ?

**M. Freyder** : Ces prestations d'appui ont concerné l'audit sur le corridor de solvabilité et le modèle d'allocation du Fonds d'épargne, l'audit sur l'alimentation et la qualité des données des filiales mises en transparence et l'audit en cours sur la filière comptable. .

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci, M. Freyder. J'ai une question de Catherine Bergeal.

**Mme Bergeal** : Merci, Présidente. La prestation à laquelle la Commission de surveillance a eu recours dans le dossier Mandarine est d'un montant impressionnant, mais sans doute justifié. Avait-elle fait l'objet d'une mise en concurrence ? Avons-nous rencontré des problèmes de choix liés à différents conflits d'intérêts des prestataires sur ce dossier ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je vais répondre. Nous avons bien évidemment lancé un appel d'offres. Il y a eu plusieurs cabinets et nous avons même procédé à des auditions avec des membres de la Commission de surveillance de l'époque. Certains parmi nous peuvent en témoigner. Nous avons eu à choisir le meilleur d'entre eux. Je ne sais pas si le Secrétariat général veut ajouter quelque chose.

**M. Clos :** Je pense que la question de Catherine Bergeal concernait peut-être les banques-conseils.

**Mme Bergeal :** Oui.

**M. Sichel :** Je peux vous confirmer que nous avons fait une mise en concurrence.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Y a-t-il d'autres questions ou d'autres demandes de prise de parole sur le sujet de l'audit ? Non, je n'ai pas de demande particulière. Merci à tous. Je passe au point suivant sur l'avis sur l'activité et les résultats du contrôle permanent et de la conformité suite au CAR du 5 novembre. Notre rapporteur est Évelyne Ratte. Évelyne, à vous la parole.

### **3 — Avis sur l'activité et les résultats du contrôle permanent et de la conformité (suite CAR du 5 novembre)**

**Mme Ratte :** Merci, Madame la Présidente. Nous restons donc sur des sujets de contrôle interne. Je rappelle que le contrôle interne dans le groupe Caisse des Dépôts est partagé entre trois directions : la Direction des risques, la Direction de l'audit qui vient de présenter ses résultats semestriels, et la Direction du contrôle permanent et de la conformité dite DCPC dont je vais vous présenter les résultats de l'activité au premier semestre 2020.

J'appelle votre attention sur le fait qu'au cours de l'année 2020, la présentation des résultats de l'activité de ces différentes directions s'est faite selon un calendrier et des modalités qui n'étaient pas cohérents et homogènes. À partir de 2021, les sujets du contrôle interne feront l'objet d'une approbation en début d'année

(organisation et orientations générales du contrôle interne en 2021), et de 2 avis, en avril (résultats 2020) et en octobre (résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2021). Les 3 directions présenteront de concert le dossier de la séance.

La Direction du contrôle permanent et de la conformité a produit un dossier très riche, très complet et très documenté, accompagné d'une note de synthèse permettant de mettre en perspective les faits, les chiffres ainsi que les principaux constats. Le CAR a salué cet effort de présentation.

Après quelques éléments de contexte, j'aborderai deux points : les sujets de conformité d'une part, et les activités du contrôle permanent d'autre part.

Malgré le contexte de ce premier semestre (confinement) le CAR n'a pas constaté de défaillances dans l'exercice du contrôle permanent et de la conformité et cela doit être particulièrement salué. Il convient de remercier toutes les équipes, car nous pouvons imaginer que le travail n'a pas toujours été facile.

L'activité de la direction s'est donc poursuivie à un rythme normal et les chantiers de conformité ont été mis en œuvre selon la feuille de route prévue.

Pour ce qui concerne l'activité des directions et donc des métiers chargés du contrôle de 1<sup>er</sup> niveau, il n'y a pas eu d'interruption grâce à un passage rapide et bien ordonné en télétravail. Il y a simplement à noter qu'à la Direction des Retraites et de la Solidarité (DRS), une part importante de collaborateurs ont été mis en dispense d'activité, ce qui a freiné le déploiement des contrôles de niveau 2 de la DCPC. Il conviendra de s'assurer que l'activité de contrôle du 2<sup>ème</sup> semestre résorbe bien les stocks qui se sont constitués.

Le CAR a constaté que les exigences de conformité et de sécurité des opérations financières et bancaires ont été maintenues tout au long de la période de confinement. La Caisse a respecté le principe de continuité de l'activité dans des conditions satisfaisantes.

Qu'en est-il des principaux chantiers de conformité ?

La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) est le chantier le plus important au niveau du Groupe, compte tenu des différentes amendes qui ont déjà été infligées par l'ACPR. Le CAR constate avec satisfaction que les recommandations de la mission retour de l'ACPR peuvent être clôturées, compte tenu de la mise en œuvre des plans d'actions résiduels.

Il reste que le périmètre du Groupe a considérablement évolué depuis la mission de l'ACPR. Dans son dernier rapport, l'ACPR indique d'ailleurs que la capacité de la DCPC à jouer pleinement sa fonction de pilotage au niveau du Groupe sera un point d'attention majeur. C'est évidemment un objectif important pour cette direction.

Dans le domaine des prestations essentielles externalisées (les PSEE), des fragilités en matière de dispositif LCB-FT avaient été relevées concernant les prestations de la DGFIP. Le CAR a bien noté que le transfert vers la Banque postale de la gestion des espèces pour les clients de la Caisse des Dépôts qui sera effectif en avril 2021 est de nature à lever ce point de fragilité.

L'outil de profilage utilisé dans le dispositif LCB-FT, « LAB+ », a fait l'objet d'un audit du cabinet Deloitte qui recommande un renforcement des contrôles de premier niveau et un paramétrage des indicateurs de profilage. Un point d'attention demeure sur les alertes de profilage.

Un autre point dans les chantiers de conformité concerne la déontologie. Le CAR a noté qu'il n'y a pas eu d'alerte dans la boîte mail de déclaration qui est mise en place depuis début 2020 pour recueillir des alertes en cas d'infraction à la déontologie. En revanche, une dizaine de saisines pour avis ont été enregistrées, ce qui veut dire que le système commence à bien se mettre en place.

Dans le domaine de la formation des personnels, le CAR a noté une accélération tout

à fait significative des formations destinées aux agents, notamment à la faveur du confinement les formations offertes en e-learning. C'est ainsi que plus de 3000 agents ont été formés à la charte du contrôle permanent, plus de 2600 au dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. À noter quand même que l'établissement public reste encore en retard, par exemple par rapport à La Banque Postale, et c'est d'ailleurs un point d'attention de l'ACPR dans son dernier rapport. La question peut se poser de savoir s'il faut rendre la formation obligatoire ou l'accompagner d'incitations financières. Le sujet sera à revoir au moment du bilan annuel.

Le CAR a noté dans le rapport d'audit sur la lutte contre le blanchiment une fragilité particulière liée à l'existence « d'un droit aux comptes » qui est ouvert aux collaborateurs de l'établissement public, et à terme de toutes ses filiales. C'est un avantage pour le personnel qui bénéficie de comptes rémunérés sans plafond au taux du Livret A. Ce compte est assorti de divers avantages. La Direction du contrôle permanent et de la conformité estime qu'elle n'est pas en mesure de suivre les ouvertures et les fermetures de comptes liées aux entrées et aux sorties du personnel et pointe une fragilité du point de vue du contrôle interne. A cela s'ajoute d'après le rapport d'audit un risque vis-à-vis de l'URSSAF.

Le CAR a retenu trois points de vigilance pour ce qui concerne le contrôle permanent qu'a réalisé la DCPC au cours du premier semestre. Il faut d'abord rappeler l'importance des contrôles de premier niveau. La DCPC n'intervient qu'en deuxième niveau à partir des contrôles de premier niveau qui relèvent des directions et métiers qui sont essentiels puisqu'ils sont les premiers niveaux d'alerte. Dans certaines filiales bancaires du Groupe, notamment La Banque Postale et Bpifrance, ces contrôles de premier niveau existent, mais ils ne sont pas assez formalisés, documentés, traçables.

La Commission de surveillance doit rappeler l'importance des contrôles de premier niveau pour l'ensemble des entités du Groupe et la nécessité de veiller à améliorer leur qualité.



Le deuxième point abordé par le CAR part du principe qu'une des manières de renforcer les contrôles de premier niveau est de les automatiser. Cela veut dire qu'il faut les intégrer dans les systèmes informatiques le plus en amont possible. Un coût s'attache naturellement à cette intégration mais il convient que celui-ci soit systématiquement mis en regard du bénéfice attendu du point de vue du contrôle interne.

Enfin, le CAR a relevé une stabilité des fraudes et des incidents opérationnels. Le confinement n'a pas eu d'impact notable dans ces deux domaines et le coût de ces incidents a été contenu, 160 000 euros au 30 juin 2020 contre 190 000 euros au 30 juin 2019.

Le CAR a, par ailleurs, pris connaissance, avec une certaine préoccupation, de la détection après la clôture du rapport remis par la Direction, d'une fraude externe importante sur Mon Compte Formation qui pourrait s'élever à près de trois millions d'euros et sur le DIF Elus pour un montant d'un million d'euros à fin août. Ces fraudes reposent sur l'utilisation frauduleuse de coordonnées d'organismes de formation d'une part, et sur des usurpations d'identités personnelles pour procéder à de fausses inscriptions ou à des inscriptions à des formations qui ne sont jamais dispensées. Compte tenu du développement considérable attendu de Mon Compte Formation, ce risque doit être pris très au sérieux et il appartient à la DRS de mettre en place des processus rigoureux de contrôle et de détection des fraudes. Outre la fraude financière qui relève de la juridiction pénale, la fraude à l'identité a conduit à un dépôt de plainte auprès de la CNIL.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup, Évelyne, pour ce rapport. J'ai la même interrogation que vous sur cette fraude externe sur Mon Compte Formation. Pouvons-nous avoir quelques précisions sur les montants et sur le risque ? Qui porte le risque ? Sommes-nous dans une procédure de récupération de ces fonds ? Pouvons-nous avoir quelques éléments, y compris sur le DIF Élus ? Je suis énormément sollicitée sur la formation des élus. Est-ce que

des éléments de réponse peuvent nous être apportés ?

**Mme Gautier** : Bonjour, c'est Anne Gautier.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci Anne, merci d'être là.

**Mme Gautier** : Pierre Chevalier va rencontrer le Procureur de la République le 2 décembre sur cette fraude pour laquelle les services ont déposé plainte. Entre temps, les services opérationnels ont procédé à des renforcements de la sécurité pour les contrôles d'identité, avec un accès à Mon Compte Formation entre le 10 et le 16 décembre via France Connect. Nous allons éviter d'avoir des inscriptions massives de vrais numéros de Sécurité sociale qui auraient été usurpés et nous aurons une authentification forte. Parallèlement, DRS a énormément communiqué sur son site avec des bordereaux d'alerte et des newsletters de sensibilisation à tous les organismes de formation.

La DCPC regarde également le dispositif antifraude, parce que nous nous sommes aperçus que beaucoup de ces fraudes passaient par des néo-banques qui ne voient pas les clients comme les vieux réseaux bancaires et laissent passer certains flux frauduleux. Il y a aujourd'hui une forte mobilisation de la DRS accompagnée par le service sécurité des systèmes d'information de la direction des risques du Groupe (DRG-SSI) sur les aspects de cybersécurité et par nous pour essayer de canaliser ce sujet de fraude. Le sujet de fraude concerne des organismes pour lesquels l'agrément a été donné par les services de l'État. Les contrôles portent sur les faux particuliers qui bénéficieraient de ces formations. Je rappelle que les agréments aux organismes ne sont pas donnés par la Caisse des Dépôts, ils sont donnés par l'État. Ils sont parfois donnés sur de la documentation purement formelle, ce qui fait que nous pouvons avoir des fraudes dans toute cette population d'organismes.

S'agissant du montant, j'ai vérifié avec la DRS et avec Pierre Chevalier, le montant de la fraude qui peut encore être affiné est

aujourd'hui estimé à trois millions d'euros. Il sera supporté hors frais annexes par le fonds et non pas par la Caisse des Dépôts.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Si vous permettez quelques commentaires supplémentaires.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui, vas-y Éric.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Cela donne une idée de ce que pouvait être la fraude avant, quand il y avait beaucoup plus d'organismes. Du fait que c'était plus ouvert, les contrôles étaient moindres. Le dispositif a permis de réduire la fraude et nous allons évidemment continuer à le faire. Ça, c'est pour Mon Compte Formation.

Sur le DIF Élus, nous avons signalé aux pouvoirs publics depuis l'origine que le système n'était pas performant. Il y a eu des fraudes importantes qui ont été déferées au parquet. La solution trouvée a été d'intégrer le DIF Élus dans Mon Compte Formation, ce qui permettra de bénéficier des procédures qu'Anne Gautier vient de résumer. Il m'est même arrivé encore récemment d'écrire à un représentant d'une fédération d'élus qu'il y avait des limites à l'utilisation du DIF Élus. Il n'y a pas beaucoup de contrôles, mais une utilisation un peu lâche de certains. Cela suscite l'interrogation des pouvoirs publics puisque Jacqueline Gourault a demandé à me voir la semaine prochaine sur la question. J'aurai donc cette discussion avec elle.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je confirme que nous avons beaucoup de demandes. Il va falloir une simplification dans les procédés et procédures. Il y a beaucoup de nouveaux élus, le renouvellement veut cela. Il y a une forte demande de formation, ce qui est une bonne chose, mais c'est un vrai sujet. Je suis sollicitée par les élus et par les organismes de formation. Je pense qu'il est important que nous soyons tenus informés des suites. Merci pour ces précisions. J'ai une question de Jean Pisani-Ferry. Jean, à toi la parole.

**M. Pisani-Ferry :** J'ai deux points. Le premier porte sur la fraude en matière de formation. Il me semble qu'au-delà du cas particulier en discussion, nous avons des raisons d'être extrêmement méfiants à l'égard des risques de fraude dans ce domaine. Avec la réforme de la formation professionnelle a été monétisé ce qui n'était pas monétisé, sans que les titulaires des comptes sachent réellement qu'ils disposent d'un droit qui est monétisable et avec, en face, une très grande dispersion d'organismes offreurs. Certains d'entre eux peuvent entreprendre de manière frauduleuse de convertir en monnaie des droits dont les salariés ne savent pas vraiment qu'ils leur appartiennent. Il me semble qu'il faut avoir une démarche très proactive d'anticipation, d'identification des risques parce que c'est un sujet très lourd pour la Caisse des Dépôts compte tenu de ses responsabilités dans ce domaine.

Mon autre point porte sur la question du droit au compte pour les collaborateurs de l'établissement public et de ses filiales. Je voudrais quelques précisions. Tel que cela est présenté, cela rappelle un certain nombre d'accès privilégiés dans un certain nombre d'institutions auxquels il a, peu à peu, été mis un terme, en évitant la confusion entre les missions d'un organisme et les avantages qu'il peut procurer à ses agents.

**Mme Gautier :** Je peux donner une petite précision sur le droit au compte. Par exemple, un salarié d'Egis a le droit d'avoir son compte à la Caisse des Dépôts. Le jour où il fait une mobilité ou quitte le groupe Egis, la Caisse des Dépôts n'est pas au courant de ce départ et conserve son compte. Dans le système d'information bancaire, je n'ai pas un fléchage qui me donne l'origine du personnel de la filiale et je n'ai pas les fichiers fournis par les DRH locales sur l'ensemble des personnels du Groupe pour vérifier les entrées et les sorties. Voilà le principal point qui est un sujet de contrôle.

**M. Pisani-Ferry :** Il y a aussi un sujet d'avantage lié à l'accès à des comptes rémunérés dans des conditions plus favorables que celles du droit commun.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je partage tout à fait cet avis, Jean. J'ai d'ailleurs demandé que nous fassions une étude en termes de conformité pour regarder les bénéficiaires, les montants concernés et vérifier les diligences. Cela peut effectivement poser un problème d'équité de traitement des collaborateurs de la Caisse des Dépôts ou du Groupe par rapport aux Français en général, notamment dans l'accès au Livret A. Cela pose aussi un problème de coût de gestion. Nous savons que les systèmes d'information bancaires sont extrêmement onéreux. Nous avons des systèmes qui traitent les notaires, donc ce ne sont pas des systèmes qui ne servent qu'à cela, mais il y a certainement des raffinements de cruauté au profit des personnes physiques. Nous sommes en train de mettre cela sous revue, notamment dans l'axe que tu indiques. Nous pourrions donc vous en rendre compte quand nous aurons avancé. Pour le moment, nous faisons cela de façon très ouverte et sans idée préconçue, sinon de vérifier que nous sommes bien dans l'équité et le contrôle.

Sur les risques de fraude du CPF, c'est vraiment quelque chose auquel nous sommes attentifs. France Compétences qui valide les quelque 17 000 organismes de formation fait probablement des contrôles un peu rapides.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est un point que nous devons suivre. J'ai une remarque de Jérôme Bascher.

**M. Bascher :** Merci, Madame la Présidente. La Caisse des Dépôts est le tiers de confiance. Quand bien même il ne s'agit pas forcément d'argent de la Caisse des Dépôts à proprement parler, le fait que cela ait été confié à la Caisse des Dépôts pour le faire vite et répondre à une injonction de l'exécutif n'empêche pas de freiner l'affaire s'il s'agit de failles de sécurité. Le risque réputationnel est colossal. Nous ne ferons pas la différence, je le dis très clairement, entre Mon Compte Formation géré pour le compte de, le Livret A géré pour le compte de, la Section générale et ainsi de suite. Je le dis vraiment très sérieusement, c'était la force de la Caisse des Dépôts d'arriver sur tous ces sujets de lutte contre le blanchiment par un

accès très restreint à la Caisse des Dépôts des particuliers ou de différentes fonctions. Ce sont principalement des institutionnels qui avaient accès à la Caisse des Dépôts. En multipliant l'ouverture des comptes avec des gens dont nous ne savons plus bien ce qu'ils sont, cela amène à avoir un contrôle beaucoup plus fort de ce qui est fait. C'est vraiment extrêmement important. La Caisse des Dépôts n'avait pas l'habitude d'être confrontée à des tentatives de fraudes. Elle y faisait face de temps en temps et les voyait venir. Dorénavant, à partir du moment où elle a beaucoup plus de clients et de clients lambda sans sélection adverse à l'entrée, ce risque devient de plus en plus grand. Il faut que l'ensemble des personnels qui ont en charge ces fonctions de clients lambda aient beaucoup plus ce réflexe. Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je partage ton point sur le risque sur la confiance, sur les répercussions.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je souhaite réagir à ce que dit le Sénateur Bascher. Il se trouve que nous sommes victimes d'attaques plus fréquentes. C'est le lot des établissements financiers. Nous montons très rapidement en gamme pour former les équipes et résister au phishing et cyber attaques de ce genre. Nous subissons quelques fraudes, mais je pense moins que de grandes banques commerciales.

Sur Mon Compte Formation, nous sommes sur un dispositif de masse et même si nous sommes extrêmement attentifs — et je partage tout à fait ce que dit Jérôme Bascher — il faut que nous soyons plus exigeants. Nous le sommes et nous allons monter en sécurité. Cette année, nous avons octroyé un million de formations pour un milliard d'euros. Une fois qu'un organisme de formation certifié par France Compétences met en ligne une formation, nous ne revérifions pas les 17 000 organismes de formation. Nous mettons en place des méthodes statistiques de notations. Tout cela est en train de se mettre en place rapidement. Les notations seront d'ailleurs publiques à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Cela induira des sélections positives. Sur ces opérations de grand nombre, nous ne pouvons

pas éviter totalement qu'il y ait une proportion très réduite de petits malins qui voient des failles. Nous allons les combler au fur et à mesure. Cela peut être réduit car nous sommes la Caisse des Dépôts, mais le risque zéro sur ces grands nombres n'est pas atteignable. Je préfère le dire tout de suite à votre commission.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Éric. Nous devons tout faire pour amoindrir au maximum le risque. C'est dans l'intérêt de tout le monde. Je rejoins ce que disait Jérôme sur la réputation de la Caisse des Dépôts et sur la fiabilité du système. La DRS va aussi avoir comme objectif de remettre de la pertinence sur la formation, la véracité des formations en termes qualitatifs. Il y avait la quantité, il y avait la qualité aussi. C'est un sujet important. Nous savons que la fraude porte sur des formations non fournies ou d'une qualité très médiocre. Nous allons normalement tendre vers une meilleure utilisation de ces fonds publics en termes de formation professionnelle. C'est aussi fait dans ce cadre-là. Nous devons suivre cela de très près.

J'ai une demande de Catherine Bergeal. Catherine, à vous la parole.

**Mme Bergeal :** On a répondu à ma question, Présidente. Elle était de savoir si les salaires étaient versés directement sur ces comptes et la réponse est oui pour certains.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** J'ai également une remarque d'Évelyne Ratte.

**Mme Ratte :** J'aimerais savoir comment est financé cet avantage. Où est imputée dans les comptes de la Caisse des Dépôts la rémunération versée sur ces comptes ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** C'est imputé dans le coût du passif de la Section générale et le coût du passif de la Section générale est réparti à proportion de l'utilisation entre la Banque des territoires, notamment le métier DCB, et pour une partie importante les gestions d'actifs.

C'est vraiment intégré dans le coût général des passifs de la Section générale.

**Mme Ratte :** Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous prenons bien ces deux points sur le droit au compte et sur la fraude DIF et CPF. Nous demandons un point particulier de suivi. Je n'ai pas d'autre question sur ce point. Un grand merci pour notre rapporteure et pour Mme Gautier.

Nous passons au point 4 sur les risques des systèmes d'information.

#### **4 — Point sur les Risques des systèmes d'information**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous n'avons pas de rapporteur. Ce point fait suite à une demande de la Commission de surveillance. Nathalie Tubiana et Catherine Mayenobe vont nous faire cette présentation. Nous avons reçu un dossier assez conséquent. Je vous passe la parole et vous laissez vous répartir votre temps de parole, Mesdames, et ensuite je prendrai les questions de mes collègues.

**Mme Tubiana :** Bonjour à tous et à toutes. Merci, Madame la Présidente. Nous allons faire cette présentation à deux voix avec Catherine, puisqu'il s'agit d'un domaine de risque appliqué spécifiquement à l'usage des systèmes d'information et des données qu'il véhicule. M'entendez-vous bien ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui très bien.

**Mme Tubiana :** Comme ce sujet est abordé pour la première fois en Commission de surveillance, nous avons choisi de vous le présenter en commençant par quelques définitions, quelques notions simples pour poser le décor. Ensuite, nous décrivons les menaces actuelles au niveau international en nous appuyant sur des exemples concrets et les menaces pesant sur le Groupe spécifiquement. Nous présenterons ensuite de manière plus détaillée le dispositif actuellement en place au

sein du groupe Caisse des Dépôts pour nous prémunir de ces attaques et les traiter lorsqu'elles surviennent. Nous donnerons quelques éléments de perspective en matière de cybersécurité.

Nous avons posé en page 4 deux définitions très simples pour savoir de quoi nous parlons.

La définition d'une cyberattaque : c'est une tentative d'atteinte aux systèmes d'information dans un but clairement malveillant, pour voler des données, détruire ou endommager les données ou le fonctionnement normal des systèmes d'information.

La sécurité des systèmes d'information, ce sont tous les dispositifs mis en place, tous les moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains pour empêcher l'utilisation non autorisée des données ou le mauvais usage ou la modification, le détournement de notre système d'information.

Quelques notions ensuite en page 5 sur les différents types de menaces. Les menaces sont généralement classées en cinq catégories.

Celles qui utilisent le poste de travail pour effectuer des demandes de rançon : il y a des rançongiciels, les ransomwares. Ce sont des logiciels qui demandent une rançon en échange de la restitution des données volées, qui utilisent le poste de travail pour injecter des virus, pour endommager les données ou via la technique de l'hameçonnage (phishing) qui est une méthode utilisée par les fraudeurs pour pêcher des informations de valeur en envoyant de faux e-mails contenant des liens sur lesquels les utilisateurs sont invités à cliquer pour récupérer des mots de passe, des données de carte de crédit ou télécharger un virus informatique.

Ces mêmes modes opératoires sont aujourd'hui utilisés sur les téléphones mobiles avec le mécanisme d'hameçonnage, l'envoi de SMS piégés ou l'introduction d'applications malveillantes.

L'ouverture au Cloud constitue une source nouvelle de menaces parce que les plateformes ouvertes nécessitent de réelles expertises pour rendre les configurations plus robustes et les maintenir fermées dans le temps. Sachant que chaque nouvelle configuration écrase l'ancienne, il faut donc sans cesse reconfigurer. Les technologies sont complexes et sont toujours à la pointe de l'innovation. Il faut donc être très vigilant.

Dans le même esprit, l'ouverture des services digitalisés est aussi une source d'attaque bien ciblée. Les services digitalisés doivent bien respecter les critères de sécurité et répondre à des standards bien spécifiques pour protéger les données véhiculées par ces services.

Enfin, la menace peut aussi venir ou transiter via les tiers, les sous-traitants, les prestataires qui ont accès ou qui sont interfacés avec nos systèmes d'information.

Les menaces sont donc de toutes natures.

*Denis Sommer quitte la séance à 18 heures 15.*

Nous avons cité en page 6 un extrait de l'audition de Guillaume Poupard, le Directeur général de l'ANSSI auditionné par la Commission des affaires étrangères, de la défense et des armées le 4 novembre dernier. C'est donc tout récent. Il a partagé au cours de cette audition les chiffres des cyberattaques, en parlant d'une explosion de la grande criminalité pour illustrer la dimension importante de ce type de menace. Il a souligné l'importance de renforcer la vigilance compte tenu de l'usage étendu du télétravail et des opportunités plus larges qu'il offre aux attaquants depuis le début de l'année.

En page 7, vous trouverez quelques éléments pour expliquer comment la Caisse des Dépôts a justement réagi depuis le début de la crise et l'extension du travail à distance. La dimension sécurité des systèmes d'information a été immédiatement intégrée dans la gestion de crise pilotée par Catherine depuis le mois de mars. Nous avons bien intégré la nécessité de renforcer notre vigilance et de renforcer le dispositif de sécurité pour nous protéger

contre ces attaques plus violentes. Nos systèmes d'information étaient déjà globalement fermés et sécurisés. Un monitoring quotidien des attaques a été mis en place et nous avons aussi décidé de mesures plus restrictives, comme l'interdiction de consulter les messageries personnelles à partir des ordinateurs professionnels ou encore la fermeture des ports USB qui est en cours.

Je termine avec ce propos introductif un peu long, mais qui a permis de poser un peu le décor.

Quelles sont les différentes menaces à travers le monde ?

Je ne vais pas les citer ni les lire. Nous vous avons mis quelques exemples concrets d'attaques survenues en 2020. Ces illustrations nous apprennent qu'elles s'adressent à tous types de secteurs, comme le BTP avec Bouygues, la communication avec France TV, les voyages, l'industrie des objets connectés, les éditeurs de systèmes d'information et de logiciels. Cela représente parfois des sommes très élevées. Une bonne partie des entreprises qui font l'objet de demandes de rançon acceptent de payer ces rançons. C'est assez fréquent. Cela leur permet d'assurer une continuité. Ces entreprises préfèrent payer la rançon plutôt que de se voir voler des informations extrêmement importantes.

Ces attaques n'épargnent pas le secteur financier. En page 12, quelques passages des rapports annuels de l'ANSSI indiquent que les infrastructures de marché ou les établissements de crédit sont des secteurs en effet très ciblés compte tenu de la nature de leur activité et des données qu'ils gèrent. Il y a peu de cas référencés. De manière générale, les banques se prémunissent assez naturellement contre ce genre d'attaques, compte tenu de leur activité.

Nous en venons maintenant aux menaces qui concernent la Caisse des Dépôts. En page 14, nous avons intégré un graphique qui montre très bien l'augmentation des alertes et des incidents entre juin 2019 et juin 2020. Nous voyons sur cette période un décrochage assez

brutal à partir du mois d'avril. L'augmentation est liée à davantage de menaces externes sur nos systèmes d'information à iso périmètre. Elle est aussi due au fait que nous avons accru notre surveillance. Nous surveillons plus de choses dans le Cloud ou sur la fuite de données et donc mathématiquement, nous avons aussi accru le nombre d'alertes et d'incidents de par cette surveillance plus forte.

Les deux natures d'alertes les plus fréquentes sont les tentatives d'intrusion et les fraudes. Nous venons d'en parler avec le CPF.

Cette augmentation est liée à la période de confinement, d'où l'augmentation à partir d'avril, mais elle est aussi liée à la diversification des menaces qui est antérieure à la période de confinement. Nous notons une très forte augmentation sur la période (150 %), mais sur la période de confinement uniquement, la hausse est de 20 à 30 %. Il y a bien une hausse indépendante de l'extension du travail à distance. La Caisse des Dépôts n'est pas une cible particulière, spécifique. Elle a été l'objet d'attaques au même titre que tout autre entité ou organisme.

Nous avons ensuite intégré deux illustrations. Je ne vais parler que de la première, parce que nous venons d'évoquer la seconde, la fraude au CPF.

En page 15, nous avons donné l'exemple d'un incident cyber subi par Icade en début d'année. Icade a fait l'objet de l'intrusion d'un logiciel malicieux sur un serveur par un groupe d'attaquants inconnu et un mode opératoire inconnu également. Cela permet d'illustrer l'innovation sans cesse renouvelée des attaquants. Icade a réagi immédiatement. Le SOC a identifié très vite le dysfonctionnement. Icade a pu isoler le serveur affecté et n'a pas décelé d'impact. Tout s'est bien terminé, les investigations sont en cours avec l'appui Orange Cyberdéfense qui a identifié l'origine de la vulnérabilité. Icade en a profité pour intensifier le renforcement de son dispositif de sécurité des systèmes d'information.

En page 16, je passe, c'était le deuxième exemple que nous voulions citer, la fraude sur

le CPF. C'est une autre illustration d'attaque par un usage détourné des outils et des systèmes d'information.

En page 17 et 18, nous avons intégré les deux pages du profil de risque jusqu'à fin 2020. Je rappelle que ce domaine de risque est aussi identifié dans le cadre d'appétit au risque, au même titre que les autres. Des indicateurs permettent de le piloter, de le suivre. L'appétit au risque que nous avons fixé sur ce type de risque est très faible, voire nul. Vous voyez que nous avons, la plupart du temps, des seuils d'alerte à zéro. Ces pages permettent également de rappeler que le nombre d'incidents majeurs critiques sur l'établissement public est faible et respecte l'appétit fixé. Nous avons davantage d'incidents à l'échelle du Groupe, c'est normal vu sa taille, mais ces incidents sont sous surveillance par les filiales concernées et par l'équipe sécurité des systèmes d'information du Groupe.

Cela m'amène à la partie 3 sur le dispositif de cybersécurité de l'établissement public et du Groupe. En page 21, nous avons mis quelques éléments pour montrer comment cette prévention et le traitement des risques s'articulent autour de trois niveaux : une gouvernance du risque via des politiques et des contrôles, la mise en place d'un comité stratégique des risques SSI présidé par Catherine, un contrôle de l'application de l'ensemble des politiques par les différentes entités du Groupe. Des solutions et des projets sont mis en œuvre à chaque fois que nous avons un nouveau développement informatique. Cela permet d'accompagner les métiers dans la prise en compte de la sécurité dès le début de leur projet informatique. Nous avons aussi un volet opérations qui permet de surveiller au quotidien les systèmes d'information, traiter les incidents lorsqu'ils surviennent et mettre en place tout le système de monitoring et les tableaux de bord de suivi des différentes attaques.

Nous avons un exemple en page 22 d'une analyse de risque mise en place par les équipes à chaque fois qu'un nouveau projet informatique est développé. Il s'agit d'une

méthode qui s'appelle DICP (Disponibilité, Intégrité, Confidentialité, Preuve). Quatre critères sont analysés pour vérifier le niveau de sécurité qui doit être mis en place au moment du développement du système d'information.

Page 23, nous avons rappelé que le dispositif mis en place respecte la même organisation que pour toutes autres natures de risque, avec trois lignes de défense. La première ligne est l'équipe des métiers. Cela concerne la filière SI. Le deuxième niveau est assuré par la Direction des risques et par DCPC. Anne vient de s'exprimer justement. Le troisième niveau est assuré par l'audit qui vérifie périodiquement la robustesse de nos dispositifs.

En page 25, nous rappelons que l'organisation du Groupe sur la première ligne de défense s'articule autour de deux CERT. Je laisserai Catherine expliquer ce que sont ces CERT. Ils sont deux, parce qu'il y en avait déjà un qui existait au niveau du Groupe La Poste. Il est très performant, nous avons donc souhaité le maintenir. Le second logé au sein d'ICDC s'occupe des autres entités que nous supervisons.

Au niveau de la deuxième ligne de défense à la Direction des risques du Groupe, il y a une équipe entière dédiée à ce domaine de risques, avec un Responsable sécurité systèmes d'information et des correspondants RSSI qui ont en charge la relation avec chaque filiale. Nous sommes organisés en business partners avec chaque filiale pour les accompagner et les aider. Elles nous remontent les informations lorsqu'elles ont un souci et nous les accompagnons dans le développement de leur dispositif.

Catherine, je te laisse la main sur le CERT.

**Mme Mayenobe** : Merci Nathalie. Qu'est-ce qu'un CERT ? Un CERT est une équipe technique dédiée à la prévention et à l'intervention en cas d'incident de sécurité. Il a su faire preuve d'un niveau d'expertise et de compétence suffisamment avéré et documenté pour rentrer dans un club assez fermé qui est le club des centres pilotés et animés au niveau national par l'ANSSI et au

niveau européen par une structure qui s'appelle TF-CSIRT (CSIRT étant un autre acronyme de CERT) et qui dispose d'une homologation d'une entité qui s'appelle le Carnegie Mellon University. Pour la Caisse des Dépôts, c'est un actif. Nous avons dans notre alliance avec La Poste un deuxième actif de cette nature, avec le CERT dont dispose La Poste. Ce sont des CERT qui développent des expertises qui sont en cohérence avec leurs activités. Cela veut dire que les points forts du CERT de La Poste ne sont pas les mêmes que les points forts du CERT de la Caisse des Dépôts.

Grâce aux relations que nous nouons avec l'ANSSI, les autres CERT et ce petit club fermé qui compte moins de 40 membres en France, ce dispositif nous permet d'avoir un certain nombre d'informations pour développer notre dispositif de veille, d'être au fait des meilleures pratiques, d'anticiper les attaques, d'avoir les meilleures pratiques en réponse aux incidents de sécurité, de les analyser pour ensuite agir sur nos systèmes d'information.

Récemment, nous avons décidé de mettre les compétences du CERT de la Caisse des Dépôts créé en 2016 au service de nos filiales, excepté celles qui relèvent du CERT de La Poste, de façon à leur faire bénéficier de cette expertise. Nous avons considéré qu'un problème de sécurité affectant une des filiales du groupe Caisse des Dépôts était potentiellement un coup dur porté au groupe Caisse des Dépôts.

Nous avons développé une offre de services qui comporte trois compartiments :

- un compartiment de prévention et de communication : nous mettons à disposition des filiales notre savoir-faire en matière de campagne de phishing interne. Nous finissons d'ailleurs au sein de la Caisse des Dépôts un exercice de cette nature.
- un compartiment anticipation à travers toutes les informations que nous pouvons avoir et le suivi de l'actualité des menaces. Nous allons développer ce point l'an prochain afin d'affiner l'actualité des menaces en fonction du champ d'activité de chacune des filiales.

- un accompagnement en cas d'incident de sécurité, pour de petits incidents de sécurité. Nous allons leur proposer une offre plus structurée pour les accompagner dans d'éventuels incidents plus complexes.

Voilà ce que je voulais présenter.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup Mesdames. J'ai une question de Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Je voudrais poser une question à propos des tests d'intrusion qui sont évoqués aux pages 17 et 18 du document présenté. Nous voyons que le pourcentage des systèmes qui n'ont pas fait l'objet de ces tests augmente sur la période récente. Je suppose que cela est lié à la période de confinement, mais je voudrais que cela nous soit confirmé et qu'on nous indique quand et comment on pense y remédier, surtout si nous persistons à être dans des contextes d'insécurité sanitaire. Je pense que ces tests d'intrusion ont une assez grande valeur de protection.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci. Je vais prendre toutes les questions si cela vous convient. J'en ai deux autres. Jean-Marc Janailac.

**M. Janailac :** Bonsoir. J'ai plusieurs questions pratiques. Combien y a-t-il de personnes dans chaque CERT ? Je me rappelle, quand j'étais chez Air France-KLM, une cible très forte et avec beaucoup de risques, qu'une mesure assez basique et assez grossière de l'importance attachée à la sécurité était le pourcentage du budget dévolu à la sécurité informatique par rapport au total du budget informatique ou le pourcentage de personnes qui s'occupent de sécurité par rapport à l'ensemble du personnel informatique. Avez-vous ces ordres de grandeur ? Troisièmement, un des points fondamentaux au-delà des CERT, c'est l'existence des RSSI et de leur rattachement hiérarchique. Comment cela fonctionne-t-il ? Y a-t-il des règles en la matière dans le groupe Caisse des Dépôts et plus particulièrement sur l'établissement public ?



**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Marc. J'ai une question de Jérôme Bascher.

**M. Bascher :** Merci, Madame la Présidente. Est-ce que l'ANSSI filtre la Caisse des Dépôts ? Je pose la question telle qu'elle parce que l'ANSSI filtre un certain nombre de grandes institutions de la République. Nous en faisons partie, Madame la Présidente. C'est une question essentielle, car la Caisse des Dépôts est quand même un établissement public sensible et cela ne me semblerait pas absurde que les systèmes d'information soient, comme on dit, sondés par l'ANSSI.

Deuxième question, j'entendais hier l'excellent Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations sur BFM Business qui se félicitait d'avoir mis beaucoup de ses agents en télétravail, comme la plupart des grandes banques, sauf que cela multiplie les risques d'intrusions frauduleuses. Je vais donner un exemple très basique. Vous savez que nous avons enlevé les directeurs d'agence bancaire au-dessus de la banque pour éviter qu'ils soient braqués et qu'ils ouvrent le coffre. Dorénavant, en ayant chacun une intrusion potentielle chez soi, il est possible de se faire braquer chez soi avec des codes informatiques. C'est évidemment un petit peu caricatural. Autant auparavant, le télétravail à la Caisse des Dépôts me paraissait quelque chose d'assez sécurisé avec des appareils de la Caisse des Dépôts sur des services Caisse des Dépôts. La généralisation a-t-elle entraîné des failles supplémentaires ? Y remédiez-vous ? Comment envisagez-vous la chose ? Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci Jérôme. Tu vas faire peur à tous les agents qui sont chez eux en télétravail en parlant de home-jacking.

**M. Bascher :** Il se trouve que j'y travaille. Ce sont des sujets sur lesquels j'ai fait des rapports.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je sais, Jérôme. Qui veut répondre à ces questions ? Catherine, Nathalie, à vous la parole.

**Mme Tubiana :** Nous allons répondre à deux voix. Concernant les tests d'intrusion, nous avons effectivement pris du retard pour deux raisons. La première est que l'équipe en charge de ces tests d'intrusion, à savoir l'équipe RSSI qui m'est rattachée, est une équipe dans laquelle il manquait plusieurs collaborateurs à la fin de l'année 2019. Nous l'avons complètement reconstituée depuis le début de l'année, même pendant la période de confinement. Elle est désormais au complet. La dernière personne nous a rejoints cet été. Nous avons tout simplement manqué de bras pour réaliser ces tests d'intrusion. La seconde raison est que le confinement a ajouté de la complexité. C'est en effet moins simple à distance. Nous avons prévu une grande partie de tests d'ici la fin de l'année. Ils sont en cours et ne seront pas tous réalisés avant la fin de l'année. Nous vous avons montré le profil de risque à fin juin, depuis nous en avons réalisé. Nous aurons un peu rattrapé notre retard, mais pas complètement, d'ici la fin de l'année.

À la question de l'existence des RSSI et de leur rattachement, le Responsable sécurité et systèmes d'information de l'établissement public est rattaché à la Direction des risques. Cela correspond aux bonnes pratiques de place. Dans le Groupe, nous avons différents modèles. Dans certaines entités, le RSSI est rattaché à la Direction des risques tandis que dans d'autres, il est rattaché à la DSI. C'est un autre modèle. Ce n'est pas un inconvénient dès lors que les fonctions sont bien distinctes entre la personne en charge de la sécurité et la personne en charge du développement.

**Mme Mayenobe :** Sommes-nous filtrés par l'ANSSI ? La réponse est non. L'analyse qui a été faite par la Direction juridique de la Caisse des Dépôts depuis plusieurs années montre que la Caisse des Dépôts n'est pas soumise à la loi de programmation militaire, elle ne fait pas partie des OIV au sens auquel cette loi l'entend et n'est donc pas visée par un décret dans aucun des secteurs d'activité auxquels elle se rattache. Pour autant, nous avons à cœur, depuis plusieurs années, de porter les infrastructures, le dispositif de sécurité de la Caisse des Dépôts et l'architecture des systèmes d'information aux standards de

l'ANSSI. C'est une grille d'analyse à l'aune de laquelle nous faisons évoluer nos systèmes d'information et nos pratiques en permanence.

Le budget en matière de sécurité informatique est un outil de pilotage pour nous. Il représente aujourd'hui environ 4 % du budget informatique. C'est en termes de benchmark le niveau bas de pratiques en matière d'institutions bancaires. S'agissant de l'effectif et de la taille de notre CERT, il faut ajouter aux trois agents de CDC Informatique qui constituent le CERT, deux collaborateurs qui sont dans une structure proche du CERT et qui s'appelle le SOC. Le SOC est l'entité qui trace toutes les connexions, tout ce qui se passe en matière informatique à la Caisse des Dépôts. Cela fait donc cinq ETP auxquels s'ajoutent quatre prestataires internes, ce qui fait une petite équipe de 10 personnes.

Enfin, pour la dernière question sur le télétravail, c'est un sujet sur lequel nous avons travaillé main dans la main avec Nathalie Tubiana. Je dois indiquer à votre instance que le RSI fait partie de la cellule de crise fédérale que j'anime avec beaucoup de constance depuis pas mal de mois. Nous avons pris des mesures pour empêcher que des vulnérabilités supplémentaires résultent du travail à distance. Je vais vous en donner deux : nous avons interdit de transférer des documents ou d'utiliser des imprimantes personnelles qui peuvent être des chevaux de Troie dans notre dispositif et deuxièmement, nous venons d'interdire tout ce qui est utilisation des boîtes mail personnelles. Troisième exemple, nous sommes en train d'interdire l'utilisation des clés USB. Nous sommes vraiment dans l'idée de fermer complètement notre système d'information au moment où nous développons le travail à distance.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je confirme, Catherine, que cela fonctionne très bien.

**Mme Mayenobe :** Merci.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Par ailleurs, il faut aussi rappeler que les fonctions essentielles,

notamment la table de changes sur laquelle les titres sont achetés et vendus et les opérations financières essentielles de DEOF n'ont pas été éligibles au travail à distance. Y compris lors du confinement de mars à mai, la table des changes de la rue de Lille que j'ai eu le privilège de visiter pendant cette période pour encourager les équipes est restée rue de Lille, avec notre système de protection. Là, nous touchons aux flux financiers les plus importants de la maison.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Exact.

**Mme Mayenobe :** Nous serions ravis de vous inviter pour vous faire visiter notre CERT, dès que vous serez déconfinés.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est prévu en 2021. C'est une première et nous avons bien fait de solliciter cette présentation. Merci beaucoup. C'est très pertinent dans la période, mais également par rapport à l'état conjoncturel de la société et des cyberattaques. Jérôme, je ne parle pas à ta place, mais nous allons poursuivre ce travail. Nous en ferons un suivi. Nous mettrons quelque chose en place pour que cela fasse l'objet d'une suite et d'une visite bien évidemment. Un grand merci Mesdames pour cette présentation. Merci beaucoup, nous avons appris beaucoup de choses. Nous avons le suivi de la fraude et il y aura toutes ces étapes à suivre prochainement. Merci beaucoup.

Je passe maintenant à notre point suivant, le dernier.

## **5 — Adoption de la révision du règlement intérieur de la Commission de surveillance (suite au groupe de travail réuni le 24 septembre 2020)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Le groupe de travail s'est réuni le 24 septembre 2020, un an presque jour pour jour après l'adoption de notre règlement intérieur. Nous examinons aujourd'hui la révision de celui-ci. C'est rendu nécessaire par notre volonté d'élargir la participation d'un

plus grand nombre de commissaires surveillants aux débats des comités spécialisés que sont le Comité stratégique et le Comité des investissements, compte tenu du fort intérêt manifesté par les nouveaux membres nommés cette année pour ces sujets.

Par ailleurs, notre règlement devait également entériner certaines compétences du Comité d'audit et des risques en matière de services annexes des commissaires aux comptes.

Au-delà de ces deux points, la révision du règlement intérieur était l'occasion de corriger les imperfections et de débattre de certains points résumés dans la note jointe au dossier. Je tiens à saluer la participation de toutes et tous à ces échanges par circularisation, mais aussi tout particulièrement à l'implication de ceux d'entre vous qui ont bien voulu travailler sur ce sujet lors de ce groupe de travail du 24 septembre dernier.

Le fruit de ces travaux, après de nombreux échanges, a abouti au projet présenté ce jour.

J'ai bien pris note des points de vue et avis de chacun, et notamment sur la question du vote secret dont le principe ne satisfait pas tout le monde. Je tiens néanmoins à rappeler qu'un règlement est là pour prévoir toutes les situations et éventualités, même si ce n'est pas l'esprit dans lequel nous travaillons aujourd'hui, et heureusement nous sommes plutôt dans une confiance et une transparence.

À la lumière de cet important travail réalisé depuis trois mois, y compris avec les équipes de la Direction juridique et fiscale et du Secrétariat général de la Commission de surveillance que je remercie, je sou mets à l'adoption de la Commission de surveillance la version stabilisée dont vous avez toutes et tous pu prendre connaissance.

Y a-t-il des remarques ou des interventions avant que nous procédions au vote ? J'ai bien noté le point de Jérôme de la réunion précédente sur les points de verbatim. Je n'ai pas de demande de prise de parole en particulier ? Oui, Jean-Marc, je t'en prie.

**M. Janailac** : Madame la Présidente, j'ai entendu votre précaution oratoire sur le vote à bulletin secret. Je ne souhaite pas refaire le débat, mais je voudrais exprimer ce qui est qualifié dans d'autres instances d'opinion dissidente et réaffirmer ma position à savoir que je suis tout à fait opposé à l'idée que nous puissions avoir des votes à bulletin secret dans cette instance. Ceci pour que cela soit dit et noté. Merci.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci, Jean-Marc. Est-ce que j'ai d'autres demandes d'intervention, des remarques ? Non. Bien, je vous repasse la parole chacun votre tour. Jérôme Bascher. Jérôme, je t'ai perdu. C'est pour le vote pour le règlement intérieur. Est-il déconnecté ? Dommage. Catherine Bergeal.

**Mme Bergeal** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Gilles Carrez.

**M. Carrez** : Pas d'observation.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Béatrice de Ketelaere.

**M. de Ketelaere** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Luc Dessenne.

**M. Dessenne** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Moi-même, favorable. Françoise Holder.

**Mme Holder** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Jean-Marc Janailac.

**M. Janailac** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Michèle Pappalardo.

**Mme Pappalardo** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Jean-Yves Perrot.

**M. Perrot** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Jean Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Évelyne Ratte.

**Mme Ratte** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Jérôme Reboul.

**M. Reboul** : Favorable.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : J'ai l'avis de Denis Sommer qui me l'a donné avant de partir. Il est aussi favorable. Il me manque Jérôme Bascher qui votait pour Claude Raynal également. Est-il parti ? Jérôme ? Nous allons l'interroger sur WhatsApp.

*M. Bascher fait connaître son vote favorable par message écrit, ainsi que celui de M. Raynal dont il détient le pouvoir.*

Un grand merci à tous. Nous avons bien pris les remarques. Ce règlement intérieur révisé est donc adopté. Il sera mis en ligne par les services dans les meilleurs délais.

C'est la fin de notre Commission de surveillance. Le prochain rendez-vous en séance est le 16 décembre pour la dernière Commission de surveillance de 2020. Nous ferons le maximum pour qu'elle soit en présentiel à moitié. Je ne sais pas quelles seront les conditions le 16 décembre. Nous pourrions peut-être nous retrouver en partie au 15 quai, nous verrons. Je n'ai pas encore la réponse à cette question ce soir.

D'ici là, nous allons passer sur Microsoft Teams pour le CDI du 2 décembre ainsi que pour le

CAR du 3 décembre. Cela sera également le cas pour la Commission de surveillance du 16 décembre. Si vous avez des problèmes techniques, n'hésitez pas à nous les faire remonter pour que nous puissions être au mieux pour ces futures échéances.

Un grand merci à tous si vous n'avez pas d'autre remarque. Je tenais à vous saluer et à vous remercier pour cette Commission de surveillance et cette adoption des différents budgets et du règlement intérieur. Merci beaucoup pour ce beau travail collectif et merci aux équipes de la Caisse des Dépôts et à notre Secrétariat général. À très bientôt.

*La séance est levée à 18 heures 47.*

**12<sup>ème</sup> séance – 16 décembre 2020**

Le mercredi 16 décembre 2020, à 16 heures 15, la Commission de surveillance s'est réunie par visioconférence.

**Assistaient à la réunion :**

Mme Errante, présidente de la Commission de surveillance.

Mmes Bergeal, Pappalardo, Ratte, Holder, de Ketelaere, MM. Carrez, Sommer, Reboul, Pisani-Ferry, Perrot, Janaillac, Dessenne.

**Excusés** : M. Bascher

**Assistaient également à la réunion :**

M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts ; Mme Rossat-Mignod, Directrice du réseau au sein de la Direction Banque des territoires (point liminaire) ; M. Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Direction des investissements de la Direction Banque des territoires (point liminaire) ; M. Saintoyant, Directeur des participations stratégiques (point 2) ; Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts (points 3 et 4) ; Mme Moreau, Directrice du Département de la gestion comptable et réglementaire au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 3) ; M. Beyrath, Directeur du Département chargé du pilotage du bilan et gestion financière de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Willer, Directeur du Département planification à moyen terme et contrôle de gestion au sein de la Direction des finances du groupe Caisse des Dépôts (point 4) ; M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur des gestions d'actifs et du fonds d'épargne (point 5) ; M. Ricard, Responsable de la Direction financière au sein de la Direction du fonds d'épargne (point 5) ; Mme Gau-Archambault, Secrétaire générale de la Commission de surveillance ; Mme Nwonkap, Directrice de cabinet de la Présidente de la Commission de surveillance ;

M. Clos, Conseiller ; M. Grzegorzcyk, Conseiller ; M. Billac, Conseiller, Secrétaire de séance ; Mme Laurent, Directrice de cabinet du Directeur général du groupe Caisse des Dépôts.

\*\*\*

*Mme Errante ouvre la séance à 16 heures 18.*

**Propos liminaires**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Bonjour à toutes et à tous. Aujourd'hui Monsieur Jérôme Bascher est excusé. Par ailleurs, nous sommes toujours en attente de la nomination d'un commissaire sénateur en remplacement de Claude Raynal.

Nous pouvons commencer. Notre séance va durer à peu près deux heures aujourd'hui. Je vous précise comme d'habitude qu'elle sera enregistrée pour la rédaction du procès-verbal.

Avant de passer au premier point, j'ai plusieurs CDI à vous présenter aujourd'hui en propos liminaire.

Le 2 décembre, le Comité des investissements de la Commission de surveillance a été sollicité pour autoriser la société GeoPost, qui détient actuellement 25 % de la société Speedy, société spécialisée dans la distribution de colis en Bulgarie et en Roumanie, à prendre une participation supplémentaire au capital pour un montant maximal de 90,5 millions d'euros. Cette opération de croissance externe, qui avait été évoquée lors de notre Comité de suivi du 30 septembre de La Poste, apparaît être en cohérence avec les perspectives de déploiement de la branche colis.

C'est une opération autofinancée par le groupe La Poste, via le recours à un prêt intragroupe de La Poste SA à GeoPost. Il est d'une durée de dix ans, remboursable in fine aux conditions de marché. C'est une opération sans impact comptable dans les comptes de la section générale Caisse des Dépôts et en dessous du seuil d'analyse habituel de la Commission de

surveillance, qui nous a été présentée afin de suivre le process de croissance externe du groupe La Poste.

Le premier CDI de ce jour concerne l'investissement de Bpifrance au capital de Technip Énergies de 160 millions d'euros dans le cadre de la scission de TechnipFMC en deux branches, la branche américaine TechnipFMC et la branche française Technip Énergies. Cette scission était prévue dès 2019 et a été validée par les actionnaires de Technip.

Le second CDI concerne l'acquisition en VEFA par la Caisse des Dépôts d'un ensemble immobilier tertiaire à Ivry-sur-Seine, dont les employés de la Caisse des Dépôts seraient les futurs locataires dans le cadre du projet Campus. La valeur de cette acquisition est d'un montant de 290 millions d'euros.

Nous avons donc validé ces trois investissements.

Monsieur le Directeur général, vous avez peut-être un propos liminaire ou une demande de prise de parole. C'est à vous.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Merci, Madame la Présidente. Bonjour à tous. J'ai quelques points d'information importants à donner. D'abord, pour rebondir sur ce que vient de présenter la Présidente, l'opération Technip étant cotée en bourse, j'attire l'attention de la Commission sur le fait que tout cela est strictement confidentiel. C'est une évidence, mais pour ceux qui n'ont pas regardé le dossier, c'est bien coté en bourse.

Nous avons une préoccupation importante sur la fusion que vous avez acceptée de Bpifrance avec sa filiale de financement Bpifrance Financement, qui comme vous le savez est un des éléments importants du plan de relance, puisque c'est ce qui pourrait permettre de faire un peu de levier financier, c'est-à-dire d'endetter Bpifrance Participations. C'est prévu à hauteur de 3 milliards d'euros.

Cette fusion était permise par une ordonnance dont la ratification était prévue par un

amendement à la loi « ASAP », qui a été considéré par le Conseil constitutionnel comme un cavalier et donc censuré. Or, nous sommes en présence d'un recours devant le Conseil d'État visant à l'annulation de cette ordonnance, et le Conseil d'État pourrait prendre sa décision et rendre son jugement en mars ou en avril, en sachant que la Banque centrale européenne et les différentes autorités ont donné leur autorisation pour une fusion que nous pourrions réaliser ce vendredi.

Nous avons deux solutions et nous sommes en train d'y travailler avec l'exécutif. La première solution est celle où nous avons des assurances raisonnables qu'un nouveau texte pourrait être déposé et voté dans des délais raisonnables, et dans ce cas nous pouvons faire la fusion puis l'ordonnance sera ratifiée, ce qui annulera de fait le recours. Dans ce cas, même s'il y avait un délai dans la validation de la loi, le Conseil d'État en tiendrait sans doute compte dans les délais qu'il déciderait. La seconde hypothèse est que nous n'ayons pas cette assurance, et nous sommes en train de mesurer le risque que nous prendrions à faire malgré tout cette fusion.

Si nous ne faisons pas cette fusion, nous pouvons toujours faire levier pour donner des moyens à Bpifrance Participations et la Caisse des Dépôts pourrait financer cette sous-filiale sans difficulté, sur un plan financier, si naturellement vous le validiez.

En revanche, il faudra refaire toute la procédure devant la Banque centrale européenne, parce que par construction, les comptes ne sont plus les mêmes et la situation n'est plus la même. Nous n'avons pas d'enjeu à cet égard, mais c'est toujours un peu laborieux.

Surtout, nous risquons de nous retrouver, en milieu d'année prochaine, dans une situation où la solvabilité de Bpifrance serait un peu juste. La Banque centrale européenne demanderait alors sans doute aux actionnaires de faire une augmentation de capital que nous n'avons pas forcément prévu de faire. Cela ne pose pas de grave problème à la Caisse des Dépôts, mais c'est peut-être plus compliqué à faire pour l'actionnaire État.

Nous déciderons de cela avant vendredi, jour du Conseil, mais je pensais important de vous présenter rapidement cette question, qui est en train d'être gérée par le cabinet du Premier ministre et le ministère des finances. Les réunions se succèdent, mais à la fin il faudra bien que le Conseil se détermine et comme vous le savez, j'en assure la présidence.

**M. Carrez :** Je voudrais faire une observation sur ce point, si vous le permettez. Pratiquement 20 % des dispositions du texte « ASAP » ont été déclarées inconstitutionnelles du fait qu'elles formaient des cavaliers. Richard Ferrand a été obligé de se fendre d'un courrier à l'ensemble des députés pour leur expliquer qu'on ne pouvait pas adopter n'importe quoi, notamment s'agissant des amendements, et qu'il fallait se souvenir qu'en aval existe le contrôle par le Conseil constitutionnel.

Je dois dire que pour moi, c'est très préoccupant parce que siégeant à l'Assemblée depuis longtemps, je suis obligé de constater la dégradation de la qualité des textes. Par ailleurs, le recours de plus en plus fréquent à des ordonnances, accroît l'insécurité juridique .

Souvent, nos sujets Caisse des Dépôts sont traités à partir d'ordonnances, ce qui nous contraint à être très vigilants.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous légiférons dans de mauvaises conditions et là, je prends un joker. C'est vrai que cela pose question sur ces amendements ou ces morceaux qui nous sont imposés à l'intérieur de nos textes. Je ne sais pas si Jérôme veut faire un commentaire, mais ce n'est pas une volonté parlementaire. Nous avons déjà évoqué le sujet avant le dépôt de l'amendement, donc nous savions qu'il y avait un risque de le voir être déclaré cavalier. Ce n'est pas une surprise non plus. Je pense que tout le monde était prévenu. Il y a eu une tentative, elle a échoué.

Maintenant, je reconnais comme le dit Gilles que cela est dommage. Aujourd'hui nous légiférons beaucoup or nous n'avons pas toujours les bons véhicules législatifs. Cavalier,

cela veut dire que l'on met un sujet qui n'a pas de lien direct avec le sujet du texte.

Je sais que vous nous aviez fait part de votre analyse de ce sujet, Catherine, donc peut-être que vous voulez réagir. Pour retrouver la possibilité de faire ce projet sans y passer trop de temps et sans tout remettre à plat, avons-nous d'autres solutions ? Je vous laisse tous travailler les uns et les autres, mais c'est vrai qu'il est assez désagréable d'en arriver là. Je l'avoue, c'est assez compliqué. Catherine ?

**Mme Bergeal :** J'avais une observation sur le fait que le Conseil constitutionnel commençait à contrôler les ordonnances même lorsqu'elles ne sont pas ratifiées dès lors que le délai d'habilitation est expiré. Nous attendons une décision du Conseil d'État dont la séance s'est tenue vendredi dernier sur les conséquences que le juge administratif tirera de cette nouvelle jurisprudence. Elle va tomber d'un jour à l'autre, mais pour la ratification de l'ordonnance BPI cela ne va rien changer dans l'immédiat, de toute façon.

Dans l'immédiat, le gouvernement devrait déposer un projet de loi ayant un article unique ratifiant l'ordonnance BPI. De nombreuses autres ordonnances attendent leur ratification ; le gouvernement débite en petits morceaux les projets de loi portant ratification et les glisse dans des lois en cours de discussion alors qu'il serait possible, avec l'accord des deux Chambres, de faire voter rapidement un projet de loi qui n'aurait pour objet que des ratifications sèches. En introduisant les ratifications en cavaliers législatifs, il court un risque et ce n'est pas la première fois qu'il se prend une claque avec ce genre de procédures.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous sommes bien d'accord. Avons-nous d'autres demandes d'interventions ? Je n'en ai pas de mon côté. Éric, avais-tu d'autres sujets en propos liminaire ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Pour le reste ce sont des amendements dont nous espérons l'adoption bientôt et qui ont été introduits en première

lecture du projet de loi de finances (PLF) pour 2021 au Sénat.

Le premier concerne le plan Commerce dont nous vous avons parlé, avec des mesures exceptionnelles de soutien qui vont permettre de financer notre participation au plan Commerce. Si vous souhaitez plus de détails, je crois que Gisèle Rossat-Mignod fait partie de la réunion.

Le deuxième sujet concerne les ambassadeurs du numérique dans le cadre de France Services, qui est une demande du Gouvernement sur laquelle nous avons travaillé et qui va permettre de déployer 4 000 conseillers numériques sur les territoires. Là, je vois sur les écrans que Christophe Genter, qui s'occupe de cet important dossier, est présent. Vous savez qu'il dirige notre activité d'économie sociale et solidaire.

Ces amendements ont été adoptés. Ils vont nous permettre d'opérer des parties importantes du plan de relance, et je voulais vous en informer. Encore une fois, mes collègues sont à votre disposition si vous voulez creuser un peu le point.

**M. Carrez :** Je découvre ces amendements. Permettez-moi d'émettre quelques doutes sur le second.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** J'ai une demande de précision à ce sujet, Éric. J'ai compris que ce n'étaient pas 4 000 recrutements mais 4 000 équivalents temps plein. Nous reverrons cela. Normalement, nous l'avons voté cette nuit. S'il s'agit du PLF 2021, j'ose espérer que tout y est bien inscrit. Christophe Genter ?

**M. Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Direction des investissements de la Direction Banque des territoires :** Bonjour à tous. Je suis ravi d'être parmi vous. Sur ce programme conseillers numériques France Services, il s'agit bien de rapprocher le numérique du quotidien des Français, avec une mobilisation historique, comme le relatait Éric Lombard, en faveur de l'inclusion numérique qui était intégrée au plan

d'urgence numérique de l'État. Nous parlons du recrutement de 4 000 médiateurs du numérique qui seront d'abord recrutés puis formés et qui seront déployés à travers tous les territoires, avec une enveloppe dédiée de 200 millions d'euros.

Aujourd'hui, le programme est prévu sur deux ans. Il est prévu quatre mois de formation et vingt mois de déploiement. Ce déploiement se fera dans les structures d'accueil sur les territoires, qui seront très variées puisque cela pourra concerner les collectivités territoriales, des tiers-lieux ou des associations, voire même des acteurs de l'ESS.

Lorsqu'on parle de ces conseillers numériques, on parle de jeunes qui sont en sortie d'études, de personnes en reconversion professionnelle, ou de personnes qui exercent déjà. Ces médiateurs conseilleront les citoyens sur trois thématiques prioritaires autour de l'inclusion numérique.

Il s'agit de soutenir les Français dans leurs usages quotidiens du numérique. On va par exemple leur apprendre à travailler à distance, consulter un médecin au travers de la télémedecine, faire tout simplement une visio avec leurs proches ou amis, ou faire des achats en ligne. C'est la première thématique prioritaire.

La deuxième thématique prioritaire de ces médiateurs numériques, dans leurs actes de formation, sera de sensibiliser les citoyens aux enjeux du numérique et de favoriser des usages citoyens et critiques. J'entends par là typiquement le fait d'apprendre à s'informer sur internet, mais aussi apprendre à vérifier les sources d'information. Il s'agira aussi de protéger ses données personnelles, de maîtriser les réseaux sociaux, ou encore, et nous l'avons connu au printemps dernier, de suivre la scolarité de ses enfants à travers des logiciels scolaires mis à disposition par les établissements.

La troisième thématique qui sera portée par ces conseillers numériques sera de rendre les Français autonomes dans leurs démarches administratives en ligne. Lorsque je parle de



démarches administratives, je fais un lien direct avec le programme France Services, puisque les conseillers numériques viendront finalement augmenter l'offre de services de France Services qui, aujourd'hui, ne porte que sur la médiation administrative. Il s'agit vraiment d'apprendre aux Français à faire leurs démarches administratives en ligne. Là, on leur apportera une offre qui leur permettra d'être plus à l'aise avec le numérique au sens large.

Le déploiement de ces 4 000 conseillers, permettra également d'élargir la zone de chalandise de France Services, puisque vous savez que nous visons 2 000 sites France Services à l'échéance 2022, à raison d'un site par canton. Avec ces 4 000 conseillers, cela permettra justement de compléter et d'aller sur les territoires non encore couverts.

Nous parlons d'un mandat qui est en projet pour être confié à la Caisse des Dépôts, mais pour pouvoir confier ce mandat exclusif il faut un amendement au PLF 2021, comme le rappelait le Directeur général, dans le cadre du plan France Relance. Un amendement a été porté par le rapporteur général du Sénat et a été validé le 28 novembre dernier, ce qui devrait donner lieu à un article de loi qui prévoira que la Caisse des Dépôts peut concourir pour le compte de l'État à la gestion et au maniement de fonds qui seront versés à partir du budget général de l'État et qui seront fléchés sur la lutte contre l'exclusion numérique.

Nous avons bon espoir de pouvoir signer ce mandat tout début janvier pour pouvoir commencer à l'opérer. C'est un mandat renouvelable qui portera au moins sur deux ans avec un budget de 200 millions d'euros. Il y aura des frais de gestion à hauteur de 5 %, puisqu'il s'agit d'un mandat rémunéré pour la Caisse des Dépôts. Ce sont 5 % de 200 millions, donc 10 millions d'euros qui viendront financer notamment un certain nombre d'ETP au sein de la Caisse des Dépôts qui permettront d'opérer ce programme de conseillers numériques. Nous en avons prévu 8 au siège et 4 en directions régionales.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Christophe, nous ne vous

entendons plus. Je pense que nous avons déjà pas mal d'informations sur le sujet.

**Mme Rossat-Mignod, Directrice du réseau au sein de la Direction Banque des territoires :** Madame la Présidente, je suis à votre disposition sur le volet commerce si vous avez besoin de précisions, comme l'indiquait le Directeur général. Je ne sais pas si vous en avez besoin.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Jean Pisani-Ferry a peut-être une question.

**M. Pisani-Ferry :** Oui, j'ai une question. C'est évidemment une entreprise importante. Nous en comprenons bien les motivations. En même temps, c'est une entreprise très difficile puisqu'il ne s'agit pas simplement de former des gens qui n'en ont pas l'habitude à l'usage de Zoom ou aux formalités en ligne. Il s'agit aussi de la citoyenneté du numérique, de la question de la vérification des informations, des fausses nouvelles, etc. C'est donc un métier assez nouveau et spécifique et sur lequel il me semble qu'il n'y a pas beaucoup d'antériorité dans l'institution. Je me demande donc qui formera les formateurs.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous avons une autre question pour compléter. Jean-Yves Perrot demande à intervenir également et je vous laisserai la parole ensuite pour faire le tour des réponses.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Mon intervention porte sur les deux sujets. Sur celui concernant le numérique, je m'interroge sur cette notion d'un mandat exclusif de la Caisse des Dépôts pour un sujet comme celui-là. Lutter contre la fracture numérique est un objectif louable et partagé par un très grand nombre d'acteurs sur le territoire, et il y a notamment beaucoup de collectivités territoriales qui mènent des actions sur ces sujets dans leur périmètre.

Par conséquent, je ne comprends pas bien ce que veut dire cette notion de mandat exclusif attribué à la Caisse des Dépôts à ce sujet. Je comprends bien qu'il s'agit de participer à des

objectifs de politique gouvernementale là-dessus, et il y aurait d'autres commentaires particuliers à faire, mais je ne comprends pas très bien ce que signifie cette notion de mandat exclusif.

D'autre part je n'ai peut-être pas bien entendu, mais quel est le niveau de rémunération envisagé pour le mandat éventuel ou futur ? J'aimerais que nous puissions en effet entendre Gisèle Rossat-Mignod pour nous dire quelques mots sur ce plan commerce, puisque je n'ai pas le souvenir que nous l'ayons évoqué en tant que tel. Il serait intéressant qu'elle nous en dise quelques mots si elle le peut.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Yves. Michèle Pappalardo ?

**Mme Pappalardo :** Pour rebondir sur ce que vient de dire Jean-Yves sur l'inclusion numérique, puisque c'est l'un des objets importants de ces ambassadeurs, je précise que c'est l'Agence du numérique qui était en charge de cette mission. Elle a été reprise par l'Agence nationale de cohésion des territoires. Comment tout cela fonctionne-t-il par rapport à la Caisse des Dépôts ? J'avoue que je ne m'y retrouve plus trop non plus.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Gisèle Rossat-Mignod, merci d'être avec nous. Je ne sais pas qui répond à quelle question. Peut-être que nous commençons par Gisèle puis Christophe.

**Mme Rossat-Mignod, Directrice du réseau au sein de la Direction Banque des territoires :** Bonjour, Madame la Présidente. Mesdames, Messieurs, bonjour. Je vais répondre à la question de M. Perrot sur le volet commerce.

La Banque des territoires, en lien avec l'État, dans le cadre du plan de relance, a mis en œuvre dès le premier confinement des mesures exceptionnelles de soutien aux démarches collectives et de soutien aux commerces de proximité, parce que nous avons très vite compris que la crise sanitaire allait avoir un impact économique majeur dans les commerces, notamment de centre-ville.

Nous avons donc mis en place un certain nombre de mesures très directes de cofinancement de postes de manager de commerce pendant deux ans, d'accompagnement à la mise en œuvre de solutions numériques, donc des plateformes de e-commerce, et l'appui des collectivités pour réaliser des diagnostics d'impact des confinements successifs sur les commerces de proximité.

Ces mesures sont financées sur les fonds propres de la Caisse des Dépôts dans le cadre des moyens qui sont d'ores et déjà prévus en direction des territoires que sont les territoires de Cœur de Ville, donc les 222 villes de Cœur de Ville, et les territoires du programme à venir Petites villes de demain, soit environ 1 000 collectivités. Cela correspond à 38 millions d'euros. Elles sont d'ores et déjà actives dans ces territoires ACV, et le gouvernement a souhaité compléter ces mesures en adressant les mêmes propositions, avec à la fois le manager de commerce, le financement de plateformes numériques et l'appui au diagnostic, en direction de collectivités hors de ces programmes ACV et PVD, donc pour des communes entre 3 500 et 150 000 habitants. Le PLF 2021 prévoit donc 20 millions d'euros en ce sens.

Compte tenu du fait que la Banque des territoires avait conçu et anticipé ces mesures, y compris d'ailleurs dans leur mise en œuvre pratique, l'État a proposé de confier un mandat à la Caisse des Dépôts pour opérer la mise en œuvre des mesures qu'il financera. Ce sont donc exactement les mêmes mesures que l'on déploie pour un périmètre plus restreint. Il s'agit donc d'élargir le périmètre d'intervention à ces collectivités. Pour ce faire, un amendement au projet de loi de finances a été introduit au Sénat.

Une convention est en cours d'élaboration. Elle prévoit d'apporter à la Caisse des Dépôts la prise en compte des frais de gestion à hauteur de 4 % du volume du budget confié. Compte tenu de l'urgence de la situation, puisque malheureusement les commerces ont subi également le deuxième confinement, les premiers dossiers pourront être traités dès

janvier 2021. Nous sommes déjà organisés pour y répondre, avec un dispositif très simple et avec une centralisation des équipes auprès de moi pour traiter les demandes et l'attribution des subventions qui vont bien.

Potentiellement, ce sont 5 000 communes qui pourraient être concernées par ce mandat, avec encore une fois un mode opératoire très simple et surtout un guichet unique, qu'il s'agisse de collectivités du programme Cœur de Ville, qu'il s'agisse de collectivités de moins de 10 000 habitants ou de collectivités telles que celles je viens de les évoquer, proposées par le gouvernement.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci Gisèle. Gilles Carrez voulait intervenir.

**M. Carrez :** Je m'inquiète un peu du dispositif de soutien demandé à la Caisse des Dépôts concernant le déploiement de 4 000 agents sur l'intelligence numérique, parce que dans la disposition législative il y a un élément curieux qui consiste à ce que la Caisse des Dépôts puisse reprendre un certain nombre de marchés déjà passés par l'Agence nationale de cohésion des territoires.

J'ai l'impression que l'on appelle la Caisse des Dépôts à la rescousse parce que cette Agence de cohésion n'est pas capable de faire face. Je pense que c'est cela, mais peut-être que le Directeur général peut nous en dire plus. En tout cas, cela risque d'être extrêmement consommateur de temps. Compte tenu de toutes les tâches qui sont déjà dévolues à la Banque des territoires, j'aimerais bien savoir comment tout ceci va fonctionner. Je suis inquiet. J'ai l'impression qu'on repasse le bébé à la Caisse des Dépôts faute, pour l'Agence nationale de cohésion des territoires, de pouvoir l'assumer.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Je ne sais pas si vous avez entendu toutes les questions qui concernaient votre sujet, Christophe. Nous vous avons perdu un petit moment. Il y a eu Jean Pisani-Ferry qui demandait comment l'on formait à quelque chose qu'on ne connaît pas

bien, ou en tout cas qui n'a pas forcément eu de précédent. Nous avons eu une question sur la rémunération, demandant sur quelle base ces personnes seront rémunérées. Il y a les questions qui viennent d'être évoquées sur l'action sur ces 4 000 agents.

J'avais une question, parce que j'avais compris qu'il s'agissait d'équivalents temps plein et non pas de 4 000 agents. J'ai juste ce besoin de précision. La parole est à vous.

**M. Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Direction des investissements de la Direction Banque des territoires :** Je suis désolé, j'ai eu une coupure de réseau donc je me suis reconnecté avec mon téléphone portable. Là, nous parlons effectivement de contrats de travail qui seront portés par les collectivités, en tout cas par les structures accueillantes. Je disais tout à l'heure qu'il pourra s'agir de collectivités, d'associations, d'acteurs de l'ESS ou de tiers-lieux. Ces structures accueillantes porteront les contrats de travail, avec une rémunération minimum à hauteur d'un SMIC pour chaque conseiller. Ces structures bénéficieront de subventions à hauteur de 50 000 euros par poste.

Tout cela est bien sûr porté par le budget de l'État. Tout à l'heure, je parlais bien d'un budget de 200 millions d'euros et je finissais mon propos en disant que c'était un mandat rémunéré, puisque la Caisse des Dépôts, au titre de ce mandat, bénéficierait de 5 % de « frais de gestion » pour opérer ce mandat.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Sur la partie compétences, Christophe, je peux entamer le sujet des questions posées par Jean Pisani-Ferry. En fait, c'est un exercice qui ressemble à la mission que nous exerçons dans les espaces France Services, et je pense que c'est la raison pour laquelle on nous l'a confiée. Les espaces France Services, qui sont logés dans les collectivités locales ou dans les bureaux de Poste ou les agences postales communales, sont des agences où les Françaises et les Français trouvent l'intégralité des services publics, avec un accès digital ou avec du conseil.

Tout l'aspect système d'information et l'aspect formation de ces espaces, avec l'objectif fixé par le Président de la République d'en avoir un par canton, est opéré par la Caisse des Dépôts. Nous avons mis 30 millions d'euros au lancement de ce programme et pour le coup c'est un soutien que nous apportons à la cause, à l'intérêt général. Nous avons donc une vraie expertise dans la mise à disposition, sur l'ensemble du territoire, de ce type de déploiements. L'ANCT est un organisme plus centralisé, dont les échelons décentralisés sont les préfectures, dont nous savons bien qu'elles manquent de moyens, alors que nous pouvons mettre nous-mêmes des moyens à disposition ou nous appuyer sur le réseau dirigé par Gisèle Rossat-Mignod.

Nous saurons donc nous organiser, en liaison avec le ministère compétent, pour faire ces formations et les déployer sur l'ensemble du territoire.

**M. Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Direction des investissements de la Direction Banque des territoires :** Oui, et c'est tout à fait cela. Nous opérons également le mandat de France Services. Nous parlions de médiation administrative concernant France Services. Là, nous parlons de médiation numérique. J'évoquais tout à l'heure le fait que nous élargissions l'offre proposée aujourd'hui par ces sites France Services, et c'est effectivement un dispositif que nous savons bien opérer.

Nous avons également opéré il y a quelques années le dispositif Cyber-base, qui était un peu un dispositif équivalent, mais moins porté sur l'inclusion numérique. C'est vraiment une expertise que nous avons au sein de l'Établissement public, et je pense que c'est aussi la raison pour laquelle l'ANCT s'appuie sur nous pour le faire. Cela s'inscrit complètement dans la continuité de France Services.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Il faut bien voir que c'est souvent très basique, dans les maisons France Services, j'ai vu que nos représentants apprenaient des processus simples : avoir une adresse e-mail et se connecter à l'internet.

Quand on parle d'illettrisme digital, c'est cela qu'on vise. Il faut donc former les Françaises et les Français aux premières étapes, qui sont très sommaires, et ensuite ils développent des capacités plus élaborées, naturellement, mais le simple fait de pouvoir se connecter sur un site public est quelque chose qui n'est pas évident pour beaucoup de nos concitoyens.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Pour rebondir, cela permet aussi de créer ce fameux coffre-fort numérique qui permet aux Français de sécuriser leurs documents d'identité et leur parcours, que ce soit pour la CAF, la Sécurité sociale ou tout ce qui jalonne leur vie quotidienne et tout ce qui les concerne. Il s'agit de les aider à faire ce fameux coffre-fort numérique qui leur permet ensuite de donner des autorisations aux différentes administrations et d'éviter la répétition assez intempestive du fait de fournir des documents sans arrêt et plusieurs fois à des organismes d'État qui sont aujourd'hui sécurisés.

C'est une vraie avancée dans la simplification de la vie quotidienne des Français, parce que cela les aide dans leurs démarches, et cela répond à « dites-le-nous une fois », que nous avons essayé de défendre depuis des années dans la relation entre nos administrations et les citoyens.

Jean Pisani-Ferry souhaitait intervenir.

**M. Pisani-Ferry :** N'est-ce pas typiquement le genre de services que La Poste cherche à développer ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Elle le fait déjà avec Docaposte.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Comme le dit la Présidente, c'est exactement ce que Docaposte propose avec Digiposte. C'est le coffre-fort numérique proposé par La Poste. C'est d'ailleurs le débat que nous avons, pour le moment avec assez peu de succès, mais initialement l'idée était que La Poste soit le porteur principal des espaces France Services. Dans les débats administratifs que nous connaissons, La Poste

a été un peu mise de côté au profit des collectivités locales.

**M. Pisani-Ferry :** N'est-ce pas extrêmement dommage, précisément par rapport à la stratégie qu'essaie de développer La Poste compte tenu de l'effondrement de son activité courrier ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Oui, nous sommes bien d'accord, c'est très dommage.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je crois que ce n'est pas antinomique. Je crois que Jean-Yves Perrot et Gilles Carrez pourraient le dire également, j'ai été maire et il y a une multiplicité des espaces et à un moment il faut reconcentrer les espaces pour avoir un lieu unique d'accès aux services publics.

Dans nos collectivités, dans nos communes, le premier espace est la mairie, et c'est vrai que la maison du citoyen c'est aussi la mairie et nous avons des espaces patrimoniaux. Par exemple, dans ma commune, la Poste est hébergée dans un patrimoine communal qui pourrait servir à autre chose. C'est aussi à nous de faire de la gestion patrimoniale dans nos territoires, et nous devons redonner de la visibilité. Il ne faut pas multiplier les espaces et tous les bureaux de Poste ne peuvent pas devenir des espaces France Services. Je pense qu'à ce sujet, il faut bien réfléchir dans chaque territoire à l'organisation de l'accès aux services publics.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je suis d'accord, mais je vais être plus précis. Quand nous avons lancé cette mission, d'abord cela s'appelait les Maisons de services au public, et selon les localisations c'était dans les mairies, éventuellement dans les préfectures ou dans les bureaux de Poste, en sachant qu'il y a effectivement des bureaux de Poste dans les mairies.

Quand nous avons commencé à développer cela de façon plus ample et que la Caisse des Dépôts a engagé 30 millions d'euros, il y a eu

une décision du précédent Premier ministre que je n'ai pas réussi à éviter et qui fixait un certain nombre de critères, et notamment l'idée qu'il y ait en permanence deux agents par espace France Services, et cela a tué la possibilité d'avoir des espaces France Services dans les zones rurales. Avoir deux personnes en permanence voulait dire en avoir trois ou quatre qui tournaient, ce qui a interdit le fait d'en avoir dans les lieux isolés et ce qui a fermé la possibilité d'avoir ce que nous avons développé, à savoir des espaces France Services itinérants dans des bus ou des camionnettes pour aller dans les zones isolées ou dans les quartiers où il était plus simple de venir en bus que d'ouvrir un espace.

Cette décision administrative a arrêté l'élan de La Poste, qui me semblait être mieux équipée. Par ailleurs, comme le dit à juste titre Jean Pisani-Ferry, cela aurait contribué à l'équilibrage de ses activités, et cela entre dans ses missions de service public d'équilibre territorial et d'aménagement du territoire au profit de collectivités qui en plus, ont été fermées pendant la première phase de confinement. Je vais continuer à essayer de porter cette idée, mais cette décision administrative nous a vraiment handicapés dans une dimension territoriale. D'ailleurs, elle va rendre plus compliquée l'atteinte des objectifs fixés par le Président de la République d'avoir une maison de services par canton.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est vrai. J'ai une demande de Michèle et peut-être de Jean-Yves, puis nous clôturerons ces propos liminaires, sinon je pense que nous pourrions y passer notre Commission de surveillance. Je pense que nous aurons un échange supplémentaire ultérieur sur ce sujet passionnant. Michèle ?

**Mme Pappalardo :** Je veux seulement vous renvoyer à la lecture d'un rapport de la Cour des Comptes sur les services publics en milieu rural, qui s'intéressait au sujet des maisons de services publics à l'époque où La Poste en faisait beaucoup et très vite, et nous avons été plutôt déçus par le résultat. Nous avons dit qu'il fallait mettre un peu le holà à ce déploiement par la Poste, parce que cela

partait un peu dans tous les sens et qu'il n'y avait pas un vrai service de qualité. Je pense que l'idée d'assurer un service de base minimum vient probablement de cette situation précédente peu satisfaisante mais je reconnais que le fait d'avoir deux personnes en permanence ne peut pas non plus tenir la route très longtemps.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Michèle. Jean-Yves, c'était une demande supplémentaire ? Allez-y.

**M. Perrot :** Oui, merci Madame la Présidente. Je dirai simplement un mot en rebondissant sur ce qu'a dit Gilles Carrez et sur ce que vient de préciser Éric Lombard. Je rappelle, notamment pour les membres de la Commission de surveillance qui n'étaient pas forcément présents lorsqu'a été créée l'Agence nationale pour la cohésion des territoires, que nous étions en très grande vigilance par rapport à la frontière entre cette agence et la Caisse des Dépôts, puisqu'il y avait quelques risques qui pouvaient s'attacher à sa création, en termes de glissement de terrain, et peut-être que ce que nous sommes en train d'évoquer y participe, sinon dans son principe, en tout cas dans ses modalités. Je pense donc que c'est aussi à l'aune de cette considération qu'il faut que nous réfléchissions à cet intéressant exemple.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Pouvons-nous passer à notre ordre du jour ?

**Mme de Ketelaere :** J'ai juste une question.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui, pardon Béatrice, je vous ai oubliée.

**Mme de Ketelaere :** Je me félicite que globalement on fasse appel à la Caisse des Dépôts pour son professionnalisme sur de nouvelles missions et sur des extensions de missions. Maintenant, nous venons de finir le budget 2021, qui a été quand même assez difficile au titre des moyens au niveau de la masse salariale. Qu'est-il prévu sur ces nouvelles activités ? Mme Rossat-Mignod dit

« nous sommes habitués à le faire, nous allons le centraliser ». Quels sont les moyens qui seront mis en face de ces extensions qui n'étaient pas dans le budget au départ ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Béatrice. Gisèle ou Éric ?

**Mme Rossat-Mignod, Directrice du réseau au sein de la Direction Banque des territoires :** C'est ce que je précisais sans doute très maladroitement. Les nouvelles mesures relatives au commerce que va nous confier l'État sont des mesures que nous mettons déjà en œuvre pour ACV et PVD. Nous avons le dispositif opérationnel, donc il s'agit simplement d'élargir ces mesures à d'autres collectivités de tailles différentes. Par ailleurs, ont été prévus dans le budget 2021, au moment où cela a été discuté, deux équivalents temps plein (ETP) en renfort placés auprès de moi, qui s'occupent du sujet du commerce pour organiser l'ensemble du déploiement de ces mesures en lien avec les directions régionales.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Peut-être que Catherine Mayenobe peut compléter sur la vision d'ensemble du budget.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Allez-y.

**Mme Mayenobe, Secrétaire générale du groupe Caisse des Dépôts :** Gisèle Rossat-Mignod a répondu sur le plan commerce. S'agissant des ambassadeurs du numérique, cela faisait partie des missions effectuées au titre des mandats qui font l'objet de contribution, que nous avons intégrées dans le projet de budget pour 2021, qui a été soumis à votre approbation.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Catherine.

**M. Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Direction des investissements de la Direction Banque des territoires :** J'ajouterai juste un dernier mot, avant de vous quitter, sur le fait

que cela représente aussi une opportunité pour le groupe La Poste. Nous parlions des deux ETP dans les zones rurales qui étaient difficilement justifiables uniquement sur la médiation administrative, et finalement en enrichissant l'offre de médiation administrative avec de la médiation numérique, donc un spectre plus large, cela peut sans doute donner des arguments supplémentaires à certains bureaux de Poste pour être labélisés France Services, parce qu'ils pourront embarquer cette activité supplémentaire autour de l'inclusion numérique justifiant d'avantage la présence de 2 ETP.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup Christophe et Gisèle pour votre participation. Je vous propose que nous passions à notre ordre du jour.

## 1 — Approbation des procès-verbaux des Commissions de surveillance des 18 et 25 novembre 2020

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** En premier lieu, nous avons l'adoption des procès-verbaux de nos Commissions de surveillance des 18 et 25 novembre. Nous avons pris en compte les modifications. Y a-t-il d'autres demandes ? Je ne pense pas. Je vous propose donc de les adopter. Merci.

*Les procès-verbaux des Commissions de surveillance des 18 et 25 novembre 2020 sont approuvés à l'unanimité.*

## 2 — Avis sur la feuille de route du grand pôle public financier (suite Costrat du 10 décembre)

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Notre rapporteur pour ce point est Jean Pisani-Ferry. C'était notre premier Comité sur le pôle public financier. Je vous passe la parole et nous aurons ensuite toutes et tous des points de précision à apporter.

**M. Pisani-Ferry :** Merci, Madame la Présidente. Nous avons donc tenu le Comité stratégique sur ce point. Je crois que

l'ensemble des membres du Comité ont apprécié le principe de l'exercice, l'effort de rassemblement d'informations, la vision d'ensemble qui nous a été donnée sur ce grand pôle financier public, à travers les finalités, les masses du bilan et les éléments transversaux qui ont été mis en avant, à la fois en ce qui concerne la gouvernance, le pilotage financier, les différentes fonctions centralisées et la question de la déclinaison territoriale. Encore une fois, les matériaux qui ont été rassemblés sont très utiles et très bienvenus, et la délibération a été je crois très positive.

Même si ce qui nous est présenté permet d'apprécier tout l'effort qui a été fait et le chemin parcouru depuis deux ans, il y a eu un certain nombre de questions. Il y a d'abord une question sur la nature de l'exercice, qui a été bien résumée autour de la question « faisons-nous de l'anatomie ou de la physiologie ? ». Autrement dit, parlons-nous de quelque chose qui est statique, faisons-nous de la décomposition ex post, ou raisonnons-nous dans certaines dimensions au niveau de ce grand pôle financier public ?

Cela renvoie à une question qui est celle des finalités. Nous avons eu un débat très explicite sur la question de savoir si, au fond, nous devons considérer qu'il y a des finalités définies et qu'il y a une stratégie, ou une politique, au service de ces finalités, ou si nous avons une collection d'outils dont l'emploi est laissé à la discrétion des pouvoirs publics. Éric Lombard a répondu de manière très claire qu'il était dans le mandat de l'institution d'avoir une politique, d'avoir des finalités et une stratégie au service de ces finalités.

Ceci a suscité quelques questions, notamment la question de la spécification de ces finalités, puisque deux finalités ont été énoncées autour de la dimension territoriale et de la dimension sociale. Du coup, s'est posée la question de savoir comment s'y insèrent la finalité transition écologique ou la finalité développement des entreprises.

Par ailleurs, la question de savoir comment on relie des finalités à la stratégie et aux instruments a donné lieu à un certain nombre

de questions. C'est-à-dire que si l'on parle de finalités, de stratégie et de mise en œuvre, alors il faut se donner des cibles, autant que possible les quantifier, fixer des objectifs aux différentes entités, et il faut établir des critères transversaux et évaluer les résultats. C'est cette démarche qu'il nous a semblé utile de développer et d'approfondir à l'occasion de futures réunions.

Il y a eu plus spécifiquement des questions qui ont été posées sur des dimensions du pilotage. La première question était celle du niveau de coordination, avec la dualité entre d'une part le niveau central, où il nous a été expliqué de manière très précise comment s'opérait cette coordination, à la fois du point de vue actionnarial et du point de vue d'un certain nombre de fonctions transverses, et d'autre part la dimension territoriale, sur laquelle plusieurs questions ont été posées. Il s'agissait de savoir très opérationnellement et très concrètement comment s'opérait cette coordination à l'échelon territorial entre les différentes entités. Bien sûr elles sont en relation les unes avec les autres, bien sûr elles se parlent, mais peut-il y avoir des dimensions plus précises de la coordination entre elles ?

Faudrait-il par exemple, la question a été posée, un chef de file par domaine ? Quelles sont les techniques de coordination qui sont mises en œuvre au niveau territorial ?

Sur la question des critères transversaux à laquelle je faisais allusion à l'instant, la question se posait de savoir de quelle manière une finalité commune est prise en compte et déclinée par les différentes entités. À titre d'exemple, si nous parlons de la transition écologique, elle est évidemment présente dans l'action d'une série d'entités, que ce soit la Banque des territoires, Bpifrance, La Banque postale, la Sfil, la gestion des participations stratégiques, mais du coup la question est de savoir quels sont les critères qui sont mis en œuvre pour déterminer l'ampleur et l'ambition de l'action qui est conduite, quels sont les critères qui régissent l'emploi des moyens au service de cette finalité. Là, nous aimerions peut-être un peu plus de précisions ou une réflexion plus méthodologique sur la manière

dont on peut assurer la cohérence de l'action des différentes entités.

Il y a eu aussi des questions sur les stratégies clients et produits des entités, la question de savoir si elles se recouvrent, si elles sont concurrentes entre elles ou cohérentes, si l'on couvre l'ensemble du champ. Ce sont évidemment des questions assez naturelles, en particulier là où il y a des points de recouvrement.

Enfin, il y a eu des questions sur lesquelles je pense qu'il faut revenir également, sur les risques à dimension systémique au niveau de l'ensemble du Groupe. Éric Lombard a bien indiqué que lorsque l'on parlait de l'ensemble du grand pôle financier public, on parlait d'entités qui avaient chacune leur propre dimension, leur propre pilotage, et qu'il ne s'agissait donc pas de supposer que l'on puisse faire de l'agrégation au niveau de l'ensemble du Groupe. En revanche, il y a un certain nombre de fonctions, et notamment l'appréciation des risques, sur lesquelles il y a un rôle actionnarial très net et un pilotage très centralisé des risques.

On peut se poser la question de savoir, au-delà des procédures usuelles sur les risques, s'il ne faudrait pas avoir une réflexion un peu plus ouverte sur un certain nombre de risques systémiques. J'en mentionnerai deux, d'abord celui dont nous avons déjà parlé et dont nous allons reparler, c'est-à-dire celui des taux bas et de l'implication transverse si nous sommes sur des scénarios de taux bas prolongés pour l'ensemble des entités du Groupe, ou à l'inverse, sans que je veuille soulever le drapeau d'alarme sur l'inflation, le thème de l'inflation, qui est en train de remonter. Je ne crois pas que ce soit une préoccupation de premier rang aujourd'hui, mais en tant que risque marginal c'est quelque chose qui ne peut plus être exclu.

Par conséquent, compte tenu de l'exposition évidente pour une institution qui a beaucoup d'actifs indexés sur des taux nominaux avec des engagements à long terme, quelle est l'exposition à l'inflation ? Cela pourrait faire partie d'une réflexion transverse dans laquelle



nous regarderions assez systématiquement, pour les différentes entités et pour l'ensemble du Groupe, quelle est la nature du risque et quelle est la manière éventuellement de s'en prémunir.

Tout cela aboutit sur des suggestions. L'agenda du Comité stratégique est assez rempli pour l'année qui vient. Nous avons évoqué en passant des réunions trimestrielles. Cela paraît un peu ambitieux, mais ayons au moins peut-être des réunions semestrielles, en choisissant des thèmes qui soient suffisamment précis pour que nous puissions avoir une discussion approfondie dessus. Je suggèrerais, sur la base des discussions que nous avons eues, de prendre des finalités ou des risques et d'essayer d'explorer précisément la manière dont nous pouvons mener cette réflexion, encore une fois, à l'échelon du grand pôle financier public sur la dimension des finalités, avec les stratégies et les instruments qui les servent, et sur la dimension des risques.

J'espère avoir été à peu près fidèle à ce qui a été dit. Je vous rends la parole.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Merci, Jean. En tout cas, je me reconnais bien dans ce rapport. J'ai une demande d'intervention de Jean-Yves Perrot. La parole est à vous, Jean-Yves.

**M. Perrot :** Oui, Madame la Présidente. Je serai bref. Je remercie Jean Pisani-Ferry de la fidélité de son propos. Je voudrais d'abord dire trois choses. Nous avons tous été très intéressés par cet exercice, qui en réalité est le plus important, en parallèle de la gestion des risques qui est la vocation de notre Commission, puisque c'est celui qui nous permet de contextualiser, dans une certaine mesure, tous les autres sujets que nous traitons. C'est donc ce qui lui donne à la fois sa difficulté, sa spécificité et son importance.

La deuxième observation, c'est qu'effectivement nous avons tous été sensibles à l'effort qu'a représenté la réalisation du document qui nous a été présenté, et en même temps à la nécessité de l'enrichir encore davantage pour passer un peu de l'anatomie à la physiologie. L'expression a été reprise.

Je pense qu'une des façons de le faire, et ce sera ma troisième et dernière observation, serait, en plus d'une périodicité à définir dans l'examen de questions qui relèvent de la feuille de route du Groupe, de retenir un certain nombre d'éléments comme les synergies entre les entités du Groupe et de le faire si possible dans un format documentaire non pas figé, puisque cela n'aurait pas de sens, mais qui soit quand même un peu stabilisé, pour éviter à tout le monde, et d'abord aux services de la Caisse des Dépôts, mais aussi à tous les commissaires surveillants que nous sommes, de reprendre à chaque fois comme si nous repartions de zéro. Je sais que c'est difficile, mais en même temps ce serait à mon avis très utile pour amener un examen de cette nature. Je pense que si nous faisons cet effort supplémentaire, et j'insiste sur l'adjectif, ce serait profitable pour tout le monde.

Merci beaucoup.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Yves. C'est vrai que la clé de réussite, résidera dans la capacité du groupe Caisse des Dépôts à animer mais surtout à piloter les trois entités, les trois guichets que sont Bpifrance, la Banque des territoires et La Banque postale, dans chaque région et dans chaque territoire pour que chaque territoire s'y retrouve, et bien évidemment en autonomie de chaque entité. Rien ne sera facile, nous l'avons dit, mais c'est vrai que cela passera par ce pilotage et cette manière de coordonner les efforts et les offres.

Éric ou Antoine Saintoyant, la parole est à vous, comme vous le voulez.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** J'aurai peut-être une réaction. D'abord, j'ai trouvé moi-même l'exercice et le dialogue très intéressants. Naturellement, en fonction des précisions que nous allons apporter, nous répondrons à ce qui a été rapporté par Jean Pisani-Ferry.

J'ai deux réflexions complémentaires quelques jours après ce débat. La première est qu'il est vrai que dans la diversité de la maison, on peut donner une priorité à la dimension verticale.

C'est un peu ce que j'ai fait dans l'organisation et dans ce qui est présenté. Je rappelle, pour ceux qui n'étaient pas à la Caisse des Dépôts auparavant, donc à la plupart d'entre nous, que Pierre-René Lemas avait axé son pilotage stratégique sur les dimensions dites horizontales, en tout cas que j'appelle moi horizontales, c'est-à-dire la transition écologique, la transition digitale et les transitions en matière de mobilité.

Sur la base de cette vision que j'appelle horizontale, parce qu'elle transperce toutes les entités opérationnelles, cela fonctionnait très bien. D'ailleurs j'ai bien réfléchi, mais je me suis dit qu'au plan opérationnel il était plus simple d'avoir une dimension verticale, mais il faut évidemment pouvoir tenir compte et rapporter la dimension horizontale en même temps, et je crois que c'est l'un des éléments qui sont sortis de façon très forte de ce Comité.

Le deuxième élément, qui est moins important et qui va un peu compliquer l'exercice, est que ce projet de grand pôle financier public est d'abord un projet politique, je crois l'avoir dit en ces termes lors de cette réunion, et aussi un projet managérial. C'est-à-dire que la taille et la diversité des missions font que cela ne peut être qu'un projet partagé par les équipes. C'est d'ailleurs lié à la dimension politique, et cela ne peut fonctionner que s'il y a une adhésion au projet et à une vision commune, parce que si nous commençons à mettre des procédures ou des structures à tous les niveaux, le mécanisme va bloquer. Si je peux me permettre, je parle d'expérience pour avoir pratiqué un certain nombre de grandes institutions financières qui ont parfois voulu aller à mon avis un peu trop loin dans la mise en place de verrous avec des clés et des ceintures à tous les étages.

Ce sont des réflexions qui n'épuisent pas du tout le sujet, j'en suis bien conscient. Je garde surtout la page 5 du rapport de Jean Pisani-Ferry et je pense que cela va nourrir effectivement nos prochains Comités.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Par rapport à la perspective d'une revoyure en juillet, je pense que ce rythme semestriel n'est pas mauvais.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Bien sûr. Je prends note aussi de la remarque de Jean-Yves Perrot, qui en plus a été très investi dans la construction du grand pôle financier public. Nous avons voulu faire un point homogène, à la fois pour les nouveaux commissaires surveillants qui nous ont rejoints et pour ceux qui ont soutenu et participé à la construction de cette entité. Je pense que maintenant nous pouvons partir du principe que nous avons remis tout le monde au même niveau d'information sur le sujet, donc nous allons désormais apporter des éléments nouveaux sur les nouveaux développements et sur la mise en œuvre des stratégies.

J'espère que vous l'avez vu sur les ambassadeurs du numérique ou sur le plan Commerce, nous avons évidemment sur tous les domaines des visions extrêmement précises qui sont à chaque fois chiffrées en nombre d'opérations, en volume d'investissement, en volume de financement. Par conséquent, si nous voulons aller dans le détail de tel ou tel risque ou de telle ou telle activité, ce sont quand même d'abord des institutions financières et tout répond à des métriques extrêmement précises et conçues mensuellement.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien, merci beaucoup. Merci Jean pour ce rapport et merci pour les précisions. Je n'ai pas d'autres demandes de prises de parole. Nous allons donc passer au sujet suivant.

### **3 — Avis sur les prévisions de résultats annuels 2020 du Groupe et les perspectives 2021 (suite CAR du 3 décembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Cela fait suite au Comité d'audit et des risques du 3 décembre. Ces comptes 2020 et perspectives 2021 permettent d'avoir une vision plus affinée de l'impact de la crise sur la Caisse des Dépôts. Cet impact semble être en phase avec les prévisions à mi-année que nous avons vues, pour notre part, en octobre.

Cependant, je crois que le Comité d'audit et des risques a souligné la fragilité de certaines hypothèses. Je vais passer la parole à notre rapporteur, Évelyne Ratte. La parole est à vous.

**Mme Ratte :** Merci, Madame la Présidente. Comme vous l'avez mentionné, notre Commission a déjà examiné le 14 octobre dernier les prévisions de résultats des comptes sociaux et consolidés au 30 juin 2020.

Dans l'avis qui a été rendu le 14 octobre à la suite de cet examen, la Commission faisait deux constats. Le premier constat est que les comptes 2020 sont fortement impactés par deux événements d'une ampleur exceptionnelle, la crise Covid d'une part et l'intégration du groupe La Poste à compter du 4 mars 2020 d'autre part. Ces deux événements provoquent des effets de sens contraire : la dégradation des comptes pour la crise sanitaire et un impact exceptionnel positif pour le groupe La Poste en 2020 à hauteur de plus de 1 milliard d'euros.

Le deuxième constat est que la dégradation du résultat consolidé du groupe Caisse des Dépôts, hors impact exceptionnel de l'intégration du groupe La Poste, provient de deux filiales, La Poste et Bpifrance.

La Commission avait alors estimé que ces prévisions de résultats à mi-année rendaient nécessaire la présentation au plus vite de nouvelles perspectives financières actualisées pour 2020 et 2021, ce qui est donc l'objet du point 3 de l'ordre du jour que je vais vous présenter. Elle avait également estimé que la construction d'une nouvelle trajectoire financière s'imposait, ce qui est l'objet du point 4 de l'ordre du jour, avec la présentation de la programmation financière pluriannuelle (PFP) 2021-2025 et des comptes de résultats analytiques, qui est confiée à Jean-Yves Perrot.

Après avoir présenté rapidement les résultats, je ferai quelques commentaires sur les hypothèses retenues, puis deux focus, l'un sur les opérations exceptionnelles Mandarin et Leroi, et l'autre sur la contribution des filiales au résultat.

Les prévisions de résultats en 2020 et 2021 figurent dans la slide 1 du rapport. Il faut simplement retenir qu'en réalité, beaucoup d'éléments qui nous avaient été présentés en octobre n'ont pas varié.

Au niveau du Groupe, le résultat attendu pour 2020 (atterrissage) s'élève à moins 500 millions d'euros. Hors incidence exceptionnelle liée à l'intégration du groupe La Poste, il se situe à -1 500 millions d'euros. Nous retrouvons ici l'effet positif exceptionnel de l'intégration du Groupe La Poste.

En 2021, ce qui est très marquant, c'est le redressement spectaculaire attendu, puisque la prévision de résultat pour la fin de l'année 2021 se situerait à 1,326 milliard, et hors incidence du Groupe La Poste à 1,215 milliard. Nous passerions donc, ainsi de -500 millions à +1 300 millions, ce qui est évidemment assez remarquable.

Au niveau social, nous avons les mêmes évolutions. Dans ces conditions, il n'y aura pas de versement à l'État au titre des résultats 2020 du groupe Caisse des Dépôts, et il y aurait un versement au titre des résultats de 2021 à hauteur de 671 millions d'euros, dont 335 millions versés à titre d'acompte en 2021.

Quant à la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS), qui est le substitut de l'impôt sur les sociétés qui s'applique à la Caisse des Dépôts, elle s'élevait en 2019 à 350 millions d'euros et elle s'annule quasiment en 2020. Elle devrait en revanche s'élever à 192 millions d'euros en 2021.

Le dossier qui a été présenté au Comité d'audit et des risques est complet et très précis. Il comporte notamment quatre fiches synthétiques qui décrivent la formation de ces résultats en distinguant bien, au niveau du Groupe, la contribution des différents pôles, le pôle CDC, le pôle La Poste CNP, le pôle Bpifrance, le pôle gestion des participations stratégiques. Il convient de remercier les services de la Caisse pour la qualité des documents fournis.

Au niveau social, de la même façon, la fiche de synthèse marque bien la contribution aux résultats du portefeuille des titres, du portefeuille des participations. Elle fait également apparaître la rubrique « frais généraux » sur laquelle le Comité d'audit et des risques a souhaité avoir quelques informations complémentaires.

Les prévisions de résultats qui sont présentées reposent sur des hypothèses. Le Comité d'audit et des risques a considéré que ces hypothèses appellent les trois remarques suivantes.

Les hypothèses macroéconomiques qui sont retenues sont les mêmes que celles qui avaient été retenues en octobre dernier. Selon la Direction générale de la Caisse des Dépôts, elles sont suffisamment prudentes pour ne pas être revues, malgré le deuxième confinement, malgré la situation de fin d'année et la situation encore incertaine de début 2021.

Elles correspondent au consensus des marchés et reprennent les prévisions de la Banque de France et celles de l'INSEE, soit une évolution du PIB entre -9 % et -10 % en 2020, et au contraire pour 2021 une croissance comprise entre 5 % et 6 %.

L'interrogation majeure porte sur le rythme et le niveau de rétablissement des marchés boursiers, puisque nous voyons très bien dans l'analyse de la formation des résultats que ce rétablissement est, par le biais des reprises de provisions, l'un des facteurs centraux de l'amélioration du compte de résultats en 2021.

Un autre élément d'incertitude dans la construction de ces résultats, ce sont les remontées des filiales. S'agissant de La Poste, les comptes 2020 intègrent bien la baisse des volumes de l'activité courrier, évoquée lors du dernier comité de suivi de la Poste. Cette baisse d'activité, parce qu'elle s'avère structurelle, conduit à procéder à une dépréciation concomitante des actifs courriers à hauteur de 880 millions d'euros, comme nous l'avions déjà vu en octobre, et à celle des impôts différés actifs à hauteur de 270 millions d'euros.

En revanche, pour 2021 les prévisions sont plus fragiles parce que le plan stratégique 2020-2030 de La Poste est en cours d'élaboration et ne peut être intégré dans les prévisions 2021. Notamment, le sujet du service postal universel, dont nous avons appris qu'il faisait l'objet d'une renégociation avec l'État, ne peut pas être intégré dans la mesure où les négociations ne sont pas terminées.

Or, c'est évidemment quelque chose de très important, parce que selon que l'État prendra en charge ou pas ou partiellement le déficit du service universel postal, les comptes n'auront pas tout à fait la même allure. Le Comité d'audit et des risques a donc souhaité très fermement être tenu au courant de cette négociation, et évidemment des résultats qu'elle emporte sur les comptes de la Caisse des Dépôts.

Enfin, une autre incertitude provient du fait que les prévisions 2021 reposent sur un projet de baisse de la rémunération des dépôts réglementés, notamment des dépôts des notaires. Cette rémunération passerait de 0,75 % à 0,30 % à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. Elle fait l'objet d'une négociation entre le Conseil du notariat et la Direction générale de la Caisse des Dépôts. Cette négociation est en cours. L'incidence de cette baisse de charge est chiffrée à 120 millions sur une demi-année, ce qui n'est pas négligeable.

Les opérations Mandarine pour La Poste et Leroi pour la SFIL ont un impact majeur sur les comptes du groupe CDC.

Elles rendent moins aisée la lecture des comptes, et leur impact est exceptionnel et conjoncturel. L'opération Mandarine a pour effet en 2020 de « masquer l'ampleur de la dégradation des comptes de la Caisse des Dépôts, puisqu'elle améliore le résultat à hauteur de 1,11 milliard d'euros. En revanche, elle dégrade les comptes en 2021, mais c'est tout à fait marginal.

Quant à l'opération Leroi, elle impacte les comptes 2020 à hauteur de +33 millions et en 2021 à hauteur de +180 millions d'euros.

La Direction financière considère que ces prévisions peuvent évoluer encore en 2021 mais à la marge, dans la mesure où dans l'opération de « purchasing price allocation » ou PPA, c'est-à-dire le retournement de l'allocation du prix d'acquisition, l'essentiel sur la valeur initiale des titres est stabilisé. Le Comité d'audit et des risques a bien noté que l'opération Mandarine avait non seulement un impact sur les comptes du Groupe, mais aussi un impact exceptionnel positif dans les comptes du Groupe La Poste, du fait de la consolidation de la CNP en 2020. En effet, l'intégration de la CNP au Groupe La Poste en 2020 entraîne un dividende de 750 millions d'euros au bénéfice du groupe La Poste dont la Caisse des Dépôts serait bénéficiaire à hauteur de 450 millions d'euros, puisque la Caisse des Dépôts est actionnaire du groupe La Poste à 66 %. Les modalités de versement de ce dividende à la Caisse et à l'Etat sont en cours de discussions.

J'en viens maintenant à l'autre focus que j'avais annoncé sur les filiales, avec trois remarques. Le Comité d'audit et des risques a relevé que l'impact de la crise sur la filiale Icade est moins important que prévu en octobre dernier et que le rétablissement en 2021 est très marqué, puisque cette filiale contribuerait aux résultats en 2021 à hauteur de 74 millions d'euros (117 millions d'euros en 2019). La filiale Stoa enregistre des pertes importantes qui n'ont apparemment pas été anticipées. Par ailleurs, la programmation financière pluriannuelle prévoit 300 millions d'euros d'investissements dans cette structure. Le Comité d'audit et des risques a souhaité avoir un peu plus d'informations sur cette filiale, qui paraît fragile.

Enfin, les filiales les plus impactées par la crise doivent être suivies attentivement : Bpifrance, Transdev et la Compagnie des Alpes.

En conclusion, il convient d'insister sur le fait que les tendances dans les comptes 2020 qui ont été es à mi-année sont confirmées. Malgré l'ampleur du déficit de l'ordre de 4 milliards d'euros par rapport à l'année précédente, les capitaux propres durs sont peu affectés en 2020 et ils retrouvent leur niveau de 2019 dès 2021.

Le rétablissement des comptes en 2021 repose sur l'hypothèse d'une reprise durable des marchés financiers et sur celle d'une reprise du versement des dividendes par les filiales. Le Comité d'audit et des risques a bien noté que pour faire face à ces incertitudes une provision non affectée de 200 millions d'euros avait été intégrée dans les comptes.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Un grand merci pour votre rapport, Évelyne. Sans la vidéo, cela nous permet de mieux vous suivre. Pardon, mais c'est vrai que nous avons un petit sujet de bande passante. Nous avons pu suivre et il ne nous a pas manqué beaucoup d'éléments, donc pas d'inquiétude. Merci beaucoup pour ce rapport. J'ai des demandes de prises de parole de Jean-Marc Janailac et Gilles Carrez.

**M. Janailac :** Merci, Madame la Présidente. J'ai une question et une remarque. L'atterrissage 2020 est basé sur des hypothèses macroéconomiques qui ont été faites au début de l'automne et sur un CAC à 4 507 points. Je sais bien que nous sommes le 16 décembre et que le CAC sera connu le 31 décembre, mais aujourd'hui il est à 5 540 points. Cela fait 23 % de plus que les 4 500. Je voulais savoir si vous connaissiez l'impact de l'évolution du CAC et de la sensibilité du CAC sur les résultats des filiales établissements bancaires, pour lesquels nous savons que le CAC et les provisions sont un élément important de résultat.

Concernant ma remarque, j'ai regardé en détail les filiales et j'ai regardé une filiale plus que les autres, à savoir Transdev. J'ai eu un étonnement. Cette année, le chiffre d'affaires va baisser de 16 %, mais sur les prévisions pour 2021, en page 49, on nous dit que le chiffre d'affaires va augmenter de 75 % en 2021. J'ai du mal à comprendre comment c'est possible. Est-ce la réalité ou y a-t-il une coquille quelque part dans la présentation ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Marc. Gilles Carrez ?

**M. Carrez :** Je voudrais d'abord remercier Évelyne pour la qualité de sa présentation, qui

reflète bien les analyses et les interrogations du Comité d'audit et des risques. J'aurai quelques points.

Nous avons considéré que les hypothèses macroéconomiques étaient raisonnables. Elles reprennent les dernières hypothèses associées au projet de loi de finances pour 2021. Je ne reviens pas sur les éléments exceptionnels liés aux opérations Mandarine et Leroi, puisqu'à mon sens il faut chaque fois bien les distinguer et les isoler.

Comme Jean-Marc, je pense que les hypothèses liées aux évolutions des marchés financiers sont essentielles. Je sais que c'est très volatile, mais comme l'a rappelé Jean-Marc, dans nos hypothèses nous prévoyons un CAC à un peu moins de 5 000 points à fin 2021, et aujourd'hui il est autour de 5 500 points et il est assez stable. Il me semble donc que nous avons un peu de marge.

En revanche, comme l'a dit Évelyne, il faudra que nous soyons extrêmement vigilants sur l'évolution de La Poste, bien sûr, mais sur celle de Bpifrance, parce qu'une grande partie des résultats est liée à des reprises de provisions, elles-mêmes dépendantes de l'évolution des marchés, et nous avons vu en 2020 que les deux filiales qui avaient le plus impacté les résultats à la baisse étaient La Poste, bien sûr, mais également Bpifrance.

J'avais été très étonné il y a deux mois de la distorsion entre d'une part le résultat du groupe La Poste, qui était à l'époque prévisionnel et que nous connaissons maintenant comme étant pratiquement définitif, et d'autre part le versement très important de dividendes du groupe La Poste pour 2021. Pour notre quote-part, il est évalué à 450 millions d'euros. Nous retrouvons ce chiffre. Éric Lombard nous en avait donné l'explication. Elle est d'ailleurs complètement liée à l'opération Mandarine, mais je reprends la question d'Évelyne, qui est très importante.

Ce versement aura-t-il lieu ? Si j'ai bien compris, du côté de l'État les dividendes ne seront pas versés pour permettre d'accompagner la Caisse des Dépôts dans

l'augmentation des fonds propres de La Poste, dans le besoin d'augmentation du capital de La Poste, mais je pense qu'il en ira de même pour l'Établissement public Caisse des Dépôts, qui renoncera à ce versement de dividende pour financer le milliard et demi d'augmentation des capitaux propres de La Poste dont on a besoin à un horizon qui n'est en fait pas sur cinq ans mais sur deux ans, si j'ai bien compris, c'est-à-dire sur 2021 et 2022. Je souhaiterais que nous ayons de nouveau des informations sur ce point qui me paraît extrêmement important.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Tout à fait. Un grand merci, Gilles. Je n'ai pas d'autres demandes de prises de parole. Je crois que nous avons Mme Moreau avec nous, Éric. Je laisse la parole à Éric.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais commencer et Virginie complètera. Concernant les résultats 2020 qui ont été évoqués par notre rapporteuse et par Jean-Marc Janillac, effectivement, Jean-Marc, c'est bien vu. D'après les dernières estimations que Virginie Chapron-du Jeu vient de sortir avec ses équipes nous devrions avoir un résultat légèrement positif sur le résultat consolidé, à la fois du fait de l'amélioration des marchés boursiers et de résultats anticipés qui sont bien meilleurs que prévus chez Bpifrance, ce qui est lié également à la valeur de grandes participations comme PSA et à des provisions que nous pensions devoir passer et que nous n'aurons pas à passer. Ce sera un résultat encore meilleur sur le résultat social, même si ce dernier est moins important. Nous devrions donc probablement être en positif toutes choses égales par ailleurs. C'est à valider, mais c'est effectivement mieux.

S'agissant de la négociation avec les notaires, j'ai prévu de vous en rendre compte en janvier. Cela avance bien mais il est un peu trop tôt pour vous en parler en détail. Je vous en ferai part en janvier.

Sur La Poste, nous avons avancé dans nos réflexions. Cela a été évoqué par notre rapporteuse et par Gilles Carrez. Nous avons d'ailleurs un Conseil de La Poste demain lors

duquel nous allons en parler, sans que ce soit encore décisionnel, et la meilleure décision est probablement qu'il n'y ait pas de dividende du tout.

La première raison, comme Gilles Carrez le note à juste titre, est que comme nous avons prévu d'injecter 1,5 milliard de capital à La Poste et que le dividende prévu était de 750 millions dont deux tiers pour nous ; plutôt que de récupérer des fonds et de les réinjecter le plus simple est de les laisser à La Poste. Nous considérerons que nous aurons fait la moitié du chemin et que cela vaudra pour la moitié du milliard et demi qui était promis.

La deuxième raison est technique, mais je pense utile de la partager avec la Commission. Si nous devons avoir un dividende puis un versement de ce dividende en titres, il faudrait opérer une évaluation de La Poste. Or, comme vous le savez nous sommes en discussion avec les pouvoirs publics sur la façon de compenser l'affaiblissement vis-à-vis du courrier, et dès lors qu'il s'agit d'un service public nous avons demandé à l'État de compenser, en tout cas aux deux tiers, le coût que cela génère à La Poste, en sachant que Philippe Wahl va faire en sorte de compenser le troisième tiers par des efforts accrus, en termes de frais généraux et d'évolution de son modèle.

Tant que cette négociation, n'est pas terminée, il est assez compliqué, puisque nous parlons de 1 milliard par an, d'opérer une évaluation raisonnable de La Poste.

Pour toutes ces raisons, nous nous orienterions plutôt vers l'idée, qui demande encore naturellement d'être validée avec notre coactionnaire qui est l'État, qu'il n'y ait pas de dividende du tout. C'est probablement ce qu'il y a de plus simple dans une année un peu particulière.

J'en viens à nos filiales. Je rappelle que Stoa est un produit de la fusion qui n'a pas eu lieu avec l'AFD. Il a été décidé pendant le mandat précédent de faire un fonds qui contribue plutôt au mandat de l'AFD qu'au nôtre, puisque ce sont des investissements dans des pays d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique latine, via un financement qui est assuré majoritairement

par la Caisse des Dépôts, puisque nous avons investi 500 millions d'euros, et de mémoire l'AFD a dû investir 100 millions d'euros.

La raison de ces mauvais résultats et de leur apparition récente porte sur un seul des investissements qui ont été faits, qui va d'ailleurs peut-être s'avérer être un très bon investissement dans la durée. Ce sont des champs d'éoliennes dans deux Etats de l'Inde. Alors que nous avons pris des pieds de pilote, nous avons eu de mauvaises surprises sur les autorisations qui retardent le projet. Cela va-t-il compromettre durablement la valeur de l'investissement ou pas ? C'est trop tôt pour le dire. En tout cas, il nous a paru prudent d'en prendre acte. Voilà la raison de cette mauvaise nouvelle.

La raison de l'apparition tardive de cette mauvaise nouvelle est que nous pensions dans le courant de l'année que nous y arriverions et manifestement nous n'y arrivons pas. Vous vous demandez pourquoi nous sommes prêts malgré tout à réinvestir. Disons que l'AFD souhaite faire un Stoa 2, ou un renouvellement dans le cadre son mandat, et j'ai en tout cas fait valoir auprès du Directeur général de l'AFD que ce ne seront pas les mêmes répartitions de l'investissement et que si l'AFD mettait 500 millions, nous serions peut-être prêts à mettre une centaine de millions mais pas au-delà, parce que ce n'est pas le mandat de la Caisse des Dépôts d'investir dans ce genre de sujets, même si mes prédécesseurs l'ont fait dans le cadre que j'ai rappelé.

Cette décision n'est pas prise et nous aurons l'occasion de vous en reparler. Il est effectivement important d'avoir une vision claire de ce qu'il se passe dans Stoa 1, si je peux l'appeler ainsi, avant d'analyser l'éventuelle mise en œuvre d'un Stoa numéro 2, et voir dans quel cadre de gouvernance nous le faisons.

Sur Transdev, je crois qu'Antoine n'est pas là mais Virginie est prête à donner des éléments de réponse à M. Janailac.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :** Oui, bonjour à

tous. Sur Transdev, bien sûr l'année 2020 a été impactée par la crise. Comme l'a précisé Évelyne Ratte, certains des éléments de prévision ont été réalisés sur la base de données qui nous ont été transmises au 30 septembre. S'agissant de Transdev, les prévisions ont reconstituées à partir notamment de leur plan précédent en intégrant une partie des effets de la crise, mais peut-être pas la totalité des effets de la crise.

Le chiffre d'affaires a bien été impacté de 16 % par rapport à 2019 en 2020, comme cela est mentionné en page 32 du document. C'est l'estimation que nous avons à date à fin septembre.

Pour ce qui concerne 2021, bien sûr il y a encore beaucoup d'incertitudes. L'objectif de Transdev est de revenir sur une trajectoire de revenus qui soit proche de ce qu'ils avaient en 2019. C'est ce que traduit la progression du chiffre d'affaires.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci pour cette précision, Virginie. Y a-t-il d'autres demandes d'interventions ou d'autres précisions sur ce rapport ? Non ? Merci beaucoup et merci à Évelyne pour le rapport. Nous passons au point 4.

#### **4 — Délibération sur la programmation financière pluriannuelle 2021-2025 et les comptes de résultats analytiques 2020-2025 (suite CAR du 3 décembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Notre rapporteur est Jean-Yves Perrot. Si sur la forme nous pouvons relever une très nette amélioration des informations transmises dans le cadre de cette programmation financière pluriannuelle par rapport à celle que la Commission de surveillance avait examinée au cours du premier trimestre 2020, c'est vrai que cela a constitué un effort considérable et cela interroge sur la faisabilité d'un bel effort avec le risque d'aller vers de gros tickets, au détriment de cibles de moindre ampleur, tout aussi essentielles au tissu économique des territoires et des secteurs peut-être les plus

fragilisés par la crise. Je vais laisser Jean-Yves nous faire son rapport. La parole est à vous.

**M. Perrot :** Merci, Madame la Présidente. Notre Commission est appelée ce soir à se prononcer sur trois éléments. D'abord, elle est appelée à délibérer sur un point essentiel, la programmation financière 2021-2025 du Groupe, qui intègre notamment des filiales bancaires régulées, La Banque postale, y compris la CNP, et la SFIL, pour la première fois.

Ensuite, nous sommes amenés à donner un avis sur les résultats analytiques 2020-2025, qui à la fois sous-tendent et éclairent, et c'est une première, cette programmation financière pluriannuelle de manière très intéressante en matière d'allocation d'actifs par acteur et par thématique, et je dois souligner le progrès considérable que constitue cette information nouvelle que nous devons saluer à sa juste valeur, et le mérite en revient à la Direction générale, et peut-être même au Directeur général, à l'ensemble de ses équipes et à la Direction financière. Je crois que c'est quelque chose qui mérite vraiment d'être salué à sa juste valeur, si je puis me permettre.

Enfin, nous devons valider une mise à jour de l'ICAAP du Groupe pour 2020 pour mettre en cohérence ce document avec cette programmation financière pluriannuelle.

Le moins que l'on puisse dire est que cette programmation financière pluriannuelle était très attendue, puisque nous avons eu effectivement un certain nombre d'informations au long de cette année, mais qui méritaient évidemment que la suite du chemin soit éclairée de façon un peu plus puissante, comme c'est le cas ce soir.

Je n'insisterai pas beaucoup sur les scénarios sur lesquels elle repose. Ils sont connus et ils ont déjà été évoqués. Il y en a trois, d'occurrence non équiprobable. On privilégie ici un scénario dit central, dont les probabilités d'occurrence sont beaucoup plus fortes que le scénario dit de « krach » avec 5 % de probabilité d'occurrence, et même que le scénario dit en « L », avec 15 % de probabilité d'occurrence, avec un fort rebond du produit



intérieur brut de 7 % en 2021 – à titre de comparaison, la Banque de France, ce matin ou hier, donnait +7,4 % – et un retour du PIB à son niveau antérieur à la crise en 2024.

Le contexte de ces scénarios, et en particulier de celui-ci, est bien connu. Nous en avons déjà parlé. Il s'agit du maintien d'un contexte de taux d'intérêt bas, d'une dynamique forte des dépôts juridiques et d'une évolution du CAC 40 qui serait très dynamique en 2021, à + 9,6 %, puis de 3,2 % par an jusqu'en 2025. Nous savons, et Évelyne Ratte le soulignait encore dans son rapport, la sensibilité croissante des résultats du Groupe dans ses différentes composantes à cette variable.

Le Comité d'audit et des risques a réitéré sa demande de communication d'une version actualisée de l'étude conduite par Olivier Mareuse sur l'environnement de taux bas. La bonne nouvelle est que la Direction générale, qui s'y était engagée oralement, nous a confirmé ces jours-ci qu'elle nous la communiquerait dès le début de l'année 2021 et sur un périmètre Groupe.

Cette prévision doit, en outre, être analysée à la lumière de trois précisions. D'abord, bien sûr, plusieurs filiales importantes de la Caisse des Dépôts sont en train de réécrire leur plan stratégique, et non les moins impactées par la crise sanitaire et économique, à savoir bien entendu La Poste mais aussi Icade, même si les résultats sont un peu moins dégradés que prévu, La Compagnie des Alpes ou Transdev, comme nous venons de l'évoquer il y a quelques instants.

Le deuxième élément, ce sont les incertitudes qui entourent le calendrier, voire le contenu de la mise en œuvre de ce qu'il est convenu d'appeler Bâle IV, qui est susceptible de modifier en les alourdissant les besoins en fonds propres de la Caisse des Dépôts, et par conséquent de retentir sur le modèle prudentiel en le mettant en tension sur les ratios de solvabilité dans des proportions qui resteraient toutefois acceptables, et une partie des documents qui nous sont présentés est présentée hors Bâle IV.

Le Comité d'audit et des risques a d'ailleurs demandé et obtenu, sur différents points dont celui-ci, des précisions techniques. Nous en remercions les services pour leur réactivité. Sur ces deux points, le Comité d'audit et des risques appelle cependant à une vigilance particulière de la part de notre Commission, et ils mériteront sans doute de figurer expressément dans l'avis que nous rendrons.

Enfin, la programmation, mais ce n'est pas une variable de même importance, n'inclut pas l'impact éventuel du second confinement, qui, pour la Caisse des Dépôts comme tous les acteurs économiques, sera évidemment sans commune mesure avec l'impact du premier, puisqu'il n'a pas du tout le même contenu ni les mêmes conséquences sur le niveau d'activité des uns et des autres.

Dans ce contexte, trois filiales méritent une vigilance particulière en matière de risques. C'est d'abord La Poste. Elle a subi une chute accélérée et non réversible de l'activité courrier en 2020. Elle doit donc, et elle s'y emploie, accélérer, mais aussi préciser la transformation de son modèle économique et veiller au pilotage renforcé de ses risques. C'est ensuite Bpifrance, au titre du risque de crédit, qui se renforce, même s'il n'est pas encore aujourd'hui considérable, et bien sûr La Compagnie des Alpes, du fait de l'impact très fort de la crise sur son activité, qui se greffe sur un constat préexistant, celui de la nécessité de repenser le modèle économique du ski alpin français, qui avait conduit à envisager des choix stratégiques que le contexte a naturellement conduit à différer, notamment avec des partenaires étrangers.

Dans le cadre de cette programmation, une des informations essentielles est le niveau des investissements. Nets de cessions, ils atteindraient 25,5 milliards d'euros sur la période 2020-2025, essentiellement financés par l'excédent disponible de liquidité, la poursuite des dépôts juridiques et la remontée de l'encours des émissions à long terme à leur plafond de 18,5 milliards d'euros.

Il est important également de noter la séquence temporelle d'exécution

prévisionnelle de ces investissements, puisque plus de la moitié, 13 milliards, sont concentrés sur l'année 2021-2022. Plus de 50 % viennent de la Banque des territoires — tout cela est très compréhensible et très cohérent avec le plan de relance —, 1 milliard via La Poste et 10,4 milliards dans l'immobilier résidentiel et tertiaire.

Cependant, le caractère crucial des exercices 2021 et 2022 dans la mise en œuvre de cette programmation supposera une très forte mobilisation de tous les acteurs à l'intérieur du Groupe, mais aussi à l'extérieur du Groupe. Le Comité d'audit et des risques invite donc notre Commission à demander à la Direction générale de se montrer vigilante, avec nous, sur la déclinaison territoriale et temporelle de ses objectifs. En termes plus simples, c'est vrai que c'est un très gros pari. C'est vrai qu'il n'est pas gagné d'avance. C'est vrai qu'il comporte des risques en tant que tels, et notamment celui évoqué, par notre Présidente dans son propos liminaire, de les voir éventuellement se concentrer sur de gros tickets, au détriment d'une répartition équilibrée sur le territoire, qui est absolument indispensable si nous voulons que toutes les collectivités en profitent, ainsi que le tissu des PME et des TPE, qui est très affecté par la crise actuelle et dont nous savons l'importance, y compris en matière d'emplois.

Pour autant, ne faisons pas de procès d'intention et je note au passage par ailleurs que, contrairement à ce que j'avais pu dire il y a quelques semaines, et c'est normal puisque les choses avancent, des circulaires préfectorales sont en ce moment en train de décliner de manière beaucoup plus précise les ventilations d'enveloppes sur le territoire. Je pense que nous le savons tous les uns et les autres.

Sous ces hypothèses, d'abord nous notons que le Groupe retrouverait, après l'exercice négatif de cette année, une trajectoire positive dès 2021 avec un résultat positif de 1,3 milliard, pour un résultat annuel moyen sur la période quinquennale de plus de 2 milliards d'euros, qui permettrait au Groupe de reprendre le

versement annuel à l'État à hauteur de 1,5 milliard par an à partir de 2021.

Deuxièmement, et cela est très important dans le cadre de la mission de notre Commission, la solvabilité du Groupe serait assurée, avec un ratio estimé à entre 16 % et 18 % sur la période, et la liquidité, dans une vision sociale, puisqu'il n'y a pas de bassin de liquidité à l'échelle du Groupe, resterait très au-dessus des seuils d'alerte.

La nouvelle programmation s'accompagne d'une mise à jour de l'ICAAP du Groupe, qui intègre ces nouveaux scénarios qui figurent dans le document qui est joint dans la programmation.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, le Comité d'audit et des risques propose à notre Commission :

– d'adopter cette programmation en invitant cependant la Direction générale, dans toute la mesure du possible, à dissocier le moins possible l'actualisation de la prévision pluriannuelle de la présentation du profil des risques, et d'améliorer aussi le suivi des indicateurs les plus sensibles en cette période, notamment en matière de gestion de risques d'actifs, compte tenu à la fois de la très forte volatilité des marchés et de la sensibilité très forte et croissante des résultats du Groupe à cette composante ;

– d'émettre un avis favorable sur la prévision d'allocation d'actifs, que nous n'avons pas le temps de l'examiner dans le détail mais qui est vraiment l'un des grands intérêts de ce document permettant de regarder très finement, comme nous l'avons fait lors du Comité, comment se répartit cette allocation d'actifs à l'intérieur du Groupe ;

– de valider la mise à jour de l'ICAAP du Groupe pour 2020.

Merci beaucoup.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance** : Merci beaucoup, Jean-Yves, pour

ce rapport exhaustif. J'ai une demande de prise de parole de Gilles. La parole est à toi.

**M. Carrez :** Merci, Sophie. J'ai une question et je voudrais revenir sur un point qui me paraît important et qu'a évoqué Jean-Yves dans son excellent rapport concernant les investissements au titre de la Banque des territoires. On prévoit, sur la période, 5,3 milliards d'investissements mais une très grande partie, pour 4 milliards, est concentrée sur les deux premières années.

Je parle sous le contrôle d'Éric Lombard, mais il y a encore cinq ou six ans, le flux d'investissements Banque des territoires était de l'ordre de 500 à 600 millions, et on est maintenant passé à 1 milliard. Nous voyons qu'il s'agit là d'un effort considérable et je demande, comme Jean-Yves, que nous ayons le plus vite possible une sorte de répartition prévisionnelle, tant par type d'investissement que du point de vue territorial, et notamment pour ce qui a été fait pour cette année 2020.

Il est vrai que compte tenu de la très forte mobilisation des équipes sur les choix d'investissements, dont une grande partie était concentrée au niveau des directions régionales, cet investissement en capital nécessite beaucoup d'attention, beaucoup d'expertise et beaucoup de temps. Je m'interroge moi aussi sur le risque d'être obligé de se concentrer sur quelques très grosses opérations. Je crois qu'en début d'année prochaine, ce sera le moment pour regarder d'un peu plus près le programme d'investissement prévu au titre de la Banque des territoires, et en particulier dans le cadre du plan de relance.

J'ai une question. Jean-Yves nous a dit que dans les financements, au regard de ces 25,5 milliards d'investissements, il était prévu la hausse des dépôts juridiques pour 6,5 milliards d'euros. Si on baisse fortement, à partir du 1<sup>er</sup> juillet prochain, la rémunération des dépôts des notaires, puisque j'ai noté dans un autre document que l'on passerait de 0,75 % à 0,30 %, il me semble que les notaires ne seront pas obligés de déposer à la Caisse des Dépôts. Par conséquent, est-il réaliste d'envisager une

forte progression des dépôts juridiques et de voir en même temps leur taux de rémunération fortement baisser ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Nous avons les interventions de Jean-Marc Janailac et Jean Pisani-Ferry.

**M. Janailac :** Oui, merci. J'ai deux interrogations. J'ai regardé la trajectoire 2021-2025. Nous voyons qu'il y a une reprise en 2021, mais je m'interroge sur le fait que sur un certain nombre d'agrégats, le produit net bancaire, le résultat social, le résultat agrégé, il y a une baisse en 2022 pour avoir ensuite une reprise les années suivantes. Je m'interroge donc sur les raisons qui expliquent cette baisse.

J'ai une deuxième interrogation. J'ai lu toutes les analyses de risques. Ce n'est vraiment qu'une impression et ce n'est pas basé sur une analyse très précise, mais je ne vois pas où sont pris en compte, dans la prévision pour 2021 et 2022, les risques qui vont fatalement se concrétiser de non-remboursement de crédits, de faillites d'entreprises, de non-paiement de loyers, etc. Je ne sais pas le mesurer, mais je ne vois nulle part cela dans les prévisions. Cela y est sûrement, je le suppose, mais peut-on être un peu plus précis à ce sujet ?

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jean-Marc. Jean Pisani-Ferry ?

**M. Pisani-Ferry :** C'est largement sur le même thème. Je pense que par rapport à là où nous en étions il y a encore quelques semaines, les choses commencent quand même à se préciser. La perspective générale nous donne, à horizon de six mois, une perspective qui est quand même beaucoup plus certaine que celle que nous avions il y a encore quelques semaines. C'est le point très positif.

En revanche, il y a des incertitudes fortes qui demeurent sur les six prochains mois et sur la manière dont on va passer cette période qui va rester très difficile, notamment pour un certain nombre de secteurs. Nous sommes dans une phase dans laquelle les problèmes se

concentrent très fortement sur 10 % à 15 % de l'économie française, le reste fonctionnant cahin-caha à 90 % de la normale. Il y a 10 % à 15 % qui ne fonctionnent pas du tout ou qui fonctionnent à un niveau beaucoup plus faible.

Ensuite, si nous nous projetons un peu plus loin, cela pose la question qui est exactement celle évoquée par Jean-Marc Janaillac, c'est-à-dire celle de savoir quelles vont être les traces de tout cela sur la solvabilité des entreprises. Aujourd'hui, nous avons une situation paradoxalement très favorable en matière de défaillance d'entreprises. Les défaillances d'entreprises sont 30 % en dessous de la normale, mais c'est simplement parce qu'on les a inondées de liquidités. Cela ne veut rien dire sur leur situation de solvabilité.

Nous avons donc des sujets de solvabilité qui se posent à horizon de quelques trimestres et qui vont se poser de manière importante. Il serait donc intéressant de regarder de plus près quelle est l'exposition que nous avons, et notamment quelle est l'exposition de Bpifrance à ces risques de solvabilité, en sachant qu'ils sont assez concentrés sectoriellement dans la mesure où tous les secteurs ont été affectés de manière assez différente, comme je le disais à l'instant. Ceux qui sont encore en difficulté sont très circonscrits.

Au-delà, il y a la question des blessures qui vont rester dans notre économie à la suite de cet épisode. Nous n'en savons trop rien, mais je pense que c'est la question que tout le monde se pose, celle de savoir à quel degré notre potentiel a été atteint, à quel degré des points forts de l'économie française, notamment en termes de compétitivité internationale, ont été atteints et sont durablement atteints. Je pense que c'est ce genre de questions qu'il faut faire entrer dans notre réflexion.

Reste évidemment la question des modalités macroéconomiques de sortie, et là je ne suis pas sûr, comme je le disais un peu tout à l'heure, que les trois scénarios balayaient complètement l'ensemble des possibles. Nous avons des scénarios de remontée des taux qu'il ne faut pas complètement exclure. Nous avons des scénarios inflationnistes qu'il ne faut pas complètement exclure. Encore une fois, ce

n'est pas du tout mon scénario central. Ce sont des risques marginaux, mais je pense que dans un exercice dans lequel nous avons des scénarios à 5 % de probabilité, il faut les inclure.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci pour ces points. Cela revient à ce que vous disiez, à savoir quel va être le degré de confiance pour repartir sur de gros investissements économiques au premier semestre 2021. Je rencontre plein de chefs d'entreprise qui ont certes les moyens, mais qui vont être beaucoup plus enclins à une prudence excessive sur de gros engagements financiers, y compris sur les bureaux et sur la façon dont ils vont imaginer le monde de demain dans leur organisation salariale et de travail.

Évidemment, je fais partie des optimistes convaincus et je crois que nous allons être en capacité de rebondir, mais nous ne savons pas de quelle manière nous allons rebondir et combien de temps cela prendra, et je pense que la vaccination ne sera pas la réponse unique. Cela nécessitera, et je pense que c'est ce que fait la Caisse des Dépôts, de redonner la confiance et le moral parce qu'il y a des moyens financiers et des soutiens massifs. À nous de confirmer cela.

Je ne sais pas qui veut répondre. Éric ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je vais commencer et Virginie Chapron-du Jeu ou Fabienne Moreau répondront sur les éléments financiers et le portefeuille.

Concernant les investissements, la question de Gilles Carrez est une préoccupation importante parce que je pense que c'est un élément important du plan de relance. Vous avez tout à fait raison, Gilles. Il y a quelques années nous étions à 500 ou 600 millions d'investissements dans la Direction des investissements de ce qui est aujourd'hui la Banque des territoires. Nous nous étions fixés comme objectif d'atteindre le milliard. Sauf erreur de ma part, et l'année n'est pas terminée, nous devrions cette année être à 1,5 milliard.

Comment arrivons-nous au milliard et demi et comment soutenons-nous le milliard et demi ?

Ce sont d'abord quelques grosses opérations. Il est clair que quand on fait le champ de panneaux solaires à Labarde près de Bordeaux ou des investissements de ce type, ce sont de gros tickets. Néanmoins, nous avons aussi beaucoup délégué aux directeurs régionaux, et cela n'existait pas du tout avant. Ils ont une délégation d'un million d'euros d'investissements au capital et jusqu'à 2 millions sur l'immobilier, de façon précisément à répondre à l'un de nos objectifs, qui est de faire de petits dossiers.

Les objectifs des directeurs régionaux sont des objectifs en volume et en nombre de dossiers, sinon c'est trop facile. D'ailleurs il y a un projet que nous avons annulé et qui était dans les tuyaux quand je suis arrivé. Il s'agissait d'une tour à la Part Dieu à Lyon. Faire une tour à la Part Dieu à Lyon c'est très bien, mais il y a d'autres investisseurs qui peuvent faire cela.

Sur la répartition sur cette année, évidemment nous vous la communiquerons en détail quand l'année sera terminée. Sur les objectifs, nous avons la répartition qui est fixée dans notre plan de relance. Cela dépendra des opportunités. J'espère que nous pourrons tenir les objectifs. Je parle là de 1 milliard par an, et comme le dit Gilles nous avons prévu 4 milliards en 2 ans. Je ne suis pas sûr que nous puissions faire plus de 1,5 milliard dans la Direction des investissements, mais dans la Banque des territoires il y a aussi CDC Habitat, dans notre organisation matricielle et dans notre organisation de comptabilité analytique et une partie de ces investissements vont être faits par CDC Habitat via le plan des 40 000 logements. Ils sont déjà signés, nous avons fait les augmentations de capital nécessaires de CDC Habitat. Cela va se traduire ensuite en investissements sur le terrain au fur et à mesure que les permis de construire, nous l'espérons, seront accordés.

C'est donc une confiance engagée, mais je pense que nous allons pouvoir le faire et encore une fois, il est important que nous puissions le faire parce que c'est un soutien

économique aux territoires qui est très important dans la période, et nous le suivons évidemment très précisément.

Sur les dépôts juridiques, nous intégrons dans l'évolution du passif, donc des dépôts, la baisse de la rémunération. Je vous en parlerai en détail en janvier parce que je n'ai pas tout en tête. D'abord, dans la structure de la rémunération des notaires il y a une partie qui revient à leurs clients. De ce côté-là, les notaires placent chez nous l'argent et la rémunération revient à leurs clients. Or, que leurs clients aient dû 75 centimes ou 30 centimes, je pense qu'ils seront contents quand même et là pour le coup ce sont les notaires qui décident. Il y a une partie qui revient aux notaires, et nous allons panacher les évolutions de rémunération de façon à ce qu'une partie des dépôts des notaires soit mieux rémunérée.

Avoir du 30 centimes sur du dépôt, aujourd'hui, c'est quand même important. L'inflation peut repartir, mais pour le moment ce n'est pas le cas donc nous pensons qu'avec 30 centimes, cela va maintenir un niveau élevé de dépôts.

Je précise, puisque notre rôle est de prévoir les risques et de les gérer, que si d'aventure l'évolution des dépôts des notaires et professions juridiques n'allait pas dans le sens prévu, nous avons une capacité accrue, au travers de l'activité d'émetteur pilotée par Virginie Chapron-du Jeu, à émettre un peu plus sur les marchés. La dette que nous émettons est moins chère. La dernière émission que nous avons faite en francs suisses était à taux négatif, donc pour le coup ce sont des dettes qui procurent des revenus, puisque nous émettons presque aux mêmes conditions que l'État.

Concernant les remarques de Jean Pisani-Ferry sur les incertitudes, effectivement nous regardons, même si ce n'est pas le plus probable, ce qu'il se passe en hausse des taux. Nous pourrions vous le présenter.

Sur l'inflation, il faut bien avoir en tête que l'inflation est l'un des grands risques pour la

maison, puisque le coût du livret A est de facto à 50 % indexé sur l'inflation. C'est aujourd'hui comme cela que la formule fonctionne, et c'est pour cela qu'en réalité nous avons le plus gros portefeuille de risque inflation avec des OAT indexées sur l'inflation de la place, et une des raisons des difficultés des fonds d'épargne, et Olivier Mareuse y reviendra tout à l'heure, est bien le fait qu'il n'y a pas d'inflation. En tout cas s'il y a un endroit où le retour de l'inflation nous ferait du bien, c'est sur la rémunération des actifs des fonds d'épargne.

Par ailleurs, comme nous avons un gros portefeuille d'actions, le fait de détenir des actions, dans ma vision du monde, est assez corrélé à l'inflation. Je reconnais qu'en revanche, pour nos titres obligataires, cela pourrait être plus embêtant et c'est en tout cas quelque chose qu'il faut que nous regardions.

Concernant la question de Jean-Marc Janailac sur l'évolution du coût du risque et la baisse des agrégats en 2022, je n'ai pas revisité les tableaux de chiffres. Peut-être que Virginie ou Fabienne ont eu le temps de le faire depuis que la question a été posée. Je vous passe la parole, Mesdames.

**Mme Chapron-du Jeu, Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts :** Vous nous avez interrogés sur les variations, notamment entre 2020, 2021 puis la trajectoire qui suit, avec une interrogation notamment sur la trajectoire de la gestion d'actifs, puisque c'est essentiellement sur les portefeuilles d'actifs que les variations sont importantes.

En fait, comme cela a été précisé précédemment, en 2020 vous avez une baisse des revenus, notamment sur les dividendes, et vous avez des dotations aux provisions très significatives. En 2021, vous avez l'effet inverse une reprise de provisions importante, de l'ordre de 800 millions d'euros, et le redressement de la marge analytique, parce que vous avez notamment le versement des dividendes qui est anticipé meilleur. Cette année en 2020 nous avons divisé par deux les dividendes par rapport à 2019, et en 2021 nous retrouverions une trajectoire un peu plus normalisée, même si nous n'anticipons pas

complètement un retour complet à une situation normale pré-crise.

Après, sur 2022 et les années suivantes, nous sommes dans un cycle plus régulier, et les reprises de provisions ne sont alors plus que de 100 à 200 millions par an. Cela vous explique essentiellement les variations que vous avez sur la période. C'est ainsi que vous avez cette trajectoire, avec il est vrai un effet 2021 fort puis une tendance plus régulière sur les années qui suivent.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Concernant vos réflexions sur le coût du risque, il est clair que si le taux de défaut des entreprises françaises devait se dégrader, notamment pour celles que nous avons en portefeuille à La Banque postale et chez Bpifrance, ce qui est une possibilité évoquée notamment par les régulateurs européens du système bancaire, cela aurait un impact négatif sur la projection que nous vous présentons. Pour le moment, nous sommes dans des hypothèses de coût du risque qui restent assez modérées et dont j'admets qu'elles peuvent être débattues, d'autant plus au vu de l'évolution que nous sommes en train d'apercevoir.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est clair. Catherine Bergeal souhaitait intervenir. La parole est vous.

**Mme Bergeal :** Merci, Présidente. Je serai très brève. Je reviens un instant sur les fonds déposés par les notaires. Il s'agit d'une obligation réglementaire qu'ils ont de déposer les fonds à la Caisse des dépôts et consignations. Je suis un peu perplexe sur la capacité pour la Caisse des Dépôts de négocier une baisse de cette rémunération. Depuis février de cette année, elle est largement supérieure au taux du livret A, dont nous savons par ailleurs qu'il est largement au-dessus du taux du marché. Pourquoi n'arrivons-nous pas plus rapidement à diminuer tout simplement ce taux de rémunération au taux du marché ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Nous nous sommes donné ce calendrier dans nos discussions avec les

notaires. Nous aurions pu le faire plus rapidement, sans doute, juridiquement. Nous avons un partenariat riche et ancien avec les notaires, que par ailleurs nous soutenons dans une période difficile. Nous avons mis en place des mesures de sauvegarde en début de confinement pour les soutenir.

Encore une fois, je pense que vous aurez des commentaires plus précis lorsqu'Olivier Sichel et Jérôme Lamy seront là, puisque ce sont eux qui pilotent cette négociation, mais dans le dialogue avec eux nous avons considéré que nous pouvions nous donner quelques mois de plus et que cela leur donnait de l'oxygène dans un moment qui n'est pas facile pour eux. Voilà pourquoi nous avons élaboré ce calendrier d'un commun accord, mais vous avez raison, techniquement nous aurions pu aller plus rapidement.

Nous avons pensé qu'il était important aussi de préserver la bonne relation et la relation de partenariat que nous avons avec cette corporation.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Très bien. Un grand merci. Y a-t-il d'autres demandes de questions ou de remarques sur ce point ? Je n'ai pas de demande supplémentaire. Un grand merci pour ces précisions et merci beaucoup pour ce rapport et ce point.

Nous passons ensuite au point 5.

## **5 — Avis sur les résultats prévisionnels et les perspectives quinquennales du Fonds d'épargne (suite CFE des 10 et 11 décembre)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je passe la parole à Catherine Bergeal sur ce point. La parole est à vous, Catherine.

**Mme Bergeal :** Oui, merci Présidente. Votre Comité avait comme tâche d'examiner les perspectives de résultats, la programmation financière pluriannuelle 2020-2025 et la revue du modèle prudentiel du fonds d'épargne. Compte tenu d'un programme chargé et de

documents très complets qui nous ont été donnés, nous avons procédé en trois étapes. Nous avons tenu une première réunion le 10 décembre, puis une deuxième réunion le 11 décembre sur la revue du modèle prudentiel, puis nous avons adressé aux services une série de questions complémentaires qui avaient pour objet d'abord de mieux comprendre ce qu'était exactement le rôle de la Commission de surveillance dans l'ensemble de ces documents, notamment sur le modèle prudentiel, j'y reviendrai tout à l'heure. Nous avons également sollicité quelques points d'actualité sur des points qui avaient attiré l'attention de votre Commission durant l'année. La plupart des réponses nous ont été fournies avec diligence et précision.

Je débute avec le premier point, sur les perspectives du fonds d'épargne pour les années 2020 à 2025. En ce qui concerne les résultats, les perspectives pour 2020 sont meilleures que celles qui ont été validées par votre Commission en mi-année, puisqu'elles étaient en déficit de 1,6 milliard ; elles restent cependant très dégradées, à 1,2 milliard. Cependant, il est prévu un rétablissement significatif en 2021 notamment du fait des reprises de provisions.

Comme nous l'avons déjà observé sur les rapports qui ont été faits précédemment, ce sont des hypothèses de scénario central bâties sur des prévisions de juin, et elles n'embarquent pas complètement les conséquences, ni celles du nouveau confinement ni l'éventuelle persistance, malheureusement, du Covid en 2021.

Je fais un point sur les collectes du fonds d'épargne. Les hypothèses sont extrêmement élevées pour 2020 et 2021. Elles sont même supérieures à celles qui avaient été faites en juillet. Après avoir un peu diminué leur épargne, les Français ont repris leurs dépôts sur leur livret A et leur LDDS, si bien que l'hypothèse qui avait été avancée d'une décollecte en fin d'année a été abandonnée. On prévoit un tassement seulement à la fin de la quinquennale, si bien que le fonds d'épargne grossit de 47 milliards sur la période, soit plus de 18 %. Nous avons donc encore durablement

la question de l'usage de cette épargne chère dans un univers de taux bas.

En ce qui concerne les fondamentaux du résultat, ils évoluent peu de 2020 à 2025. On prévoit un montant de versement des prêts très stable, même presque atone pourrait-on dire, autour de 13 milliards, l'effet du plan de relance n'étant pas encore perceptible sur les hypothèses qui ont été faites. Les revenus sur prêts se tassent, ainsi que les résultats sur actifs de taux, toujours du fait de la faiblesse de l'inflation.

Qu'est-ce qui est essentiel pour l'équilibre du fonds d'épargne ? Ce sont les dividendes sur actions et les gains de cessions. Le Comité a relevé que la valeur créée par le fonds d'épargne, de 5,7 milliards sur les cinq ans à venir, représente la moitié de ce qu'elle était lors de la dernière prévision quinquennale.

En ce qui concerne les charges, je fais un petit point sur la commission d'accessibilité bancaire parce que nous avons prévu, comme nous l'avions présenté lors de votre séance du 14 octobre, une commission d'accessibilité bancaire à verser à La Poste d'environ 280 millions par an après 2020 ; elle avait déjà été augmentée sur les deux dernières années rétroactivement. Nous avons demandé à être tenus au courant des négociations avec la Commission européenne. Votre Comité a découvert, à l'occasion de sa réunion, que cette commission était singulièrement augmentée dans les prévisions puisqu'elle passait à plus de 300 millions d'euros par an jusqu'à 2023. Le Comité s'est interrogé sur la possibilité éventuelle d'un partage de cette charge, qui repose actuellement exclusivement sur le fonds d'épargne.

Je fais un point sur la programmation financière pluriannuelle. La loi PACTE prévoit que vous délibérez sur la stratégie d'investissement, c'est-à-dire la programmation financière pluriannuelle propre au fonds d'épargne, et l'ICAAP précise que cette programmation est un exercice d'allocation d'actifs qui doit être testé dans des conditions stressées, et ceci en cohérence avec

le cadre d'appétit aux risques et les équilibres du bilan.

Cette allocation est déterminée à partir d'un programme mathématique, sous contrainte des fonds propres et dans le respect de la réglementation de la gestion d'actifs du fonds d'épargne.

Votre Comité a relevé que cette allocation résulte pour l'essentiel des contraintes de la gestion de bilan et a observé que l'afflux d'épargne est placé en produits de taux à court terme et de liquidités pour assurer sa sécurité.

La prévision est de porter un investissement en actions à un maximum de 1,5 milliard en 2021 et 1,2 milliard en 2025. Le CTGB du 29 novembre a prévu que l'investissement de 1,5 milliard pourrait être lissé en 2021 et 2022. Cet investissement est pour l'instant prévu en titres cotés, mais il pourrait aussi prévoir des titres non cotés, ce qui dans cette condition augmenterait le besoin de fonds propres. Votre Commission reverra ceci début 2021.

La couverture du risque inflation nécessite un investissement de 2,5 milliards en obligations du Trésor indexées sur l'inflation, donc en OATI, mais une enveloppe de 1,5 milliard pourrait être activée en fonction de l'évolution du risque global de taux, qui entraînerait un surcoût de besoin de fonds propres de 300 millions d'euros.

Ces deux derniers éléments devront être clarifiés lorsque votre Commission sera amenée à fixer le niveau de fonds propres du fonds d'épargne, comme le prévoit le Code monétaire et financier, et votre Comité vous propose d'approuver cette programmation financière.

Il y a ensuite un point sur l'évolution de la solvabilité et de la liquidité du fonds d'épargne.

L'allocation prévue engendre une augmentation du besoin en fonds propres de 1,3 milliard sur les cinq ans, pour l'essentiel soit pour 500 millions sur le pilier 1, le risque de crédit sur les prêts, et pour 500 millions au titre du risque sur les titres actions.



En scénario central, le niveau des fonds propres passe sous l'objectif cible jusqu'à mi-2021, mais il reste au-dessus du seuil de surveillance, dans le respect bien sûr de l'ensemble des ratios réglementaires.

Dans les scénarios adverses qui nous ont été présentés, le Comité a relevé que le scénario dit en « KO » affectait la solvabilité du fonds d'épargne de manière forte mais ponctuelle, puisqu'il l'affectera surtout en 2021 dans l'hypothèse d'une crise en 2020. En revanche, le scénario dit en « L » aurait un effet beaucoup plus massif sur la solvabilité, puisque le seuil de surveillance serait franchi en 2021 et le seuil minimum en 2025.

En pareil cas, le Comité a observé que les mesures à prendre pour éviter une telle dégradation de la solvabilité seront sans aucun doute prises, mais qu'elles relèvent pour l'essentiel du gouvernement, que ce soit le taux du livret A, le taux de centralisation ou le commissionnement des banques.

Enfin, votre Comité a relevé que le scénario en « L » était l'exercice appelé « reverse stress test » mentionné dans l'ICAAP pour le second semestre 2020. C'est le scénario qui consiste à identifier les facteurs qui rendraient le fonds insolvable selon l'ICAAP. Les résultats de ce reverse stress seront et devront être utilisés pour actualiser les scénarios en « L » et en « KO » du prochain ICAAP, qui devrait être présenté fin 2021 pour 2022.

Enfin, je donne quelques éléments sur la revue du modèle prudentiel. Votre Comité a reçu de très nombreux documents d'explicitation du modèle prudentiel. Nous nous sommes attachés à comprendre leur articulation entre l'ICAAP, l'ILAAP, le classeur prudentiel, les annexes à l'ILAAP, le plan de contingence ; nous avons demandé une infographie qui devrait nous parvenir pour avoir le calendrier annuel de l'actualisation de tous ces documents, et surtout les points exacts sur lesquels la validation de votre Commission est attendue, compte tenu de votre compétence pour déterminer le modèle prudentiel et fixer le niveau des fonds propres, et compte tenu bien sûr des attentes exprimées par l'ACPR.

Pour la présente séance, votre Comité vous propose de valider l'ICAAP et l'ILAAP, qui reprennent les éléments essentiels du modèle prudentiel connu d'elles. Le classeur n'a pas à être validé. Le Comité du fonds d'épargne en attend cependant désormais la mise à jour annuelle.

Enfin, votre Comité a constaté à cette occasion que le cadre prudentiel distinguait des évolutions mineures du modèle prudentiel, qui ne vous étaient pas soumises, et des évolutions importantes que vous deviez valider. La distinction entre ces deux catégories ne nous a pas paru évidente, sauf à les qualifier l'une d'importante et l'autre de mineure. Nous avons constaté qu'une dizaine d'ajustements avaient été opérés en 2018-2019 sur ce modèle prudentiel qui ne nous ont pas été soumises parce qu'ils avaient été considérés comme mineurs. Le Comité a souhaité que votre Commission valide les règles de distinction entre ces deux catégories permettant de déterminer comment l'on distingue une évolution mineure d'une évolution majeure, de telle sorte que nous n'ayons plus à nous poser cette question.

J'ajoute trois points rapides en conclusion. Le premier est que nous n'avons pu que constater à nouveau les fortes exigences de l'ACPR sur l'étendue de la surveillance que vous devez opérer sur la gestion du fonds d'épargne, qui va amener vraisemblablement le Comité du fonds d'épargne à des échanges encore plus approfondis avec les services de la Caisse des Dépôts ; le Comité a pris note sur ce point, avec satisfaction, de la précision des documents fournis, de la disponibilité des directions concernées que nous avons fait travailler tard entre jeudi soir et vendredi matin, et des réponses apportées aux questions notamment s'agissant du modèle prudentiel.

Le deuxième point, mais est-il nécessaire de le rappeler et de le répéter, est que votre Comité a observé que les règles qui gouvernent le modèle prudentiel du fonds d'épargne ne peuvent pas être l'exacte reproduction de celles applicables aux établissements financiers. Il restera par la suite vigilant sur l'interprétation qui en sera faite par l'ACPR à

travers les questions extraordinairement ponctuelles et précises que nous voyons arriver.

Enfin, dernier point, le Comité du fonds d'épargne a pris acte de ce que l'activité de portefeuille a toujours existé, ce qui nous a été rappelé. Il nous a aussi été rappelé que ce qu'elle représente aujourd'hui en pourcentage de l'actif du fonds d'épargne n'est pas sans précédent historique. Cela dit, nous nous sommes quand même interrogés sur la pérennité de la modification du modèle économique du fonds d'épargne, puisque son équilibre sur les cinq années à venir sera vraisemblablement dépendant pour la majeure part des dividendes sur actions et des gains de cessions, alors même que les ressources du fonds d'épargne semblent augmenter via les livrets, via les dépôts des épargnants, et que pendant ce temps stagnent les prêts, qui sont pourtant la raison d'être de la centralisation des livrets A.

Nous avons estimé utile de proposer qu'un prochain Comité stratégique soit consacré à une réflexion sur le rôle du fonds d'épargne, et notamment en particulier au regard de sa mission de financement du logement social. J'ajoute que votre rapporteur est bien conscient du fait que nos demandes de Comités stratégiques ne font que croître et qu'il serait urgent que nous les priorisions, car il n'est bien sûr pas question de transformer la Caisse des Dépôts en producteur de Comités stratégiques.

Merci, Madame la Présidente.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Catherine. Nous avons d'ailleurs refait la précision. Je vous ai envoyé une petite note sur nos Comités stratégiques. J'ai deux demandes de prises de parole après ce super exposé. Il s'agit de Jean-Yves Perrot et Jean Pisani-Ferry.

**M. Perrot :** Merci beaucoup, Madame la Présidente. Après ce rapport extrêmement fidèle aux échanges du Comité du fonds d'épargne, je voudrais reprendre sur trois points. Nous voyons bien que le fonds

d'épargne, même si par construction il ne soulève pas de problème de liquidités, est aujourd'hui dans une situation quand même différente et qui se tend et qui devient de plus en plus sensible.

Évidemment, la question du maintien de l'environnement des taux bas et d'une faible inflation est l'une des grandes composantes de cette nouvelle situation. Je crois qu'il faut que nous y réfléchissions bien.

Le deuxième point est la question de l'allocation de la ressource de plus en plus abondante dont nous disposons et pour laquelle se pose effectivement la question d'une utilisation qui réponde aux missions du fonds d'épargne, qui soit suffisamment sécurisée et qui, dans l'équilibre entre le coût de la ressource et son utilisation, soit de nature à répondre à la tension que nous constatons.

Par ailleurs, je reprends ce qu'a dit Catherine sur le côté prudentiel. Depuis le début, nous savons que la loi PACTE installe un équilibre subtil en disant que l'on transpose le modèle bancaire mais que l'on tient compte des spécificités de la Caisse des Dépôts. Très bien. Le cœur de ces spécificités est le fonds d'épargne. Par conséquent, c'est sans doute dans ce domaine en particulier que la sensibilité de la frontière que nous devons garder est la plus forte. L'ACPR a des exigences extrêmement fortes.

Nous avons déjà évoqué le jeu d'acteurs tout à fait normal qui accompagne le premier exercice de sa nouvelle supervision, notamment sur le fonds d'épargne, et je crois qu'il faut que nous y soyons vraiment extrêmement attentifs et qu'au besoin nous n'hésitions pas, comme le font bien sûr très bien les équipes de la Caisse des Dépôts, à répondre le mieux possible aux demandes de l'ACPR, mais peut-être à un certain moment avoir une discussion de fond avec elle si cela était nécessaire pour que la spécificité du fonds d'épargne ne soit pas perdue de vue dans une vision un peu expansionniste des choses.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup. Jean Pisani-

Ferry passe finalement la main, donc je donne la parole à Jérôme Reboul puis à Gilles Carrez.

**M. Reboul :** Bonsoir à tous. Je ne reviens pas sur les excellentes remarques que je partage entièrement sur la fragilité relative du Fonds d'épargne. Je veux quand même faire remarquer à tous que le scénario en « L » qui est si catastrophique n'est effectivement pas très probable. Je ne me risquerais pas à lui donner une probabilité. Par contre, j'observe que dans le scénario central, les hypothèses sous-jacentes, et notamment les hypothèses de remontée d'inflation, sont assez optimistes.

En effet, dès 2021 nous nous situerions à 1,4 %. Pour comparaison, dans nos projections nous pensons plutôt qu'en glissement annuel, en 2021 nous serons à 0,8 % ou 0,9 %. Or, c'est un élément de sensibilité très fort sur le compte de résultats du fonds d'épargne.

J'ai une préoccupation sur la croissance très rapide des charges du Fonds d'épargne, qui sont quand même de 200 millions. Je comprends dans les slides qu'une partie de l'explication réside dans le fait qu'il y a des investissements informatiques, mais j'aimerais bien en savoir plus. Je pense que c'est un sujet d'attention pour nous qui me paraît nécessiter, le cas échéant, des actions correctrices.

J'ai un dernier point par rapport à ce que vient de dire Jean-Yves Perrot. Le Fonds d'épargne est la partie de la Caisse des Dépôts pour laquelle l'environnement prudentiel bancaire est le plus logique et le plus légitime, parce que c'est un objet qui a à son actif des prêts et à son passif des dépôts. D'ailleurs, quand vous regardez le modèle prudentiel du fonds d'épargne, il est beaucoup moins déviant du modèle bâlois que le modèle prudentiel de la section générale, et c'est normal. La section générale a des dépôts des professions juridiques à son passif, mais ce sont des dépôts qui ont un comportement économique très atypique. Ce ne sont pas des dépôts de clientèle. À son actif, la section générale a un portefeuille d'actions et des participations stratégiques.

Pour le coup, on est donc obligé de faire des adaptations assez lourdes par rapport au

modèle bancaire et ce n'est pas le cas du fonds d'épargne.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jérôme. Vous avez quand même un écart assez important dans vos prévisions 2021, mais je vous laisserai faire vos commentaires. La parole est à Gilles Carrez.

**M. Carrez :** Je prends la suite de Jérôme parce que comme il le dit très bien, le modèle prudentiel du Fonds d'épargne est assez pur, on a des dépôts et à partir de là on fait de la transformation de ces dépôts en prêts.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Nous t'entendons très mal, Gilles. Tu es peut-être un peu loin de ton téléphone.

**M. Carrez :** Non, je suis assez proche de mon téléphone. Je voulais intervenir dans la ligne de ce que vient de dire Jérôme. Le modèle du Fonds d'épargne est en fait un modèle assez pur, qui a des dépôts, et ces dépôts ont vocation à être utilisés pour prêter, avec derrière la garantie de l'État qui facilite les choses.

Le problème que nous rencontrons aujourd'hui est que les dépôts explosent et les prêts stagnent, d'où ma question sur laquelle je reviens à nouveau concernant l'élargissement des domaines de prêt. C'est déjà fait, mais de façon très limitée. La Direction du Trésor, comme nous l'a souvent dit Jérôme, est très réticente. J'ai quand même vécu une expérience intéressante.

Comme je l'avais exposé il y a un peu plus d'un an, les grands établissements culturels sont terriblement frappés par la crise, parce qu'on a fait évoluer leur modèle d'un modèle de financement avant tout budgétaire vers un modèle de ressources propres, notamment tarifaires, de sponsoring, de publicité, etc., et je pense par exemple à Versailles, à Chambord ou encore au Louvre.

Ce modèle économique est fragilisé, parce qu'avec la crise il y a moins de ressources propres, d'où une idée simple. Pourquoi ne prêterait-on pas, à partir des Fonds d'épargne,

à ces établissements ? En fait, cette idée que j'ai proposée n'a eu qu'un accueil négatif, pas seulement du côté de Bercy mais également et surtout du côté du Ministère de la culture.

Le Ministère de la culture s'est dit « nous préférons du budgétaire, nous préférons des augmentations de crédits ». Finalement, c'est ce qui a été fait. Il y a donc des augmentations de crédits absolument colossales dans la loi de finances 2021 pour venir au secours de ces établissements. Au final, c'est donc l'État qui emprunte au travers du déficit qui a plus que doublé. En fait, par la mise en place de moyens budgétaires considérables, l'État fait en sorte que l'on ne trouve pas de point de sortie, de prêt, du côté des fonds d'épargne.

Je prends un autre exemple. Dans les lois de finances rectificatives, puis de nouveau dans la loi de finances pour 2021, on est confronté à des pertes de recettes non pas fiscales mais tarifaires pour les autorités organisatrices de transports, les AOM. Là, on met en place des prêts pour passer la période difficile, prêts ou avances, ayant vocation à être remboursés. Là aussi, c'est l'État qui le fait en direct.

Je ne vois donc pas très bien comment on va pouvoir élargir, et si vraiment il y a une volonté d'élargir la possibilité de prêter à partir du fonds d'épargne, tout en étant bien conscients que les fonds d'épargnes sont coûteux, compte tenu de la rémunération actuelle à 0,5 % et des commissions.

J'aimerais bien que Jérôme réponde, parce qu'il est paradoxal de dire d'un côté que l'on a un modèle assez pur, c'est-à-dire que l'on prête à partir des dépôts, et de constater que finalement l'on ne peut pas prêter.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Gilles. Qui souhaite intervenir ou répondre ?

**M. Reboul :** Je vais peut-être dire un mot juste pour répondre à M. Carrez.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Allez-y.

**M. Reboul :** On a diminué la marge pour les prêts au secteur public local et élargi le

périmètre des emprunteurs éligibles. Nous verrons ce que cela donne, mais je pense que le vrai problème est que les emprunteurs ne veulent pas de la ressource fonds d'épargne. C'est beaucoup trop cher. Nous sommes fondamentalement confrontés à un bilan avec lequel on veut faire deux choses contradictoires. Au passif, on veut bien rémunérer les épargnants, et à l'actif on veut prêter pas cher. On ne peut pas faire les deux.

Pendant longtemps on a pu faire les deux parce qu'il y avait plein de subventions implicites qui venaient s'ajouter. Il y avait le rendement du portefeuille d'actifs qui permettait de bonifier les taux des prêts. Il y avait le fait que la garantie de l'État était rémunérée ex post à un niveau de marché. Il y avait les avantages fiscaux. Tout cela permettait de concilier les objectifs irréconciliables de bien rémunérer l'épargnant et d'avoir une ressource compétitive pour prêter. Là, les conditions de taux actuelles font que nous n'avons pas de ressource compétitive pour prêter.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci, Jérôme. Jean-Yves Perrot souhaitait intervenir.

**M. Perrot :** Je dirai juste un mot, Madame la Présidente. Je pense que cet échange justifie à lui seul une demande de Comité stratégique.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Oui. Très bien, nous prenons le point. Qui souhaite apporter des précisions ?

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je propose que ce soit Olivier Mareuse, en tant que responsable du fonds d'épargne, qui réponde pour ce qui est de nos responsabilités, naturellement.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** La parole est à vous, Olivier.

**M. Mareuse, Directeur des gestions d'actifs, Directeur du fonds d'épargne :** Merci, Madame la Présidente. En quelques mots, je voudrais confirmer l'analyse qui a été faite sur la dynamique de la collecte constatée et attendue dans les mois qui viennent et la

stagnation de l'encours de prêts. C'est bien cela le problème du fonds d'épargne aujourd'hui, en résumé, avec un portefeuille d'actifs financiers qui, sur sa composante obligataire, essentiellement à taux variable ou indexé, ne rapporte pratiquement plus et dont la rentabilité vient donc des actions. C'est une caractéristique commune à tous les portefeuilles d'actifs financiers. Tendanciellement, les portefeuilles obligataires tendent vers une rémunération zéro.

Je crois que la différence avec la situation antérieure est surtout le fait que le taux du livret A soit aujourd'hui supérieur aux taux longs, ce qui est une situation que nous n'avons pas connue dans le passé. Il y avait une hiérarchie des taux, et le taux du livret A, qui est une formule d'épargne à court terme, était inférieur aux taux longs.

D'une part, cela garantissait une marge quand nous investissons en obligations, une marge nettement positive qui est en train de s'effriter progressivement. D'autre part, cela garantissait la compétitivité de prêts assis sur le livret A par rapport à d'autres formules assises sur des ressources de long terme, donc l'activité de transformation était génératrice de marge. Aujourd'hui, nous avons un coût de la ressource, si l'on cumule le taux du livret A et les commissions versées aux banques, qui est de près de 1 %. C'est-à-dire que ce coût de la ressource est supérieur à tous les points de la courbe des taux jusqu'à 30 ans.

C'est cette situation qui contribue à la fois à une collecte très dynamique, puisque le placement est bien rémunéré, et comme l'évoquait Jérôme Rebol à une compétitivité faible de nos offres de prêts. Cette compétitivité faible se réduit seulement sur les échéances très longues, où nous retrouvons une meilleure situation compétitive parce que souvent le système bancaire ne va pas sur des durées aussi longues. C'est notre analyse de manière très résumée, et je comprends qu'elle sera davantage discutée lors d'une réunion du Comité stratégique, mais voilà l'analyse que nous faisons aujourd'hui.

J'ajoute peut-être un point pour compléter sur les hypothèses financières. S'agissant de l'inflation, nous avons évidemment les mêmes hypothèses que celles du cadrage économique retenu pour le Groupe, avec une inflation française à 1,4 % en 2021. C'est une remontée après un taux négatif en 2020, donc il y a un effet de rattrapage. C'est ensuite 1,1 % en 2022 et 1,1 % en 2023. On peut évidemment discuter de ces hypothèses.

J'ajoute néanmoins un point. Nos hypothèses sur le marché actions, qui comme Mme Bergeal le rappelait tout à l'heure ont été figées au mois de juin, sont très prudentes aujourd'hui compte tenu de la remontée des marchés que nous avons constatée, puisque je rappelle que les prévisions qui vous sont soumises tablent sur un CAC 40 à 4 500 points fin 2020 et 5 500 points en 2025. Or, 5 500 est le niveau auquel nous sommes aujourd'hui. Il y a donc là un élément de prudence assez important dans ces prévisions et qui, dans une certaine mesure, compense peut-être le relatif optimisme des prévisions sur l'inflation, même si ce n'est pas de même nature.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Merci beaucoup, Olivier. Nous avons un mot de complément de Jean Pisani-Ferry.

**M. Pisani-Ferry :** Oui. Je veux simplement aller au bout du raisonnement de Jérôme Rebol, que je partage. Ce n'est pas la première fois que nous parlons de ce sujet, et il me semble que la seule chose qui puisse « matcher » le coût de la ressource sensiblement supérieur à l'ensemble de la courbe des taux, c'est le risque. Cela implique dans ce cas un changement de business model assez profond.

Je me rappelle de discussions que nous avons eues sur le fait que la mutualisation permettait quand même d'assurer la survie de ce modèle. Ce qui vient de nous être dit, c'est qu'en fait ce n'est pas vraiment le cas. C'est-à-dire que cela permet de maintenir le volume, mais cela ne permet pas de l'augmenter. On se trouve donc pris dans un ciseau très sérieux et très structuré.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** C'est exactement le modèle de la section générale, mais cela nécessite des fonds propres importants. La raison pour laquelle nous sommes coincés stratégiquement, c'est que nous n'avons pas de source d'augmentation des fonds propres des fonds d'épargne, et qu'en plus, même si comme le dit Jérôme Reboul il est logique que Bâle III s'applique, au total nous avons quand même peu de fonds propres. Avec 11 milliards d'euros sur plus de 300 milliards d'euros d'actifs, même si l'actif est très largement garanti, il s'agit quand même d'une base de fonds propres ténue. Cette situation nous interdit donc la solution logique que tu évoques.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Éric, tu as coupé ton micro et nous n'avons donc pas entendu tes derniers propos.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Je disais donc que nous poussons autant que possible le modèle sur une base de fonds propres ténue, en ayant le plus de risque possible compte tenu de ces fonds propres et en mettant quand même des actions et des obligations d'entreprises, mais on ne peut pas pousser le modèle plus loin parce qu'on arrive en butée de solvabilité, ce qui est la situation actuelle.

**M. Pisani-Ferry :** J'entends bien, mais il faut quand même s'entendre quant à savoir dans quelle direction nous devons aller. Je ne mésestime pas du tout les contraintes.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** C'est toute la logique que nous avons déjà évoquée avec toute la doctrine d'utilisation du fonds d'épargne. Cela fera l'objet de nos discussions 2021.

**M. Reboul :** Pour finir sur ce sujet, cette idée de prendre le portefeuille d'actifs du fonds d'épargne pour le rendre un peu plus risqué et avoir des actifs de rendement n'est pas non plus nouvelle. D'ailleurs, je pense que si nous faisons l'examen rétrospectif de la composition du

portefeuille d'actifs sur les dix dernières années, nous verrions que la poche actions a sensiblement crû, et d'ailleurs à cause de cela.

Je pense qu'Olivier Mareuse pourra le confirmer. C'est parce que la recherche d'une classe d'actifs qui génère du résultat, et donc de la capacité de génération de fonds propres, dictait d'accepter de rendre une partie du portefeuille d'actifs un peu plus risquée. Il y a deux limites à cela. Il y a la limite du fait que le fonds d'épargne doit générer ses propres fonds propres qui couvrent les risques qu'il accumule, ce qui veut dire que l'on ne peut le faire qu'à un rythme limité. Il y a une deuxième limite, qui est qu'il faut que le fonds d'épargne sache gérer son risque global de taux.

**M. Lombard, Directeur général du groupe Caisse des Dépôts :** Hier, je présidais le directoire du Fonds de réserve des retraites, dont 55 % de ses actifs qui sont engagés dans des actifs dits à risque. Y compris avec une légère baisse, puisque du coup elle est redevenue légère, depuis la création du Fonds de réserve des retraites nous sommes à une rentabilité de cette poche de 4 % cumulés par an. Le risque paie dans la durée, quand on a la durée. D'ailleurs nous l'avons, mais nous n'avons pas les fonds propres. Quant au risque global de taux, pour le coup je pense qu'il est géré comme il convient, même si effectivement dans la période actuelle il est élevé.

**M. Perrot :** On va faire rêver Olivier Mareuse, avec tout cela.

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Je rejoins Jean-Yves. Merci à toutes et à tous. Nous aurons l'occasion d'en reparler dès la rentrée prochaine. S'il n'y a pas de points supplémentaires, je vous propose de passer à la suite.

## **6 — Avenant à la convention PIA 3 « Adaptation et qualification de la main d'œuvre » (circularisation)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Il s'agit d'une circularisation. Je n'ai pas eu de remarques particulières donc je

considère que c'est validé si je n'en ai pas, et je n'en vois pas. Merci beaucoup.

Merci à tous et à l'année prochaine. Très bonne soirée, au revoir.

*La séance est levée à 18 heures 55.*

## **7 — Plan d'audit des CAC (pour information)**

**Mme Errante, Présidente de la Commission de surveillance :** Pour finir, le point 7 est une information. Je vous précise que le dossier sur DIGO comportait bien le plan d'audit des commissaires aux comptes. C'est une information, mais qui comporte une obligation légale. C'était pour vous en informer et que ce soit bien mis au procès-verbal.

Par rapport à notre Commission de surveillance, je retiens deux ou trois points de suivi, à savoir la négociation avec les notaires et le suivi du dossier Bpifrance sur ce fameux cavalier, et une sagesse partagée évidemment sur la stratégie de non-distribution du dividende de La Poste, mais nous aurons cet atterrissage et là-dessus, comme on le dit au Parlement, je pense que la sagesse prévaut sur ce dossier. Cela nous évitera de rouvrir toute la boîte et de nous mettre en risque.

Le prochain rendez-vous est le 7 janvier sur la formation. Il sera suivi d'un CDI, puis du Comité stratégique sur la SCET, le 21 janvier et de notre prochaine Commission de surveillance le 27 janvier. Un grand merci pour cette année passée ensemble, certes compliquée et pas forcément en présentiel, et je sais que nous aurions tous voulu et préféré partager un verre de l'amitié ce soir en cette fin d'année, évidemment. J'espère que nous aurons l'occasion, dès le début de l'année prochaine, de nous retrouver et d'échanger tout notre optimisme pour cette année.

Je vous souhaite plein de bonnes choses en cette fin d'année, plein de fêtes si vous y arrivez, en présentiel ou grâce à tout ce que vous trouverez comme solutions, et une très bonne santé parce que c'est d'abord la santé. Un grand merci à toutes nos équipes, notre équipe ici à la Commission de surveillance mais également toutes les équipes de la Direction et tous ceux qui nous ont accompagnés toute cette année et qui seront encore présents l'année prochaine.

# Annexes



# Règlement intérieur

*Adopté en séance plénière mercredi 25 novembre 2020*

## Préambule

La Caisse des dépôts et consignations dispose d'un statut spécial, défini par le code monétaire et financier qui la distingue des autres établissements publics. Aux termes de l'article L. 518-2 du code monétaire et financier : « La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative ».

Il revient à la Commission de surveillance de veiller à ce que la Caisse des Dépôts et consignations accomplisse les missions qui lui sont confiées par la loi et à ce que le groupe public qu'elle forme avec ses filiales exerce ses activités d'intérêt général et ses activités concurrentielles au service du développement économique du pays. A cet effet, elle exerce sa surveillance sur l'ensemble des activités du Groupe Caisse des dépôts, veille à la défense de ses intérêts patrimoniaux ainsi qu'au respect de son autonomie. La Commission de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion, par le/la Directeur/trice général(e), de la Caisse des dépôts et consignations. Elle délibère sur les grandes décisions ayant trait aux orientations stratégiques de l'établissement public et de ses filiales, sur le plan stratégique à moyen terme, la mise en œuvre des missions d'intérêt général, la définition de la stratégie d'investissement de l'établissement public et de ses filiales, l'adoption du budget de l'établissement, la stratégie et l'appétence au risque en se référant à un modèle prudentiel qu'elle détermine. Elle approuve les comptes, l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi que la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes.

Le présent règlement intérieur prévoit les règles de fonctionnement de la Commission de surveillance et s'applique aux membres de la Commission de surveillance et plus généralement à chaque personne invitée à participer ponctuellement ou de façon permanente aux réunions de la Commission de surveillance

# Première partie

## Fonctionnement et moyens de la Commission de surveillance

### Chapitre 1 : Les règles de fonctionnement

#### Article 1 : calendrier et ordre du jour des réunions

La Commission de surveillance délibère au moins quatre fois par an, sur convocation de son/sa Président(e), sur les points visés aux 1° à 3° de l'article L. 518-7 du code monétaire et financier.

Le calendrier prévisionnel annuel porte notamment sur l'examen des sujets que la Commission de surveillance considère comme stratégiques pour l'exercice de sa surveillance. Elle se réunit en outre à chaque fois qu'elle le juge nécessaire à la demande du/de la Président(e) ou d'au moins un tiers de ses membres.

L'ordre du jour est fixé par le/la Président(e) de la Commission de surveillance. Il comprend toute question inscrite par le/la Président(e) de la Commission de surveillance ou par elle-même, statuant à la majorité simple.

#### Article 2 : convocations

Avant chaque réunion de la Commission de surveillance ou d'un comité spécialisé, le/la Président(e) ou le/la Secrétaire général(e) de la Commission de surveillance adresse à leurs membres, par voie dématérialisée, cinq jours ouvrés avant la date de la séance, l'ordre du jour détaillé de la réunion.

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance veille à la diffusion des ordres du jour ainsi qu'à l'envoi en temps utile des dossiers et documents nécessaires à l'information de la commission conformément

aux dispositions de l'article 5 du présent règlement.

Si le délai de cinq jours n'est pas respecté et concerne un point nécessitant une délibération, une décision ou un avis obligatoire de la Commission de surveillance ou l'examen d'un comité spécialisé, les commissaires surveillants peuvent demander le report de son examen. Ce report doit demeurer compatible avec la réalisation de l'opération.

En cas de situations exceptionnelles, dont l'appréciation appartient au/à la Président(e) de la Commission de surveillance, celui/celle-ci peut décider l'inscription d'un point à l'ordre du jour de séance sans délai.

#### Article 3 : participation aux réunions

Participent aux réunions de la Commission de surveillance les membres de la Commission de surveillance, le/la Secrétaire général(e) de la Commission de surveillance ainsi que le ou les collaborateurs/trices du Secrétariat général de la Commission de surveillance dont la présence est requise par le/la Président(e). Ils peuvent participer par vidéoconférence ou conférence téléphonique.

Les membres de la Commission de surveillance ne peuvent se faire représenter, à l'exception du/de la Directeur/trice général(e) du Trésor, qui peut l'être par l'un de ses collaborateurs/trices ayant reçu délégation écrite à cet effet.

Le/la Directeur/trice général(e) de la CDC participe aux séances de la Commission de surveillance. Il/elle peut se faire assister par les collaborateurs/trices de son choix en relation avec les points à l'ordre du jour. En cas d'empêchement, il/elle peut se faire représenter, après information du/de la Président(e) de la Commission de surveillance.

En cas de délibération urgente, le/la Président(e) peut, conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, consulter les membres par écrit ou à distance.

Cette consultation se fait par tout moyen, y compris électronique ou téléphonique. Le/la Président(e) informe les membres du délai qui leur est laissé pour faire connaître leur position, lequel, sauf cas d'extrême urgence dûment motivée, ne peut être inférieur à 48 heures. L'envoi comprend l'ensemble des dossiers et documents nécessaires à l'information des membres. Les membres font connaître leur position par courrier électronique dans le délai imparti. La délibération est adoptée dans les conditions de quorum et de majorité définies à l'article 9 du présent règlement.

La Commission de surveillance peut se réunir en dehors de la présence du/ de la Directeur/trice général(e).

#### **Article 4 : règles générales relatives à l'information de la Commission de surveillance**

Conformément à l'article L. 518-9 du code monétaire et financier et aux dispositions du présent règlement, la Commission de surveillance reçoit du/de la Directeur/trice général(e), en temps utile, tous les documents et renseignements qu'elle juge nécessaires pour l'exercice de sa mission. Elle peut opérer les vérifications et contrôles qu'elle estime nécessaires.

#### **Article 5 : communication des informations aux membres de la Commission de surveillance**

Avant chaque réunion, le/la Président(e) de la Commission de surveillance adresse, dans un délai minimum de cinq jours ouvrés, aux membres de la commission, par voie dématérialisée, les documents nécessaires à leur information à partir du dossier préparé par les services de la direction générale sous réserve que ceux-ci aient bien communiqué les documents.

A titre exceptionnel, les documents non disponibles dans le délai susmentionné sont remis par tout moyen et dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, les membres de la Commission de surveillance peuvent consulter dans les locaux du Secrétariat général de la Commission toute documentation à caractère confidentiel notamment les observations définitives et projets de communication de la Cour des comptes destinés à être rendus publics, ainsi que les réponses apportées par le/la Directeur/trice général(e) ou par le/la Président(e) de la Commission de surveillance.

#### **Article 6 : missions confiées à un membre de la Commission de surveillance**

Le/la Président(e) de la Commission de surveillance peut confier à un membre de la Commission une mission d'étude pour éclairer l'analyse de la commission. Les objectifs de la mission sont précisés par le/la Président(e) de la Commission de surveillance qui en informe les membres de la Commission de surveillance. Les services de la CDC apportent leur concours à sa réalisation, notamment en transmettant au rapporteur de cette mission toutes les informations qu'il jugera utiles.

#### **Article 7 : missions d'audit et audition de personnalités qualifiées extérieures, recours à des expertises**

La Commission de surveillance peut procéder à l'audition de personnalités qualifiées extérieures à la Caisse des dépôts et consignations.

La Commission de surveillance entend les commissaires aux comptes sur leurs observations et sur leurs rapports. Ils sont convoqués à toutes les réunions de la Commission de surveillance au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou intermédiaires.

Elle peut également demander des audits ou expertises et peut, à cette fin, avoir recours aux services de la direction générale ou à des prestataires extérieurs. Le/la Directeur/trice général(e) met à la disposition de la Commission de surveillance les moyens nécessaires dans les conditions prévues à l'article 16 du présent règlement.

## **Article 8 : déroulement des séances**

Le/la Président(e) dirige les débats et veille au respect de l'ordre du jour.

Lorsqu'un sujet inscrit à l'ordre du jour a été examiné par un comité spécialisé, le/ la rapporteur(e) du comité rend compte des travaux et conclusions du comité de manière synthétique et concise. Il/Elle veille à exprimer la collégialité des points de vue. Il/ Elle prépare la délibération, la décision ou l'avis que celui-ci/ celle-ci propose à la Commission de surveillance d'adopter.

Lorsque l'instruction d'un point figurant à l'ordre du jour ou la réalisation d'une étude a été confiée à un membre de la Commission de surveillance, ce dernier rend compte de ses travaux à la Commission et lui soumet, le cas échéant, un projet de délibération, de décision ou d'avis.

En cas d'absence du/de la Président(e), la Commission de surveillance est présidée par le/la Président(e) du Comité d'Audit et des Risques ou, à défaut, par l'un des parlementaires, membres de la Commission de surveillance choisi par celle-ci. A défaut, la séance est reportée.

## **Article 9 : quorum et modalités de décision et d'avis de la Commission de surveillance**

La Commission de surveillance ne peut valablement examiner chaque point de son ordre du jour que si la moitié au moins de ses membres assiste au point de l'ordre du jour concerné. Si ce quorum n'est pas atteint, la commission est à nouveau convoquée sur ce même point dans un délai maximal de vingt jours et délibère alors valablement quel que soit le nombre de membres présents.

En cas d'absence, les membres de la Commission sont autorisés à donner un pouvoir à un autre membre. Pour être valable, il doit être notifié par écrit au/à la Président(e) de la Commission avant la séance au cours de laquelle est organisé le scrutin. Sauf précision contraire, la durée de ce pouvoir ne vaut que

pour cette séance. Le fait de donner pouvoir à un autre membre ne dispense pas le membre empêché de devoir justifier son absence auprès du/de la Président(e) en application de l'article 19 du présent règlement.

Les décisions de la Commission de surveillance sont adoptées à la majorité des membres présents. En cas d'égalité, la voix du/de la Président(e) est prépondérante.

La Commission de surveillance vote normalement à main levée en toutes matières. Cependant, sur décision du/de la Président(e) ou demande préalable de l'un de ses membres, les votes peuvent s'exprimer à bulletin secret.

Les projets de décision et avis relatifs aux points inscrits à l'ordre du jour sont soumis pour validation, après séance, aux membres de la Commission de surveillance par voie électronique et sont définitivement adoptés au cours d'une séance ultérieure de la Commission.

Toutefois, lorsque l'adoption d'une décision ou d'un avis est nécessaire en vue de permettre la réalisation d'une opération imminente, le projet de décision ou d'avis est adopté à l'issue de la séance ou, si cela est possible, par circularisation dans un délai permettant la réalisation de l'opération.

## **Article 10 : secrétariat des séances de la Commission de surveillance et des comités spécialisés**

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance assure le secrétariat des séances de la Commission de surveillance et des comités spécialisés.

Il veille, notamment, aux convocations et à la diffusion des ordres du jour, à la préparation des séances, ainsi qu'à l'envoi par voie dématérialisée des dossiers, en temps utile. Il s'assure que les directions de la Caisse des dépôts et consignations respectent les délais de transmission des dossiers pour la bonne tenue des Commissions de surveillance et des comités spécialisés.

Il est également chargé, en ce qui concerne les travaux de la Commission de surveillance, de la rédaction des projets de délibérations, décisions, avis et procès-verbaux, ainsi que de la conservation des enregistrements et, en ce qui concerne les travaux des comités spécialisés, de la communication du rapport aux membres de la Commission de surveillance.

#### **Article 11 : procès-verbaux**

Chaque séance de la Commission de surveillance fait l'objet d'un procès-verbal auquel les décisions et avis adoptés par la Commission de surveillance sont annexés.

Pour les séances de la Commission de surveillance, les projets de rédaction des procès-verbaux sont proposés par le/la Secrétaire général(e) de la Commission de surveillance qui les soumet aux membres de la Commission de surveillance après avoir recueilli les observations éventuelles du/de la Directeur/trice général(e). Pour faciliter la rédaction des procès-verbaux, les débats de la Commission de surveillance font l'objet d'un enregistrement conservé à cette seule fin jusqu'à l'adoption de ceux-ci.

L'adoption du procès-verbal est réalisée en Commission de surveillance. Seul le procès-verbal adopté et signé fait foi.

Lorsque des discussions de séance font état d'informations privilégiées, celles-ci ne sont pas reprises dans le procès-verbal.

#### **Article 12 : publicité**

Pour chaque exercice, les procès-verbaux des séances de la Commission de surveillance et les délibérations, décisions et avis rendus sont publiés dans le rapport annuel au Parlement.

La Commission de surveillance peut, après en avoir délibéré, décider de rendre publics ses avis et observations par toute autre voie qu'elle juge appropriée.

#### **Article 13 : suivi des décisions et avis**

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance est chargé du suivi des délibérations, décisions et avis adoptés par cette Commission ainsi que, le cas échéant, des suites qu'elle souhaite y donner.

#### **Article 14 : évaluation annuelle du fonctionnement de la Commission de surveillance**

Les modalités de fonctionnement et l'organisation des travaux de la Commission de surveillance font l'objet d'une évaluation annuelle par ses membres.

La Commission de surveillance procède à l'évaluation de la conduite de ses missions en passant en revue son organisation et son fonctionnement interne (y compris les comités spécialisés).

A cet effet, la Commission de surveillance consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement, hors la présence du/ de la Directeur/trice général(e) et de ses collaborateurs.

Tous les trois ans au moins, une évaluation formelle est réalisée. Elle peut être mise en œuvre, sous la responsabilité d'un membre de la Commission de surveillance proposé par le/la Président(e) de la Commission de surveillance, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Les conclusions de cette évaluation sont présentées à la Commission de surveillance, et figurent dans le rapport annuel au Parlement.

## **Chapitre 2 : Moyens de la Commission de surveillance**

#### **Article 15 : Secrétariat général de la Commission de surveillance**

La Commission de surveillance a son siège dans des locaux mis à sa disposition par la Caisse des dépôts et consignations, 27 Quai Anatole France, Paris 7ème.

Elle se réunit à sa convenance dans la salle de la Commission de surveillance du 56 rue de Lille, dans le 7ème arrondissement de Paris ou dans tout autre lieu figurant sur la convocation envoyée à ses membres.

Pour la conduite de ses missions, la Commission de surveillance dispose du Secrétariat général de la Commission de surveillance ainsi que, en tant que de besoin, des services de la Caisse des dépôts et consignations.

Pour assurer son fonctionnement, la Commission de surveillance est assistée d'un Secrétariat général composé de collaborateurs /trices nommés avec l'accord de son/sa Président(e). Le Secrétariat général est dirigé par le/la Secrétaire général(e) de la Commission de surveillance. Le Secrétariat général de la Commission de surveillance est rattaché administrativement à la Direction générale de la Caisse des Dépôts.

Le/la Secrétaire général(e) est nommé(e) et évalué(e) par le/la Président(e) de la Commission de surveillance, qui consulte préalablement le/la Directeur/trice général(e). La décision de mettre fin à ses fonctions de Secrétaire général(e) relève d'une décision du/de la Président(e) de la Commission de surveillance après consultation du/de la Directeur/trice général(e).

Le Secrétariat général de la Commission de surveillance a notamment pour mission :

– d'assurer, en liaison avec la direction générale, la préparation des réunions de la Commission de surveillance et des comités spécialisés ;

– d'assurer la liaison avec le Secrétariat général de l'ACPR ; de contribuer aux échanges d'informations entre la Commission de surveillance et la direction générale ainsi que, après information de cette dernière, des Directeurs(trices) du Groupe ;

– de participer, en tant que de besoin, à la liaison entre la Commission de surveillance et

le Parlement ; il est à ce titre chargé de la rédaction du rapport annuel au Parlement ;

– de représenter la Commission de surveillance au sein des réunions et groupes de travail relevant de ses attributions ;

– d'organiser la communication du/de la Président(e) et des membres de la Commission de surveillance.

#### **Article 16 : budget de la Commission de surveillance**

La Commission de surveillance est dotée d'un budget de fonctionnement autonome, approuvé par délibération de la Commission de surveillance, sur proposition de son/sa Président(e). Ce budget, qui prend en compte les normes d'évolution du budget général de l'Établissement public, est intégré à ce dernier.

Les membres de la Commission de surveillance mentionnés aux 6° à 8° de l'article L. 518-4 du code monétaire et financier, peuvent se voir allouer une indemnité pour les travaux d'expertise qu'ils accomplissent dans le cadre de leurs fonctions.

Le montant des indemnités pour chaque type de travaux est déterminé dans le présent règlement intérieur, dans la limite du plafond global déterminé par le décret visé au dernier alinéa de l'article L. 518-7 du même code.

Les dépenses directement engagées par les membres de la Commission de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions sont prises en charge, sur présentation des justificatifs au/à la Secrétaire général(e) de la Commission de surveillance, dans le respect des règles prescrites par la Caisse des dépôts et consignations.

#### **Article 17 : indemnités allouées aux membres de la Commission de surveillance au titre de la mission de surveillance**

Les membres de la Commission de surveillance mentionnés aux 6° à 8° de l'article L. 518-4 du code monétaire et financier, perçoivent une

indemnisation forfaitaire fixée à 300 euros pour chaque séance d'une commission de surveillance ou d'un comité spécialisé aux travaux desquels ils participent ;

La rédaction des rapports, dont ils sont chargés afin de rendre compte en Commission de surveillance des travaux desdits comités, donne droit à une indemnité de 600 euros.

Lorsqu'ils accomplissent des travaux d'expertise pour le compte de la Commission de surveillance, les membres de la Commission de surveillance désignés à cet effet par le/la Président(e) de la Commission de surveillance peuvent percevoir une somme maximale de 1500 euros, modulable selon la complexité du dossier et le temps nécessaire à sa préparation.

Chaque année, dans le cadre de l'examen du budget pour l'exercice à venir, la Commission de surveillance délibère sur le montant de l'enveloppe prévisionnelle dédiée au versement des indemnités mentionnées au I à III du présent article, dont le montant annuel total ne peut excéder la somme fixée par décret.

Le montant des indemnités perçues par chaque membre de la Commission de surveillance fait l'objet d'un compte-rendu détaillé dans le rapport annuel de la Commission de surveillance au Parlement ainsi que dans le rapport de responsabilité sociétale de la Caisse des dépôts et consignations.

### **Chapitre 3 : Obligations des membres de la Commission de surveillance**

#### **Article 18 : principes pour l'exercice des fonctions de membre de la Commission de surveillance**

Les membres de la Commission de surveillance sont tenus au respect des obligations législatives et réglementaires en vigueur et des règles propres au fonctionnement de la Caisse des dépôts et consignations et de la Commission de surveillance dont ils ont pris connaissance préalablement à l'exercice de leur mandat.

Les membres de la Commission de surveillance exercent leurs fonctions avec indépendance, loyauté, professionnalisme et bonne foi dans le respect de la collégialité. Ils s'engagent à respecter les délibérations, décisions et avis adoptés par cette commission, conformément au présent règlement.

Chaque membre de la Commission de surveillance contribue à l'efficacité des travaux de la commission et de ses comités. Durant les délibérations, il/elle fait librement valoir son point de vue et formule toute recommandation susceptible d'améliorer les modalités de fonctionnement de la commission.

La Commission de surveillance donne aux commissaires-surveillants les moyens d'assurer l'actualisation de leurs connaissances tout au long de leur mandat.

#### **Article 19 : diligences dans l'exercice des fonctions**

Toute personne qui accepte la fonction de membre de la Commission de surveillance, s'engage à lui consacrer le temps, le soin et l'attention qu'elle exige.

La présence aux réunions de la Commission de surveillance est obligatoire, sauf absence justifiée auprès de son/sa Président(e).

Toute absence non justifiée est inscrite au procès-verbal et notifiée au membre de la Commission de surveillance.

Lorsqu'un membre de la Commission de surveillance, sans justification valable, n'a pas siégé durant trois séances consécutives, une information est communiquée à son autorité de nomination.

#### **Article 20 : obligation de confidentialité, informations privilégiées et manquements d'initié**

Les membres de la Commission de surveillance et les personnes qui préparent les séances de la commission ou y participent sont astreintes à une obligation de confidentialité relative aux

débats et délibérations de la Commission ainsi qu'à toute information acquise dans l'exercice de leurs fonctions.

Ils s'interdisent de rendre publiques des positions qui seraient contraires à celles prises par la Commission et qui concerneraient le fonctionnement, les missions ou les participations de la Caisse des dépôts. Ils s'engagent à ne pas divulguer les informations non rendues publiques dont ils pourraient avoir connaissance. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une communication publique par la Caisse des dépôts et consignations, à l'exception du secret des délibérations.

La Caisse des dépôts et consignations a acquis le statut d'émetteur au sens de l'article L. 465-1 du code monétaire et financier. Pour l'Autorité des marchés financiers, les membres de la Commission de surveillance relèvent de la catégorie des initiés permanents, au même titre que les membres des comités de direction de la Caisse des dépôts et consignations. Ils sont soumis aux obligations de droit commun visant la prévention du manquement d'initié, tel que défini dans le code monétaire et financier.

## Chapitre 4 : Prévention des conflits d'intérêts

### Article 21 : obligations déclaratives et déports

Les membres de la Commission de surveillance ont le devoir de faire connaître au/à la Président(e) tout intérêt personnel qui pourrait interférer dans leur action publique et prendre toute disposition pour résoudre un tel conflit d'intérêts au profit du seul intérêt général.

Lors de la désignation d'un nouveau membre ou du renouvellement de son mandat, l'autorité de nomination doit transmettre au/à la Président(e) toute information garantissant l'absence de conflits d'intérêt ou les mesures indiquées pour circonscrire ce risque. Le Secrétariat général de la Commission de surveillance s'assure du respect de cette

disposition dont elle informe préalablement les nouveaux entrants à la Commission de surveillance.

Sans préjudice des dispositions en vigueur et conformément aux dispositions de l'article L. 518-6 du code monétaire et financier, les membres de la Commission de surveillance communiquent au/à la Président(e), sans délai, lors de leur entrée en fonction, en particulier la liste des intérêts, fonctions ou mandats, qu'ils ont exercés au cours des cinq années précédant leur nomination, qu'ils exercent ou viennent à exercer, au sein d'une personne morale.

. En cas de modification en cours d'année, la nouvelle liste des intérêts détenus doit être portée, dans un délai de deux mois à compter de l'évolution des intérêts détenus par le membre, à la connaissance du / de la Président(e) de la Commission de surveillance.

Sur demande écrite formulée par un membre de la Commission de surveillance, le/la Président(e) lui donne connaissance des fonctions ou mandats exercés par un autre membre ou par lui/elle-même.

Lorsqu'un membre de la Commission de surveillance a un intérêt personnel dans l'une des affaires examinées en séance, il est tenu de se déporter. Il en informe, au préalable, le/la Président(e) de la Commission de surveillance. Une mention particulière est portée au procès-verbal. Le/la Président(e) peut également soulever ce point et demander le déport du commissaire surveillant concerné par un potentiel conflit d'intérêt.



## Deuxième partie

# Composition, compétences et modes d'intervention de la Commission de surveillance

### Chapitre 1 : Composition de la Commission de surveillance

#### Article 22 : membres de la Commission de surveillance

Conformément à l'article L. 518-4 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance est composée :

- de deux membres de la commission permanente de l'Assemblée nationale chargée des finances, dont un au moins appartient à un groupe ayant déclaré ne pas soutenir le Gouvernement et un membre de la commission permanente de l'Assemblée nationale chargée des affaires économiques ;
- d'un membre de la commission permanente du Sénat chargée des finances, et d'un membre de la commission permanente du Sénat chargée des affaires économiques ;
- d'un représentant de l'État, en la personne du/ de la Directeur/trice général(e) du Trésor ou de son représentant ;
- de trois membres désignés, à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable ou économique ou dans celui de la gestion, par le/la Président(e) de l'Assemblée nationale ;
- de deux membres désignés, à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable ou économique ou dans celui de la gestion, par le/la Président(e) du Sénat ;
- de trois membres nommés par décret pris sur le rapport du ministre chargé de l'économie à raison de leurs compétences dans les domaines financier, comptable, économique ou juridique ou dans celui de la gestion ;
- de deux membres représentant du personnel de la Caisse des Dépôts et consignations et de ses filiales, comprenant nécessairement un homme et une femme.

La proportion des commissaires surveillants de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%. Toute nomination conduisant à la méconnaissance de cette disposition ou n'ayant pas pour effet de remédier à une telle méconnaissance est nulle.

Le/la Directeur/trice général(e) du Trésor fait connaître la liste précise de ses représentants amenés à siéger au sein de la Commission de surveillance et de ses comités spécialisés et informe le Secrétariat général de la Commission de surveillance de toute modification apportée à cette liste.

Les membres de la Commission de surveillance élisent leur Président(e) parmi les parlementaires qui la composent. Le scrutin est organisé par vote à main levée ou par vote à bulletins secrets. Le vote à bulletins secrets est de droit en cas de pluralité de candidatures. Si la majorité absolue n'a pas été acquise aux deux premiers tours de scrutin, la majorité relative suffit au troisième tour.

Lors de la séance d'élection d'un/une nouveau/elle Président(e), une présidence d'âge est organisée pour cette séance. Pour l'élection d'un/une nouveau/elle Président(e) de la Commission de surveillance, en cas d'égalité de voix au troisième tour, le/la Président(e) d'âge a une voix prépondérante.

#### Article 23 : mandat des membres de la Commission de surveillance

Conformément à l'article L. 518-6 du code monétaire et financier, les membres de la Commission de surveillance sont nommés pour

trois ans. Les nominations sont publiées au Journal officiel.

Les mandats des députés, membres de la Commission de surveillance, échoient automatiquement à la fin de chaque législature.

Lorsque le mandat d'un membre arrive à échéance ou s'interrompt en raison de la démission ou du décès de son titulaire ou de la perte de la qualité au titre de laquelle il est exercé, le/la Président(e) de la Commission de surveillance invite, par courrier, l'autorité compétente à procéder à une nouvelle élection ou désignation dans un délai d'un mois à compter de la date de la fin ou de l'interruption du mandat. Ces circonstances n'interrompent pas le fonctionnement de la commission.

## Chapitre 2 : Compétences propres de la Commission de surveillance

### Article 24 : contrôle permanent

La Commission de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de la Caisse des dépôts et consignations pour ses deux sections, la section générale et le fonds d'épargne. Elle délibère sur les matières énumérées à l'article 31 de la deuxième partie du présent règlement intérieur.

### Article 25 : stratégie, appétence aux risques et modèle prudentiel

Elle délibère sur la stratégie et l'appétence en matière de risques. Elle approuve des limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance.

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance détermine, sur proposition du/ de la Directeur/trice général(e), un modèle prudentiel de la Caisse des dépôts et consignations.

### Article 26 : niveau de fonds propres

Dans le respect des dispositions mentionnées à l'article R. 518-30-1 du même code et celles relatives au niveau de risque, la Commission de surveillance fixe, pour les deux sections, le besoin de fonds propres qu'elle estime approprié au regard de la situation financière et des risques spécifiques de la Caisse des dépôts et consignations et en se référant au modèle prudentiel qu'elle détermine.

### Article 27 : titres de créances

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance, saisie préalablement chaque année des programmes d'émissions de titres de créances de la Caisse des dépôts et consignations, approuve l'encours annuel maximal de ces titres de créance propre à chaque programme.

Conformément à l'article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance donne son accord lorsque la Caisse des dépôts et consignations décide, après autorisation du ministre chargé de l'économie, d'émettre des titres de créances au bénéfice du Fonds d'épargne ou bien de prêter à ce fonds.

### Article 28 : indemnités des comptables du Trésor

Conformément à l'article L. 518-14 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance règle, en accord avec le ministre en charge de l'économie, l'indemnité accordée en raison du service rendu par les comptables publics de l'État, à la demande du/ de la Directeur/trice général(e), pour effectuer, dans les départements, les recettes et les dépenses concernant la Caisse des dépôts et consignations.

### Article 29 : désignation des commissaires aux comptes

Conformément à l'article L. 518-15 du code monétaire et financier, la Commission de

surveillance désigne les commissaires aux comptes et leurs suppléants, sur proposition du/ de la Directeur/trice général(e). Le Secrétariat général de la Commission de Surveillance est invité à participer aux travaux de la commission de sélection, notamment aux auditions des candidats.

### Chapitre 3 : Contrôles

5

#### Article 30 : contrôle prudentiel externe et intervention de l'ACPR

Un décret en Conseil d'Etat, pris après avis de la Commission de surveillance fixe, sous réserve des adaptations nécessaires et en prenant en compte les spécificités du modèle économique de l'établissement, les règles prudentielles applicables à la Caisse des dépôts.

La Commission de surveillance est informée préalablement des projets de recommandation, d'injonction, de mise en demeure ou de sanction que l'ACPR peut adresser à la Caisse des Dépôts et peut formuler un avis sur ces projets.

### Chapitre 4 : Délibérations, adoptions, avis, consultations préalables et propositions de la Commission de surveillance

#### Article 31 : délibérations

Conformément à l'article L. 518-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance délibère chaque année sur :

– les orientations stratégiques et financières de l'Établissement public et de ses filiales, y compris le Plan de Moyen Terme ;

– la mise en œuvre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts et consignations ;

– la définition de la stratégie d'investissement de l'Établissement public et de ses filiales et les

opérations individuelles et les programmes d'investissements ou de désinvestissements à partir de seuils et selon les modalités définies aux articles 51 et 52 ;

– la stratégie et l'appétence en matière de risques ;

– la politique de la Caisse des dépôts et consignations en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés/agents et entre les hommes et les femmes.

La Commission de surveillance délibère selon les modalités prévues à l'article 9 du présent règlement.

#### Article 32 : adoption et approbation

La Commission de surveillance adopte :

– sur proposition du/de la Directeur/trice général(e), le budget de l'Établissement public et ses modifications successives qui sont soumis à l'approbation du ministre chargé de l'économie ;

– la fixation du besoin en fonds propres et en liquidité adaptés aux risques, en se référant au modèle prudentiel qu'elle détermine.

La Commission de surveillance approuve :

– les comptes sociaux et consolidés du Groupe ainsi que leurs annexes préalablement arrêtés par le/la Directeur/trice général(e) et examine en comité les comptes prévisionnels ;

– les limites globales d'exposition au risque et en assure la surveillance ;

– le programme d'émissions de titres de créances de l'Établissement et leur encours maximal annuel ;

– l'organisation générale et les orientations du dispositif de contrôle interne du Groupe proposées par le/la Directeur/trice général(e) ;

– les opérations individuelles et programmes d’investissements / désinvestissements au-delà du seuil défini à l’article 52 du présent règlement.

### **Article 33 : avis obligatoires**

La Commission de surveillance émet un avis sur:

– les projets de décrets dont la mise en œuvre nécessite le concours de la Caisse des dépôts et consignations (article L. 518-3 du code monétaire et financier) ;

– les projets de décrets en Conseil d’État relatifs aux conditions de centralisation du Livret A et du LDDS, aux conditions d’emploi de la partie non centralisée de cette épargne (article L. 221-5 du code monétaire et financier), et aux modalités de calcul du taux de rémunération des réseaux distributeurs du Livret A et du LDD (article L. 221-6 du code monétaire et financier) ;

– le projet de décret en Conseil d’État relatif au contrôle externe et interne de la Caisse des dépôts et consignations visé à l’article L. 518-15-1 du code monétaire et financier ;

– le projet d’arrêté fixant le défraiement de l’ACPR visé à l’article L. 518-15-2 du code monétaire et financier ;

– le projet de décret fixant le montant de la fraction du résultat net versée à l’État par la Caisse des dépôts et consignations au titre de son activité pour compte propre, après paiement d’une contribution représentative de l’impôt sur les sociétés (CRIS) (article L. 518-16 du code monétaire et financier) ;

– les taux et les modes de calcul des intérêts des comptes de dépôt et des sommes à consigner (article L. 518-23 du code monétaire et financier) ;

– le projet de décret fixant le montant de la rémunération de la garantie accordée par l’État en application de l’article R. 221-11 du code monétaire et financier ;

– le rapport annuel recensant les conventions nationales conclues par la Caisse des dépôts et consignations, lesquelles peuvent faire l’objet d’une évaluation à la demande de la Commission de surveillance ;

– les principes généraux de la rémunération de la Caisse des dépôts et consignations et la conformité de la politique de rémunération à ces principes, conformément aux dispositions applicables à la Caisse des dépôts et consignations en matière de contrôle interne.

### **Article 34 : avis et observations**

La Commission de surveillance se saisit de tout sujet relevant de sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Caisse des dépôts et consignations par le/la Directeur/trice général(e), de sa propre initiative ou à la demande du/de la Directeur/trice général(e).

Conformément à l’article L. 518-9 du code monétaire et financier, elle peut adresser des observations et avis au/à la Directeur/trice général(e).

La Commission de surveillance peut décider de rendre ses observations et avis publics selon les modalités prévues par l’article 12 du présent règlement.

### **Article 35 : consultation obligatoire du/de la Président(e) de la Commission de surveillance**

Conformément à l’article R. 518-2 du code monétaire et financier, le/la Président(e) de la Commission de surveillance est consulté(e) sur les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération du/ de la Directeur/trice général(e) de la Caisse des dépôts et consignations.

### **Article 36 : propositions**

Conformément à l’article L. 518-2 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance propose les règles d’organisation générale de la Caisse des dépôts et

consignations, qui font l'objet d'un décret en Conseil d'État.

La Commission de surveillance peut proposer au Parlement et au Gouvernement les réformes qu'elle estime utiles pour la Section générale, le Fonds d'épargne et le Groupe Caisse des dépôts.

#### **Article 37 : dispositions spécifiques relatives à la révocation du/de la Directeur/trice général(e)**

Conformément à l'article L. 518-11 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance émet un avis sur la proposition de révocation du/de la Directeur/trice général(e).

Sur le fondement du même article, elle peut proposer, à l'autorité compétente, qu'il soit mis fin aux fonctions du/de la Directeur/trice général(e) de la Caisse des dépôts et consignations.

### **Chapitre 5 : Informations générales de la Commission de surveillance**

#### **Article 38 : informations relatives à la Section générale**

La Commission de surveillance peut se faire communiquer toute information qu'elle juge utile à sa mission et dont elle détermine le contenu et la fréquence de communication par ses délibérations.

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, par les services compétents :

- des ressources et des emplois de la Section générale, notamment en ce qui concerne les actions et programmes d'intérêt général ;
- des modalités d'amortissement et de provisionnement ;
- des principes et procédures de consolidation des comptes ;

- des bilans et résultats prévisionnels, ainsi que des réalisations en cours et en fin d'année ;
- des principes et modalités qui président à l'établissement de la comptabilité analytique ; de la politique de contrôle des risques et de conformité de l'établissement public et de son suivi ;
- du niveau des risques et des fonds propres au regard du modèle prudentiel qu'elle a déterminé, en particulier par le tableau de bord trimestriel du modèle prudentiel communiqué par le/la Directeur/trice général(e).

#### **Article 39 : informations relatives au Fonds d'épargne**

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, par les services compétents :

- de l'évolution du cadre de gestion du Fonds d'épargne ;
- de la situation de liquidité du Fonds d'épargne, des projections des besoins de liquidité selon différents scénarios et des délais d'activation des ratios réglementaires et du ratio de gestion ;
- de la gestion et des comptes du Fonds d'épargne ;
- de la politique des prêts du Fonds d'épargne ;
- des prévisions, réalisations et coûts des ressources et produits des emplois du Fonds d'épargne ;
- des prévisions d'activité et de résultat ;
- de la politique de contrôle des risques et de conformité, et de son suivi ;
- du niveau des risques et des fonds propres au regard du modèle prudentiel qu'elle a déterminé et selon une approche pluriannuelle, en particulier par le tableau de bord trimestriel du modèle prudentiel communiqué par le/la Directeur/trice général(e).

## **Article 40 : informations relatives au Groupe Caisse des dépôts**

La Commission de surveillance est notamment informée, en séance plénière ou en comité, chaque année :

- de la mise en œuvre des orientations stratégiques et financières par le/la Directeur/trice général(e) ;
- de l’organigramme du Groupe et des caractéristiques et modalités de contrôle des principales filiales ;
- des modifications envisagées en ce qui concerne le périmètre du Groupe (apports, fusions, acquisitions et cessions) et son organisation ;
- des participations et partenariats existants et envisagés et, de manière générale, des opérations de développement ;
- de l’état des risques encourus par le Groupe, notamment dans le cadre du suivi du modèle prudentiel qu’elle a déterminé ;
- de la stratégie des filiales et de leurs projets d’investissement selon les modalités définies par le règlement intérieur ;
- des lettres d’objectifs ou d’orientation, des notes d’information relatives aux filiales et participations stratégiques.

En outre, la Commission de surveillance est tenue informée, en temps utile, des observations ou des suggestions d’amélioration et de réforme de la Cour des comptes, visées à l’article R. 131-25 du code des juridictions financières, et assure la revue périodique des suites qui leur ont été données.

## **Chapitre 6 : Informations du Parlement**

### **Article 41 : tableau des ressources et emplois du Fonds d’épargne**

Conformément au IV de l’article L. 221-7 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance présente au Parlement le tableau des ressources et emplois du Fonds d’épargne pour l’année expirée.

## **Article 42 : rapport annuel**

Conformément à l’article L. 518-10 du code monétaire et financier, la Commission de surveillance établit un rapport annuel sur la direction morale et sur la situation matérielle de la Caisse des dépôts et consignations et en présente de manière synthétique les enjeux économiques, financiers et prudentiels. Il comprend notamment les procès-verbaux des séances, les délibérations, décisions, avis, motions et résolutions adoptés par la Commission de surveillance, ainsi que les tableaux des ressources et des emplois de la Section générale et du Fonds d’épargne.

Ce rapport, présenté par le/la Président(e) de la Commission de surveillance, peut donner lieu à une audition devant les commissions en charge des finances des deux assemblées parlementaires, sur convocation de celles-ci.

## **Chapitre 7 : Prestations de serment et délégation**

### **Article 43 : recueil des prestations de serment.**

Le/la Directeur/trice général(e) et le ou les Directeur(s) général(aux) délégué(s) prêtent serment devant la Commission de surveillance.

### **Article 44 : délégation de pouvoir au Directeur/trice général(e)**

La Commission de surveillance peut déléguer au/à la Directeur/trice général(e) une partie de ses pouvoirs. Cette délégation doit faire l’objet d’une délibération. Le/la Directeur/trice général(e) rend compte des décisions qu’il/elle a prise en vertu de cette délégation selon les modalités prévues par la délibération.

Dans ces matières, le/la Directeur/trice général(e) peut déléguer sa signature aux Directeurs délégués et aux agents placés sous son autorité.

# Troisième partie : Les comités spécialisés

## Chapitre 1 : Principes généraux

### Article 45 : création des comités spécialisés

La Commission de surveillance dispose en son sein de comités spécialisés, notamment le Comité d'audit et des risques (CAR), le Comité du Fonds d'Épargne (CFE), le Comité des investissements (CDI), le Comité stratégique (COSTRAT) et le Comité des nominations et des rémunérations (CNR).

La Commission de Surveillance peut décider de créer, en son sein, d'autres comités spécialisés dont les attributions seront fixées dans le présent règlement intérieur, ainsi que des comités ad hoc dédiés à des opérations particulières.

### Article 46 : missions des comités spécialisés

Les comités spécialisés instruisent les sujets que la Commission de surveillance renvoie à leur examen afin de préparer l'adoption de ses délibérations, décisions et avis.

Sous réserve des dispositions spécifiques au comité des investissements, le rôle de ces comités est de préparer les séances de la Commission de surveillance, à laquelle il revient d'apprécier souverainement les suites qu'elle entend donner aux études, investigations ou rapports de ces comités.

### Article 47 : composition des comités spécialisés

Sous réserve des dispositions particulières à certains comités, sur proposition de son/sa Président(e), la Commission désigne les Président(e)s des comités spécialisés parmi leurs membres.

Les membres permanents des comités spécialisés sont désignés, sur la proposition du/de la Président(e), par la Commission de

surveillance, en fonction de leurs connaissances et de leurs compétences au regard des missions desdits comités, de leur expérience, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Chaque commissaire surveillant est invité à exprimer ses préférences sur les comités spécialisés dans lesquels il estime être en capacité de s'impliquer.

Les travaux du comité spécialisé sont restitués à la Commission de surveillance par un rapporteur désigné par le/la Président(e) du comité parmi les membres permanents de ce comité. Le/la Président(e) de la Commission de surveillance est garant(e) de l'équité dans la répartition de la charge de travail entre les rapporteurs. Le rapporteur veillera à respecter la collégialité des débats et points de vue.

A l'exception du comité des investissements et du comité des nominations et des rémunérations, le nombre de membres pouvant assister aux séances des comités spécialisés n'est pas limité. Toutefois, en cas de délibération au sein du dudit comité, seuls peuvent prendre part au vote les membres du comité préalablement désignés comme membres permanents sur la proposition du/de la Président(e).

A l'exception du comité des investissements, le/la Directeur/trice général(e) du Trésor ou son représentant désigné dans les conditions ci-dessus rappelées peuvent participer aux réunions des comités. Lorsqu'un comité *ad hoc* est constitué en vue de l'examen d'une opération particulière à laquelle l'Etat est partie, le/la Directeur/trice général(e) du Trésor ou son représentant, sur l'invitation du/de la Président(e), s'abstient de participer aux réunions dudit comité.

En cas d'empêchement du/de la Président(e) du comité, la présidence est assurée par le Rapporteur désigné par le/la Président(e) du comité parmi ceux rapportant sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

## Chapitre 2 : Comité d'Audit et des Risques (CAR)

### Article 48 : missions du comité d'Audit et des Risques

Le CAR a notamment pour mission d'examiner :

- le projet de budget de l'établissement public et de ses modifications successives ainsi que le suivi de son exécution ;
- les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels de la Section générale ;
- les modalités de détermination des provisions ;
- la gestion globale du bilan et les engagements hors bilan ;
- les principaux éléments de la communication financière relative aux comptes ;
- les évolutions du modèle prudentiel et le suivi de la mise en œuvre des délibérations de la Commission de surveillance sur le modèle prudentiel ;
- le besoin de fonds propres et de liquidité adaptés au risque, en se référant au modèle prudentiel de la Caisse des dépôts et consignations ;
- la stratégie et l'appétence en matière de risques ;
- les limites globales d'exposition aux risques ;
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels de l'Établissement ;
- le résultat des missions d'audit, le programme annuel de l'audit interne et le suivi des recommandations. Les membres du comité peuvent demander à avoir communication des rapports d'audit ;
- la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes ;
- les projets de recommandation, d'injonction, de mise en demeure ou de sanction de l'ACPR ;

- la lettre de suite de l'ACPR sur les contrôles qu'elle a diligentés ainsi que l'information fournie, au moins une fois par an, sur les travaux de contrôle qu'elle a réalisés ;
- le calcul de la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) et le montant du versement à l'État.

Le CAR prend connaissance des conclusions des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés et leurs annexes. Il approuve la liste des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du code de commerce, qui peuvent être fournis par les commissaires aux comptes sans porter atteinte à leur indépendance. Le CAR est également compétent pour émettre une recommandation à la Commission de surveillance sur la désignation et le renouvellement des CAC. Il en informe annuellement la Commission de surveillance.

Pour les exercices où le/la Directeur/trice général(e) de la Caisse des dépôts et consignations constate des écarts importants entre les comptes prévisionnels présentés en décembre à la Commission de surveillance et les comptes pré-finalisés en mars, un CAR peut se réunir avant l'arrêté des comptes.

### Article 49 : information spécifique du CAR

L'examen des comptes en CAR, préalablement à leur présentation en Commission de surveillance, donne lieu à la remise des documents suivants :

- un rapport portant sur l'analyse des bilans et comptes de résultats sociaux et consolidés du Groupe et sur les faits majeurs de la période écoulée entre la date de clôture des comptes et la date d'arrêté des comptes ;
- les états financiers (Section générale et comptes consolidés) produits par les services comptables de la Caisse des dépôts et consignations ;
- le rapport du collège des commissaires aux comptes.



### Chapitre 3 : Comité du Fonds d'épargne (CFE)

#### Article 50 : missions du CFE

Le CFE a notamment pour mission d'examiner :

- les comptes du Fonds d'épargne arrêtés par le/la Directeur/trice général(e) ;
- les conditions de la collecte et son coût ;
- les emplois du Fonds d'épargne ;
- l'équilibre de sa gestion ;
- le montant du prélèvement sur le Fonds d'épargne au titre de la garantie de l'État accordée aux dépôts ;
- les projets de décrets en Conseil d'État relatifs au Fonds d'épargne ;
- les risques courus, les modalités de constitution et d'évolution des fonds propres ;
- les évolutions du modèle prudentiel et le suivi de la mise en œuvre des délibérations de la Commission de surveillance sur le modèle prudentiel ;
- le suivi du contrôle interne et des risques ainsi que le respect des normes comptables et des ratios prudentiels du Fonds d'épargne ;
- les recommandations, injonctions, mises en demeure ou sanctions émises par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), ainsi que ses rapports relatifs aux activités du Fonds d'épargne.

### Chapitre 4 : Comité des investissements (CDI)

#### Article 51 : missions du CDI

Le CDI a pour mission de surveiller la mise en œuvre de la politique d'investissement de l'Établissement public et des entités sur lesquelles il exerce un contrôle exclusif et qui sont prises en compte dans l'allocation quinquennale stratégique du Groupe. La filiale Bpifrance fait partie du périmètre des filiales couvertes par le CDI bien que non contrôlée exclusivement par la Caisse des Dépôts.

Il peut se voir déléguer le pouvoir d'approuver au nom et pour le compte de la Commission de surveillance les opérations individuelles et programmes d'investissement et de désinvestissement tels que définis à l'article 52.

#### Article 52 : saisine du CDI

Le CDI est saisi pour délibérer préalablement à la mise en œuvre des opérations individuelles et/ou programmes (i) pour lesquels l'investissement global ou le produit de la cession est supérieur ou égal à 150 M€ ou (ii) qui conduisent l'Établissement public ou les entités visées à l'article 51, à acquérir ou céder directement ou indirectement, les titres de capital ou donnant accès au capital d'une société, pour un montant supérieur ou égal à 150 M€.

Lorsque le projet comporte, dès l'origine, des tranches successives, le seuil s'appréciera en considérant le montant cumulé des tranches prévues.

Si plusieurs entités du Groupe sont parties prenantes à une même opération, la somme des engagements de chacune est retenue pour l'application du seuil. Le CDI peut également être saisi pour avis sur les opérations de prêts dont l'exposition en fonds propres prudentiels de la Caisse des dépôts et consignations est supérieure à 150 M€.

Il appartient au/à la Directeur/trice général(e), sur la base des critères mentionnés ci-dessus, de saisir le CDI.

Le/la Directeur/trice général(e) peut, chaque fois qu'il le juge nécessaire, saisir le CDI de toute opération d'investissement ne satisfaisant pas les conditions susmentionnées de saisine du comité, notamment lorsque l'investissement ou cession projeté conduira la Caisse des dépôts et consignations à consolider la société concernée dans ses comptes, en raison notamment de l'exercice direct, par la Caisse des dépôts et consignations, d'influence notable, d'un contrôle conjoint ou d'un contrôle exclusif dans la société considérée.

En cas de nouvelle saisine du CDI sur un dossier ayant déjà fait l'objet d'une présentation et d'une délibération favorable, le/la Président(e) du CDI aura la possibilité de tenir la séance par voie de circularisation ou de déléguer la décision au/à la Directeur/trice général(e), avec un retour à la Commission de surveillance et au CDI.

Un deuxième passage en CDI est obligatoire dans les cas suivants :

- Un changement de partenaire occasionnant un changement majeur des termes du contrat sur lequel le Comité des Investissements s'était prononcé favorablement ;
- Une dégradation substantielle des conditions financières de l'opération projetée ;
- Un décalage temporaire impactant la performance financière du projet de manière substantielle.

Aussi, lorsque les conditions d'un projet initialement examiné et approuvé par le CDI sont améliorées, il ne nécessitera pas un deuxième passage en CDI. Le CDI et la Commission de surveillance en sont simplement informés par le/la Directeur(trice) général(e).

La Commission de surveillance peut confier à son/sa Président(e) le soin de révoquer une opération individuelle/programme d'investissement ou de désinvestissement ayant fait l'objet d'une délégation au CDI en vertu du présent article en vue de permettre à la Commission de surveillance de procéder elle-même à l'approbation de ladite opération dans un délai ne pouvant toutefois pas être de nature à compromettre sa réalisation éventuelle.

#### **Article 53 : composition du CDI**

Le CDI est présidé par le/la Président(e) de la Commission de surveillance. Ce comité comprend quatre autres membres, dont au moins un parlementaire, désignés par la

Commission de surveillance sur proposition du/de la Président(e).

Le/la Président(e) peut inviter un ou plusieurs autre(s) membre(s) de la Commission de surveillance à siéger à une séance du CDI, sans voix délibérative.

En cas d'empêchement, la présidence du CDI est assurée par le/la membre le/la plus âgé(e). En cas d'empêchement d'un membre ce dernier doit prévoir un pouvoir pour exercer son vote.

#### **Article 54 : information préalable à la tenue du CDI**

Le dossier soumis à l'examen de la Commission de surveillance ou du CDI doit présenter, de manière synthétique, la stratégie financière et industrielle de l'opération envisagée. Il comprend notamment :

- Le contexte et l'objet de l'opération ou du programme envisagé (investissement ou cession), en particulier le niveau du prix, la structuration envisagée et la cohérence de l'opération ou du programme par rapport à la stratégie du Groupe Caisse des dépôts ;
- Les éléments de synthèse transmis par le/la Directeur/trice général(e) sur les aspects stratégiques, financiers, juridiques et les risques afférant à l'opération ou au programme envisagé ainsi que les éléments de décision (dont les avis des services instructeurs), déterminés par le Comité d'engagement de la CDC ;
- L'estimation de la valeur de l'entreprise ou de l'objet de l'investissement/de la cession conduite selon les méthodes pratiquées en matière d'acquisition ou de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés ;
- Le processus d'intégration de l'entreprise dans le Groupe Caisse des dépôts, notamment sur les aspects liés aux risques, au contrôle interne, à la stratégie et au modèle prudentiel ;
- L'impact sur les ressources financières disponibles, sur l'exposition en risques et les fonds propres du Groupe Caisse des dépôts ou de la filiale ;

- Les modalités de gouvernance précisant l'implication du Groupe Caisse des dépôts dans les organes de décision et de contrôle ;

Concernant spécifiquement le processus de cession d'une entité de la Caisse des dépôts et consignations, le dossier de la Commission de surveillance ou du CDI comprendra le bilan de l'entité cédée, des données relatives à l'impact de la cession sur l'éventuelle création ou destruction de valeur socio-économique pour le Groupe Caisse des dépôts, à la qualité du repreneur et à sa capacité à préserver la valeur de l'entreprise cédée et, enfin, les risques juridiques et sociaux.

#### **Article 55 : tenue du CDI**

Le CDI se réunit sur demande du/de la Directeur/trice général(e) qui assiste aux séances par tout moyen, ou peut se faire représenter. Il est accompagné des collaborateurs de son choix. A titre exceptionnel, le CDI peut aussi être réuni à la demande du/de la Président(e) de la Commission de surveillance.

A titre exceptionnel, après accord du/de la Président(e) du CDI, la séance peut faire l'objet d'une circularisation ou être tenue par tout moyen de communication en temps réel.

#### **Article 56 : délibération et avis du CDI**

A l'issue de la présentation de l'opération, le CDI délibère et approuve, ou non, l'opération. Le CDI ne peut valablement délibérer ou émettre un avis, que si au moins trois de ses cinq membres sont présents ou représentés par un pouvoir donné à un membre présent.

La délibération ou l'avis pourront être assortis de réserves et recommandations. La décision est prise à la majorité des membres. En cas de partage de voix, le/la Président(e) du CDI à voix prépondérante.

#### **Article 57 : report et délégation de la délibération ou de l'avis du CDI**

A chaque fois qu'il l'estime nécessaire, le CDI peut, par décision motivée, décider de reporter l'examen du projet d'investissement ou de désinvestissement, dans un délai ne pouvant toutefois pas être de nature à compromettre la réalisation éventuelle de l'opération.

La Commission de surveillance peut, sur proposition de son/sa Président(e) et par délibération, décider de retirer la délégation consentie au CDI en vue de procéder elle-même à l'approbation d'une opération individuelle/programme d'investissement ou de désinvestissement dans un délai ne pouvant toutefois pas être de nature à compromettre la réalisation éventuelle de l'opération.

#### **Article 58 : suites des travaux du CDI**

Le/la Président(e) du CDI rend compte à la Commission de surveillance (y compris par voie électronique) de l'opération examinée en CDI et de la délibération rendue par ce dernier. Les projets de délibérations ou avis (qui comportent le compte-rendu et la décision du CDI) sont proposés par le Secrétariat général de la Commission de surveillance aux participants du CDI. Ils sont validés par le/la Président(e) de la Commission de surveillance dans un délai permettant la réalisation de l'opération sur laquelle le CDI s'est prononcé. Les délibérations ou avis sont communiquées pour information aux autres membres de la Commission de surveillance. Lorsque des discussions de séance font état d'informations privilégiées, celles-ci ne sont pas reprises dans le procès-verbal. En tout état de cause, seule la décision adoptée pourra, le cas échéant, être transmise à des tiers. Le/la Directeur(trice) général(e) tient informée la Commission de surveillance de l'état d'avancement des opérations ayant fait l'objet d'une délibération ou d'un avis du CDI et des conditions, notamment financières, de réalisation de l'opération. Les délibérations du CDI lient le/la Directeur(trice) général(e), conformément à la loi. Dans le cas où le/la Directeur/trice général(e) ne suit pas l'avis du CDI, il doit motiver sa décision devant la Commission de surveillance.

## Chapitre 5 : Comité stratégique (Costrat)

### Article 59 : missions et saisine du COSTRAT

Le Comité stratégique a pour mission d'éclairer la Commission de surveillance sur les orientations stratégiques de l'établissement public et de ses filiales soumises à l'approbation de la Commission de surveillance et de s'assurer de la cohérence du champ et des modalités d'intervention de la filiale/ou direction de l'établissement public avec les missions données à la CDC.

A ce titre, le COSTRAT :

- organise la présentation puis les discussions (questions/ réponses) avec les Directeurs(trices) de l'Etablissement public et les dirigeant(e)s des filiales et participations stratégiques sur leurs orientations stratégiques et feuilles de route associées.

Cet échange a lieu sur la base d'un dossier consolidé par la Direction générale de la Caisse des dépôts et consignations (selon un format unifié pour les filiales), adressé au préalable à ses membres par le Secrétariat général de la Commission de surveillance, détaillant résultats, enjeux, opportunités, des directions et filiales/participations considérées ;

- prépare les séances de la Commission de surveillance consacrées à la revue des entités rencontrées dans le cadre du COSTRAT, établit des recommandations à la Commission de surveillance lors d'une synthèse des travaux du COSTRAT où le/la Directeur/trice général(e) répondra à la Commission de surveillance sur sa position d'actionnaire et la politique du Groupe Caisse des dépôts.

### Article 60 : composition et modalités de fonctionnement du COSTRAT

Le/la Président(e) de la CS préside le COSTRAT ou désigne un parlementaire à la Présidence du comité.

Outre son ou sa présidente, le COSTRAT comprend un minimum de cinq membres permanents parmi lesquels le directeur général du Trésor ou son représentant et au moins un parlementaire.

## Chapitre 6 : Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

### Article 61 : missions du CNR

S'agissant des nominations :

Le/la Directeur/trice général(e) informe le/la Président(e) de la Commission de surveillance des nominations des Directeurs au sein du Comex de l'établissement public, et des Président(e)s et Directeurs(trices) généraux(rales) au sein des filiales dans lesquelles la Caisse des dépôts et consignations exerce un contrôle exclusif ou conjoint et/ou une influence notable.

Un échange annuel a lieu, au sein du comité, entre le/la Directeur/trice général(e) et les commissaires surveillants sur les entrées-sorties au Comex.

Enfin, le/la Directeur/trice général(e) informe régulièrement, et au minimum une fois par an, la Commission de surveillance des mandats sociaux exercés par les membres du Comex de la CDC, des mandats exercés par les représentants légaux des filiales contrôlées ainsi que ceux exercés dans les participations dites « stratégiques », à savoir les participations faisant l'objet d'un suivi et d'une gestion centralisée par une direction au sein de la CDC ainsi que dans les participations de la Banque des Territoires dans lesquelles la CDC a investi directement 50 millions d'euros ou plus. Le/la Directeur/trice général(e) informe également régulièrement, et au minimum une fois par an, la Commission de surveillance de toute désignation d'un collaborateur pour représenter la Caisse des dépôts et consignations dans une participation cotée qu'elle détient avec identification des mouvements (entrées/sorties) opérés sur l'exercice.

S'agissant des rémunérations, le CNR examine annuellement, sur le rapport qui lui est fait par la direction générale :

- Les principes généraux de la politique de rémunérations de la Caisse des dépôts et consignations et les conditions dans lesquelles ces principes contribuent à la maîtrise des risques ;
- La pratique de la Caisse des dépôts et consignations en matière de politique de rémunérations (doctrine de rémunérations des cadres dirigeants du Groupe) et la conformité de cette politique aux principes généraux ;
- L'ensemble des éléments de rémunération accordés aux membres des comités de direction de l'Établissement public et du Groupe ;
- Les dispositifs de rémunération applicables aux cadres dirigeants dans les filiales ;
- L'ensemble des informations relatives aux rémunérations des preneurs de risques.

## **Dispositions finales**

### **Article 64 : adoption et modification du règlement intérieur**

Le règlement intérieur est approuvé par décision de la Commission de surveillance.

Un exemplaire est remis à chacun de ses membres. Tout membre de la Commission de surveillance est réputé, dès son entrée en fonction, adhérer au présent règlement intérieur.

Le présent règlement peut être modifié à tout moment par la Commission de surveillance, selon les mêmes modalités que son approbation.

Dans l'hypothèse où certaines dispositions du présent règlement deviendraient contraires à des dispositions législatives ou réglementaires ou incompatibles avec elles, elles sont réputées privées de tout effet. Elles sont abrogées ou mises en conformité sur proposition du/de la Président(e) et après délibération de la Commission de surveillance, à charge pour le Secrétariat général de la Commission de surveillance de veiller à ce que toutes les personnes soumises au règlement intérieur disposent de sa version mise à jour.

### **Article 65 : publicité du règlement intérieur**

Le présent règlement et ses mises à jour sont portés à la connaissance du public sur la page dédiée du site Internet de la Caisse des dépôts et consignations :

<https://www.caissedesdepots.fr/modele-unique/gouvernance>.

### **Article 66 : interprétation du règlement intérieur**

Toute difficulté d'interprétation ou d'application du présent règlement intérieur est soumise à l'appréciation du/de la Président(e) qui en informe la Commission de surveillance.

### **Article 62 : composition du CNR**

Le/la Président(e) de la Commission de surveillance préside le CNR et propose à l'approbation de la Commission de surveillance trois membres de la Commission de surveillance, dont le/la Président(e) du CAR et le/la Directeur/trice général(e) du Trésor ou son représentant.

L'organisation des comités et leur suivi sont assurés par le Secrétariat général de la Commission de surveillance. Le comité se tient en présence du/de la Directeur/trice général(e) (accompagné par le DRH).

### **Article 63 : modalités de fonctionnement**

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit a minima une fois par an, en mars, sur convocation du/de la Président(e). Le/la Directeur/trice général(e) peut également proposer la saisine du comité. Le/la Président(e) de la Commission de surveillance rend compte des conclusions du comité auprès de la Commission de surveillance en séance du mois d'avril.

# Tableaux des ressources et des emplois du Fonds d'épargne

Ressources		
en m€	31/12/2019	31/12/2020
<b>Epargne centralisée LA LDD et LEP (Collecte)</b>	<b>10 231</b>	<b>20 560</b>
Epargne centralisée LA LDD	10 231	20 560
Epargne centralisée LEP		
<b>Remboursements sur prêts</b>	<b>11 269</b>	<b>9 700</b>
Amortissements	9 154	8 513
Remboursements anticipés	2 115	1 187
<b>Portefeuille titres</b>	<b>119</b>	
<b>Opérations de trésorerie</b>	<b>5 060</b>	<b>1 970</b>
<b>Dotations au FRBG</b>	<b>267</b>	<b>993</b>
<b>Divers</b>	<b>-</b>	<b>245</b>
<b>Total ressources</b>	<b>26 946</b>	<b>32 802</b>

Emplois		
en m€	31/12/2019	31/12/2020
<b>Epargne centralisée LA LDD et LEP (Collecte)</b>	<b>2 163</b>	<b>186</b>
Epargne centralisée LA LDD		
Epargne centralisée LEP	2 163	186
<b>Versements sur prêts</b>	<b>12 403</b>	<b>11 719</b>
<b>Portefeuille titres</b>	<b>11 465</b>	<b>18 102</b>
<b>Prélèvements de l'Etat</b>	<b>543</b>	
<b>Opérations de trésorerie</b>		<b>2 125</b>
<b>Reprise au FRBG</b>		<b>670</b>
<b>Divers</b>	<b>372</b>	
<b>Total emplois</b>	<b>26 946</b>	<b>32 802</b>

Elaboré à partir des états financiers, le tableau des ressources et emplois du fonds d'épargne est construit par différence des postes bilanciaux d'ouverture et de clôture :

- Une augmentation d'actif ou une diminution de passif constitue un emploi
- Une diminution d'actif ou une augmentation de passif constitue une ressource

# Tableaux des ressources et des emplois de la Section générale

Ressources		
en m€	31/12/2020	31/12/2019
<b>Dépôts à vue clientèle</b>	<b>4 114</b>	<b>5 634</b>
Notaires	3348	4 127
AJMJ	471	402
Consignations	218	583
Autres	77	522
<b>Dépôts à terme clientèle</b>	<b>19</b>	
<b>Opérations de trésorerie</b>		
<b>Portefeuilles titres</b>	<b>10 917</b>	<b>1 015</b>
Investissement	702	676
TAP	51	
Placement	10 164	339
Transaction		
<b>Prêts à la clientèle</b>		<b>1 346</b>
Prêts SFIL		1 111
Prêts Acoss		
Prêts autres		235
<b>Participations et immobilisations</b>		
<b>Emissions</b>	<b>852</b>	<b>1 251</b>
Emissions Court termes		1 251
Emissions moyen et long terme	852	
<b>Dotations au FRBG</b>		
<b>Divers</b>	<b>998</b>	<b>2 146</b>
<b>Total RESSOURCES</b>	<b>16 900</b>	<b>11 392</b>

Emplois		
en m€	31/12/2020	31/12/2019
<b>Dépôts à vue clientèle</b>		
Notaires		
AJMJ		
Consignations		
Autres		
<b>Dépôts à terme clientèle</b>		<b>11</b>
<b>Opérations de trésorerie</b>	<b>9 712</b>	<b>7 971</b>
<b>Portefeuilles titres</b>		<b>77</b>
Investissement		
TAP		77
Placement		
Transaction		
<b>Prêts à la clientèle</b>	<b>557</b>	
Prêts SFIL		
Prêts Acoss		
Prêts autres	557	
<b>Participations et immobilisations</b>	<b>2 787</b>	<b>1 167</b>
<b>Emissions</b>	<b>3 093</b>	<b>1 336</b>
Emissions Court termes	3 093	
Emissions moyen et long terme		1 336
<b>Versement à l'Etat</b>	<b>665</b>	<b>776</b>
<b>Contribution Représentative de l'IS (CRIS versée)</b>	<b>86</b>	<b>54</b>
<b>Divers</b>		
<b>Total EMPLOIS</b>	<b>16 900</b>	<b>11 392</b>

# Tableaux des indemnités versées aux Commissaires surveillants

Indemnités des Commissaires surveillants - Année 2019

	Trimestre 4	Total versé en 2019
<i>Montants bruts</i>		
Jean-Louis Beffa	- €	5 400 €
Joanna Hislop	16 500 €	44 700 €
Patrick Lefas	14 900 €	41 300 €
Alain Ménéménis	11 300 €	34 800 €
Dominique Pannier	11 600 €	39 800 €
Jean-Yves Perrot	8 100 €	27 000 €
		<b>193 000 €</b>

Indemnités versées aux Commissaires surveillants - Année 2020

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total 2020
<i>Montants bruts</i>					
Catherine Bergeal	2 400 €	4 800 €	4 200 €	4 200 €	15 600 €
Françoise Holder	- €	4 200 €	1 500 €	2 100 €	7 800 €
Jean-Marc Janailac	- €	4 800 €	3 900 €	2 400 €	11 100 €
Michèle Pappalardo	2 100 €	4 500 €	3 600 €	3 600 €	13 800 €
Jean-Yves Perrot	2 100 €	5 700 €	4 200 €	7 500 €	19 500 €
Jean Pisani-Ferry	1 800 €	2 100 €	1 500 €	2 400 €	7 800 €
Evelyne Ratte	1 200 €	5 400 €	3 300 €	5 700 €	15 600 €
					<b>91 200 €</b>



## Tableaux de présence des Commissaires surveillants en 2020

Nom	Mandat complet/partiel	Total CS 2020	Présences	%
Jérôme Bascher	complet	12	9	75%
Catherine Bergeal	complet	12	12	100%
Gilles Carrez	complet	12	12	100%
Béatrice de Ketelaere	partiel	11	10	91%
Luc Dessenne	partiel	11	11	100%
Sophie Errante	complet	12	12	100%
Françoise Holder	partiel	11	9	82%
Jean-Marc Janailac	partiel	11	11	100%
Patrick Lefas	partiel	1	0	0%
Alain Ménéménis	partiel	1	0	0%
Dominique Pannier	partiel	1	0	0%
Michèle Pappalardo	complet	12	12	100%
Jean-Yves Perrot	partiel	11	11	100%
Jean Pisani Ferry	complet	12	10	83%
Evelyne Ratte	partiel	11	11	100%
Claude Raynal	partiel	11	2	18%
Jérôme Reboul	complet	12	12	100%
Jacques Savatier	partiel	6	6	100%
Denis Sommer	partiel	6	6	100%





Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts  
27 Quai Anatole France – 75007 Paris  
Tél : 01 58 50 11 02