

**Conférence de presse
du directeur général**

**Présentation
des résultats des
activités de la Caisse
des Dépôts au
31 décembre 2018**

Jeudi 11 avril 2019



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Pendant la conférence de presse, le directeur général commente notamment les slides projetées « Résultats 2018 et perspectives ».

Projection d'un film d'introduction.



Intervention du directeur général

Éric LOMBARD

Bonjour à tous. Je suis très heureux de vous retrouver pour la deuxième fois, afin de vous présenter les résultats 2018 de la Caisse des Dépôts, et ensuite pour répondre à vos questions avec mes collègues présents.

Une année de transformation

2018 a été une année de transformation pour la Caisse des Dépôts. Avant de vous parler de cette transformation, je voudrais vous rappeler quelles sont nos missions : lutter contre les fractures territoriales et les inégalités sociales. Je crois pouvoir dire, au vu des événements de ces derniers mois, que nous traitons de sujets importants, sur lesquels nous sommes attendus. Nous avons lancé l'année dernière la Banque des Territoires, qui constitue un élément de réponse aux difficultés du pays et aux inégalités, dont nous voyons combien elles sont un point important dans notre vie sociale et politique.

Pour exercer cette mission, notre volonté est d'apporter des réponses concrètes aux Français en termes d'investissement, de logement social. Nous voulons également être transparents et vous verrez que nous faisons cette année un effort particulier pour que le modèle de la Caisse des Dépôts soit mieux compris par nos concitoyens. Il est donc très important, grâce à vous, qu'ils soient informés de la façon dont la Caisse des Dépôts fonctionne et de ce que nous faisons de leur argent.

C'est par cela que je vais commencer : montrer comment fonctionne le modèle. Vous savez que la Caisse des Dépôts a deux bilans : le bilan du fonds d'épargne, dont la gestion nous est déléguée par l'État et la section générale. Comme nous gérons ces deux bilans, nous avons voulu vous présenter leur fonctionnement agrégé, c'est-à-dire en ajoutant ce qui vient du fonds d'épargne et ce qui vient de la section générale.

Tout d'abord, nos ressources, le passif pour parler en termes financiers. La principale ressource de l'ensemble est l'épargne centralisée, celle des Français, qui vient du livret A, du livret de développement durable, représentant 59 % de nos ressources ; 55 millions de Français ont un livret A ou équivalent. C'est donc un sujet qui concerne de nombreux concitoyens et il est donc très important qu'ils sachent ce que cette épargne devient.

Une autre partie importante, qui représente 15 % de nos ressources, concerne les dépôts réglementés. Nous sommes notamment le partenaire des professions de justice, les notaires et les huissiers. Nous sommes également la banque de la Sécurité sociale. Par ailleurs, 11 % de nos ressources sont constituées par nos fonds propres, accumulés depuis 202 ans, puisque nous n'avons pas d'actionnaires et la seule source d'accumulation de fonds propres vient des résultats qui s'accumulent après versement à l'État. Les autres passifs représentent 15 %, notamment la dette émise par la Caisse des Dépôts à intervalles réguliers, une dette de long terme, qui permet de gérer aussi notre adossement actif-passif.

Ces ressources, qui représentent 430 Md€, sont utilisées de la manière suivante :

- 45 % sont placés dans le pays, au travers de l'action de la Banque des Territoires, essentiellement en prêts ; ce sont les prêts finançant le logement social qui représentent l'utilisation la plus importante, mais les prêts financent aussi les collectivités locales ; en investissement en capital, nous sommes aussi partenaires de sociétés d'économie mixte, de grands projets d'infrastructure, de transition écologique, de transport ;
- 34 % concernent les placements financiers des deux bilans, une autre façon de contribuer au développement économique du pays ; nous intervenons au travers des marchés financiers, en étant actionnaires de nos grandes et moyennes entreprises, et en finançant au travers de la dette, soit de la dette publique, soit de la dette des entreprises ;
- nos grandes participations stratégiques constituent 5 % de nos actifs ;
- enfin 16 % sont réservés aux liquidités, aux placements court terme, enfin à ce qui permet à une grande institution financière de fonctionner.

2018 a été l'année où nous avons profondément simplifié notre organisation. Nous avons quelque part réinventé notre façon de travailler, même si c'était autour de nos missions traditionnelles. Nous avons simplement voulu leur donner plus de poids et d'efficacité.

La transformation la plus importante est la création de la Banque des Territoires, sous l'autorité d'Olivier Sichel, que nous avons lancée le 30 mai dernier et qui vise à fédérer les activités de la Caisse des Dépôts en matière de conseil, de financement de capital, de financement par crédit. Elle agrège aussi un opérateur, CDC Habitat, et une société de conseils, la Scet.

La direction des retraites et de la solidarité est une direction ancienne, mais qui fait face à des défis extrêmement importants.

La gestion des participations stratégiques est une activité plus classique.

La gestion d'actifs, que Pierre-René Lemas avait déjà placée sous une autorité unique, maintenant unifiée sous l'autorité d'Olivier Mareuse, gère les 155 Md€ d'actifs des deux bilans placés sur les marchés financiers.

Le 5ème métier est Bpifrance. Nous avons 50 % de Bpifrance, mais il y a une continuité entre l'action de Bpifrance et celle de la Banque des Territoires. Et il est important que cette continuité soit assurée par la présence de Bpifrance comme 5ème métier du Groupe.

Pour la Banque des Territoires, le fait marquant est sa création et la stabilisation du coût de ses ressources, avec le nouveau mode de calcul du taux du livret A.

Je parle en même temps de la Banque des Territoires et de la direction des retraites et de la solidarité parce que ce sont les deux métiers qui concourent à l'intérêt général et qui, dans ce cadre, ont un objectif de rentabilité différent des autres.

Deux sujets importants pour la direction des retraites et de la solidarité : la contribution à la réforme des retraites et le lancement à la fin de l'année de « Mon compte formation » qui fait suite à un projet de loi de Muriel Pénicaud, adopté par le Parlement.

La gestion d'actifs constitue un métier qui se situe dans le secteur concurrentiel, visant à avoir un rendement élevé, ce qui est le cas, dans le cadre de critères éthiques très exigeants. Dans une année compliquée sur les marchés financiers, il faut saluer les très bons résultats de cette activité, puisque très opportunément les plus-values ont été dégagées avant la chute des marchés. Compte tenu de la qualité des portefeuilles, cette chute des marchés a eu un impact limité sur nos comptes.

Sur la gestion des participations stratégiques, je retiens notamment un accord très structurant pour l'avenir de Transdev, avec l'entrée au capital du groupe allemand Rethmann, à la place du groupe Veolia. Les perspectives de développement sont intéressantes, avec notamment de très beaux succès à l'étranger. Je redirai un mot à propos de nos projets avec La Poste, et à propos du regroupement sous l'autorité de la Caisse des Dépôts des participations dans Euronext qui étaient auparavant partagées avec Bpifrance. Euronext est une infrastructure, élément important pour l'Union européenne, puisque c'est la Bourse de l'Europe continentale. À ce titre, nous pensons important d'avoir dans une seule main cette participation dans une grande infrastructure de marchés.

Enfin, l'année a été extrêmement active pour Bpifrance, notamment dans l'accompagnement des entreprises.

Ce qui fédère toutes ces activités, historiquement, mais de plus en plus compte tenu de la situation de la planète, ce sont nos engagements en faveur du climat. Dans le cadre de la transition écologique et énergétique, nous avons décidé d'engager 16 Md€ de financement et de capital dans les années à venir, à la disposition des différents projets qui peuvent se faire, que ce soit dans le domaine de la réhabilitation thermique des bâtiments, des nouvelles sources d'énergie, du solaire, de l'éolien...

Dans la gestion de nos portefeuilles, nous avons toujours été exigeants, mais nous le sommes encore plus. Nous avons pris l'engagement de sortir des activités, notamment énergétiques, dont l'exposition au carbone dépasse 10 %. Nous le faisons en cédant les actifs en question, ce qui est une solution, mais elle n'est pas excellente parce que si quelqu'un achète en maintenant le niveau d'émission de carbone, la planète n'y gagne rien. Nous le faisons aussi au travers d'un dialogue très exigeant avec les entreprises dans lesquelles nous avons nos participations, pour veiller à ce que ces entreprises aient des trajectoires de réduction carbone ambitieuses. L'effet de ces deux politiques conjointes a été efficace ces dernières années puisque nous avons réduit de 47 % l'empreinte carbone sur nos investissements actions et de 54 % sur les obligations d'entreprises, en quatre ans. Nous allons continuer de le faire avec la même énergie.

Le climat, c'est aussi tout un travail en matière de recherche, avec des acteurs engagés qui contribuent à ces réflexions : Novethic, qui fait partie du Groupe, et tout ce qui se fait autour de la biodiversité, avec notamment des recherches menées par CDC Biodiversité. Nos filiales y contribuent aussi : la Société Forestière, en tant que grand gestionnaire de forêts en France, avec un objectif de développement durable. Je salue d'autres initiatives, notamment Egis et Icade, deux filiales du Groupe qui ont monté la plateforme Cycle Up pour recycler les déchets du bâtiment, ce qui évite aussi des émissions de CO₂. De même que CDC Habitat contribue à la biodiversité. Pour donner un exemple, j'étais récemment à Tours où un OLS a construit des logements sociaux au-dessus desquels se trouvent des serres : un maraîcher va y cultiver des fruits et légumes qui seront notamment vendus aux habitants des logements sociaux, ce qui constitue une boucle courte. Nous sommes à la fois dans l'isolation thermique du bâtiment, dans le développement durable et dans la qualité de l'alimentation.

Nos bilans et nos résultats financiers

Tout cela contribue aux résultats, toujours avec la même méthode du bilan agrégé, comprenant le bilan du fonds d'épargne qui, n'ayant pas de filiale, a une comptabilité aux normes françaises, et le bilan de la section générale, qui comptabilisent les filiales, et dont les comptes sont consolidés en normes IFRS. Ce bilan agrège donc des bilans aux normes différentes.

Nous disposons de 430 Md€ de ressources. L'épargne centralisée par la Caisse des Dépôts représente 59 % des ressources, soit plus de 250 Md€. Les dépôts réglementés constituent 66 Md€ de ressources. Et nos fonds propres sont de 48 Md€. Dans les actifs, nous retrouvons les prêts de la Banque des Territoires sur fonds d'épargne qui représentent près de 190 Md€, les actifs financiers dont la valeur de marché est de 155 Md€ et la valeur comptable de 149 Md€. Nos participations stratégiques sont de 22 Md€, pour les placements à court terme, ainsi que les actifs divers de nos activités financières.

Voilà le bilan simplifié et agrégé, sur la somme des deux bilans.

L'activité repose sur des fonds propres de 48 Md€ ; 12 Md€ sont les fonds propres du fonds d'épargne qui ont été augmentés de 1 Md€. En fait, la mécanique du fonds d'épargne est la suivante : le résultat sert d'abord à doter les fonds propres dont nous avons besoin, 5 Md€, le solde est ensuite versé à l'État. Du côté de la section générale, les fonds propres représentent 36 Md€. Le niveau des fonds propres est stable d'une année sur l'autre. Cela est lié à une augmentation des fonds propres liée à la part du résultat que nous conservons, et aux règles IFRS qui impliquent qu'une partie des mouvements du marché impacte le niveau des fonds propres. C'est ce qui explique la stabilité de nos fonds propres cette année.

Les résultats qui alimentent les fonds propres sont à 3,3 Md€, également stables d'une année sur l'autre, mais avec des mouvements différents. Une baisse des résultats de la section générale, qui arrive à un peu moins de 1,8 Md€, et une augmentation du résultat des fonds d'épargne, contribuent au total à un niveau élevé. Il faut le souligner puisque l'objectif premier de la Caisse des Dépôts n'est pas d'avoir des résultats élevés, il est de contribuer à l'intérêt général. Nous avons évidemment besoin de résultats, mais ce n'est pas l'objectif premier. Le résultat est élevé puisque la rentabilité des fonds propres, après l'équivalent impôt que verse la Caisse des Dépôts, est à près de 7 %, ce qui, dans la situation économique et les taux d'intérêt actuels, induit une rentabilité assez élevée.

En regardant le détail de la façon dont ces résultats ont évolué, nous voyons des mouvements différenciés. Du côté de la section générale - en résultats consolidés IFRS -, comment s'explique la baisse de 1,9 Md€ à un peu moins de 1,8 Md€ ? Les effets de changement de normes ont été compensés parce que nous avons évidemment piloté notre activité en fonction de ces nouvelles normes. En revanche, un élément n'est pas compensé. En 2017, nous avons réalisé une plus-value exceptionnelle en vendant notre participation dans la Sanef : il n'y a pas eu l'équivalent en 2018. C'est ce qui explique cette baisse de résultats. Sur le plan des résultats opérationnels, nous sommes stables avec des résultats de très bonne qualité.

Nous avons un mouvement inverse du côté du fonds d'épargne puisqu'au total les résultats sont stables. Le résultat passe de 1,4 Md€ à 1,55 Md€. Cette hausse est d'abord liée au bon résultat des gestions d'actifs, mais surtout au fait que nous passons chaque année une provision pour des prêts dits déficitaires et que, pour des raisons techniques, cette provision n'a pas été dotée en 2018. Cet écart important explique cette augmentation.

Le message principal est que ces mouvements de résultats sont liés à des facteurs exceptionnels et, que, au total, ils se compensent, d'où la stabilité d'ensemble à 3,3 Md€. Ce montant s'entend après le paiement d'un équivalent impôt, mais avant le versement à l'État.

Je reviens sur un sujet intéressant et important, c'est-à-dire notre contribution au budget de l'État. Nous ne sommes pas soumis à l'IS, mais nous payons un montant volontaire, correspondant à l'impôt sur les sociétés. Il est en forte baisse puisqu'il est de 117 M€ contre 576 millions l'année dernière. Cette baisse s'explique uniquement par des raisons techniques, puisque nous appliquons bien sûr les règles fiscales à la lettre. La baisse de la valeur de certains OPCVM, liés à la baisse des marchés, impacte le résultat fiscal. Celui-ci étant moindre, l'impôt l'est également. Par ailleurs, il y avait une surtaxe de 15 % l'année dernière, qui n'est pas reproduite cette année. Encore une fois, il s'agit d'une application mécanique des textes, liée au résultat fiscal, qui est évidemment distinct du résultat consolidé.

S'agissant du prélèvement sur le fonds d'épargne dont le résultat s'élève à un peu plus de 1,5 Md€, 1 Md€ dote les fonds propres qui passent de 11 à 12 Md€. Restent 543 M€ qui sont versés à l'État. Il s'agit de l'application de la mécanique du fonds d'épargne qui, en l'occurrence, a fonctionné favorablement puisque le montant inscrit au budget 2019 était un peu inférieur à ce que nous avons finalement versé.

Nous avons également eu un versement important au titre de la section générale, selon la règle proposée par le ministre de l'Économie et des Finances et approuvée par la Commission de surveillance. Il s'agit de verser la moitié du résultat consolidé de la Caisse des Dépôts au titre du versement, ce qui représente un montant de 914 M€. Le montant de l'année dernière étant nettement inférieur, avec 753 M€. Les deux versements liés au résultat de la Caisse des Dépôts sont en augmentation. En revanche, le versement lié à la contribution représentative de l'IS est en baisse, pour des raisons mécaniques. Au total, nous versons 1,6 Md€ contre 1,9 Md€ l'année dernière. Tout cela a évidemment été validé par les représentants de l'État.

Dans l'organisation métiers, nous avons mis en place une comptabilité analytique permettant, pour la première fois, de présenter la contribution des métiers à ce résultat de 3,3 Md€. Pour chaque métier, nous avons calculé un PNB, c'est-à-dire que les investissements et les prêts génèrent un résultat qui est alloué à ce métier. Les frais généraux sont répartis entre les métiers, ce qui fait très simplement des résultats par métier.

Le premier contributeur, ce sont les gestions d'actifs, ce qui est normal dans le modèle de la Caisse des Dépôts, puisqu'ils sont historiquement un soutien à la rentabilité. Ce sont les 155

Md€ placés sur les marchés financiers. Encore une fois, c'est utile pour financer l'économie, mais c'est également rentable, pour près de 1,3 Md€.

La Banque des Territoires a connu une année très rentable aussi. Cette rentabilité est peut-être plus exceptionnelle puisqu'il s'agit de tâches d'intérêt général, mais les bons résultats du fonds d'épargne y sont pour beaucoup. Tout ce qui est prêté au logement social et aux collectivités locales étant affecté à la Banque des Territoires, ces bons résultats se retrouvent dans ceux de la Banque des Territoires.

S'agissant de la gestion des participations stratégiques, les résultats de CNP Assurances ont été excellents, comme ceux de La Poste et d'Icade, qui ont fait une bonne année et qui contribuent pour près de 900 M€ au résultat de la Caisse des Dépôts.

Les résultats de Bpifrance, sont de 1 Md€, dont nous avons 50 % de participation. Normalement, notre quote-part aurait dû être de 500 M€. Nous avons un sujet technique sur des valeurs de titres qui ne sont pas les mêmes dans les comptes de Bpifrance et dans ceux de la Caisse des Dépôts. C'est ce qui explique ce décalage.

Le métier de la direction des retraites et de la solidarité n'est pas de contribuer aux résultats, puisque les équipes dirigées par Michel Yahiel travaillent pour le compte de leurs mandants, les plus importants étant la CNRACL et l'Ircantec. Ils sont remboursés des frais engagés. L'objectif des équipes est donc de répondre aux besoins avec efficacité, mais sans faire de marge économique.

Le dernier point est plus technique mais nous le partageons par souci de transparence. Nous n'avons pas affecté tous les frais généraux aux métiers parce que certains sont plus liés à des missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts ou à d'autres choses. Ces 185 M€ sont donc des frais généraux qui ne sont pas affectés. Il s'agit là de comptabilité analytique, qui ne suit donc pas les règles de la comptabilité sociale ou consolidée, même si à la fin nous nous recalons évidemment sur le résultat. Cet outil de comptabilité analytique constitue un outil de pilotage de la maison, sachant que nos principaux leviers de pilotage demeurent l'utilité de ce que nous faisons, davantage que la rentabilité, mais nous avons besoin de l'un et de l'autre pour pouvoir fonctionner efficacement.

Une année active pour les cinq métiers de la Caisse des Dépôts

Nos cinq métiers ont connu une année extrêmement active. L'une des activités majeures de la Banque des Territoires est de gérer la ressource. Il y a eu 3 Md€ de dépôts de nos partenaires en plus l'année dernière, soit 68 Md€. Les 12,8 Md€ de prêts contribuent à une progression des encours, pour 188 Md€. Les investissements en fonds propres sur les territoires s'élèvent à 769 M€, plus que prévu, et cela contribue au développement des infrastructures... En matière d'ingénierie, l'activité est importante, soit en direct de la Banque des Territoires, soit au travers de la Sctet.

En cette période où l'on parle beaucoup de logement social, je signale que nous gérons 500 000 logements au travers de CDC Habitat. Ce sont majoritairement des logements sociaux, mais pas la totalité.

La Banque des Territoires gère 4 grands programmes, qui sont, très structurants pour notre pays. Le grand plan d'investissement dont nous assurons pour partie la gestion, sous le

contrôle du Commissariat général à l'investissement, avec 8 Md€ investis depuis l'origine du plan fin 2018 et 1 520 projets engagés. C'est considérable.

Le plan logement, avec 10 Md€ en soutien du logement social, à la suite des modifications législatives et réglementaires engagées dans ce secteur.

Le plan d'action cœur de ville, qui m'est cher et qui concerne 222 villes moyennes. Nous sommes vraiment là au cœur des sujets pour lesquels la Caisse des Dépôts a des éléments de réponse aux questions que se posent nos concitoyens. Beaucoup de ces villes n'avaient pas connu un effort d'investissement public depuis de nombreuses années. Grâce à ce plan, nous avons signé 222 conventions avec les élus de ces villes, nous pouvons engager des politiques de modernisation, de revitalisation, faire revenir les commerces, rénover l'habitat social et les équipements publics, pour que les populations aient des conditions de vie plus agréables et surtout reviennent. Ce chantier représente donc un enjeu majeur dans la mesure où 25 % des Français vivent dans les villes moyennes.

« Territoires d'industrie », lancé en fin d'année dernière, constitue également un projet très important, dans lequel la Caisse des Dépôts va investir 100 M€ par an ; 136 territoires d'industrie ont été identifiés. Le retour de l'industrie en France, commencé l'année dernière, s'avère une bonne nouvelle puisqu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte. De plus, l'avantage de l'industrie est qu'elle reste dans les territoires. Pour avoir un équilibre des territoires et de l'emploi, le retour de l'industrie est indispensable et nous y contribuons avec Bpifrance. Les quatre objectifs de la Banque des Territoires sont d'avoir des territoires plus durables, plus connectés, plus inclusifs et plus attractifs. Nous voyons bien que ces questions rencontrent celles de nos concitoyens.

La Banque des Territoires, c'est aussi une plateforme lancée lors du congrès de l'Association des Maires de France ; 342 000 visites fin décembre, sachant que cette plateforme s'adresse au logement social et aux élus, c'est un très bon score. L'ensemble des Français peut y avoir accès. Concernant Bpifrance, l'année 2018 est extrêmement active en matière d'engagements, d'investissement, de garanties. Il y a quelque chose de particulier chez Bpifrance, c'est d'accompagner les entreprises dans leur développement, dans leur digitalisation, dans leur politique d'exportation. Les banques doivent accompagner les entreprises. Il y a des éléments de partage et de modernisation pour lesquels Bpifrance est très efficace.

Pour la direction des retraites et de la solidarité, nous avons confirmé ou renforcé nos mandats historiques, avec notamment la négociation des conventions d'objectifs et de gestion. Un certain nombre de régimes spéciaux travaillent déjà avec nous ou pourraient nous rejoindre, parce que la réforme en cours prépare - cela va prendre beaucoup de temps - une convergence des régimes. C'est une décision qui va relever naturellement des pouvoirs publics et du Parlement. En matière de gestion, nous pouvons contribuer à assister ces transitions et à aider les régimes dans ces phases de transition. Les équipes de Michel Yahiel sont très impliquées pour cela, pour les régimes que nous gérons, d'une part, mais éventuellement pour d'autres régimes qui pourraient nous rejoindre.

Nous nous intéressons beaucoup aux sujets du vieillissement et du handicap. Nous travaillons avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, pour améliorer l'information des Français, notamment des personnes en situation de handicap, pour qu'elles aient mieux accès à leurs droits. Dans notre pays, beaucoup de droits - pas assez sans doute - sont mis à disposition de nos concitoyens, mais l'accès à ces droits est important, nous y travaillons.

Il y a également le sujet essentiel de la formation professionnelle, avec le nouveau Compte de formation : 33 millions de comptes sont déjà ouverts. Ces comptes vont être alimentés en euros à partir de la fin de l'année et donneront accès à 80 000 organismes de formation professionnelle, au travers d'une application sur laquelle nous travaillons très activement avec le gouvernement. Elle va sans doute pouvoir changer la vie des Français en termes d'accès à la formation continue. C'est un élément important de lutte contre le chômage. Beaucoup d'entreprises que je rencontre dans mes déplacements cherchent à recruter et ne trouvent pas de personnes formées. Par ailleurs, la Caisse des Dépôts gère la retraite d'un Français sur cinq, c'est donc une activité tout à fait essentielle.

Les gestions d'actifs, avec 155 Md€ ont connu une très belle année dans un environnement difficile. Les revenus encaissés, dividendes, coupons, ont atteint 4,3 Md€, ce qui est aussi l'une des façons qui nous permet d'alimenter la rémunération du livret A. Nous sommes le premier gérant d'actifs publics. Les équipes d'Olivier Mareuse interviennent soit en direct, soit au travers de trois filiales : CDC Investissement Immobilier - qui est le nouveau nom de CDC GPI -, CDC Croissance - entreprise cotée, le nouveau nom de CDC EVM -, et puis la Société Forestière. Il faut voir un peu plus dans le détail de ce qu'il y a dans ces 155 Md€ d'actifs. Vous voyez là les actifs de taux qui représentent 72 % : ce sont les obligations d'État, les obligations d'entreprises. Ce qui nous distingue d'autres gestions, c'est que nous avons une part actions extrêmement importante, de 22 %. Nous sommes un grand actionnaire de nombreuses entreprises françaises, un actionnaire stable, de long terme. Il y a eu récemment l'évolution de la participation de Bpifrance, de la Caisse des Dépôts par exemple au capital de Valeo. L'immobilier, les forêts représentent 4 %, et les non cotés 3 %.

La gestion d'actifs, est naturellement un contributeur important à la réduction de l'empreinte carbone. Nous avons, avec les entreprises dans lesquelles nous investissons, un dialogue actionnarial extrêmement important. Nous participons à toutes les assemblées générales, nous votons en fonction de critères responsables, que nous allons d'ailleurs publier, afin que l'on sache en fonction de quels critères nous votons pour ou contre telle ou telle résolution. Sans aller plus loin, les actionnaires doivent se faire entendre dans le fonctionnement des sociétés. En ce qui nous concerne, nous comptons bien le faire vigoureusement.

Je ne reviens pas sur les résultats des participations stratégiques : les grandes sociétés ont déjà publié leurs résultats. Je vous laisse prendre connaissance de ces éléments dans le dossier.

Nos perspectives

Je voudrais donner quelques perspectives. La loi PACTE, à la suite d'une accélération du calendrier, doit être votée par l'Assemblée nationale aujourd'hui.

La loi PACTE préserve nos spécificités. Nous restons un établissement placé sous la protection très spéciale du Parlement. Nous restons une institution et n'avons pas d'actionnaires. Nous avons une autonomie très large. Cette loi renforce le pouvoir de la Commission de surveillance. La Commission de surveillance aura dorénavant un pouvoir délibérant, notamment le pouvoir d'approuver les comptes, qui jusqu'ici étaient approuvés par le directeur général, de délibérer sur le plan stratégique à moyen terme... La composition de cette Commission de surveillance va changer, avec une représentation accrue du Parlement. Il y aura dix représentants du Parlement, cinq parlementaires, trois députés et deux sénateurs, et cinq personnalités qualifiées nommées par les présidents des deux assemblées. Au total, ces sont dix commissaires sur seize qui sont désignés par le Parlement. Il y aura, et c'est une

modernisation très bienvenue, deux représentants et collaborateurs de la Caisse des Dépôts qui seront élus, et puis quatre personnalités qualifiées nommées par l'État, dont la directrice générale du Trésor.

Le processus prévu par la loi PACTE va aussi permettre que nous ayons la parité, peut-être pas tout de suite. Des mécanismes veilleront à ce qu'il y ait au moins 40 % de femmes dans cette Commission de surveillance. La supervision sera modernisée, puisque nous serons, comme la plupart de nos homologues européens, supervisés par l'ACPR. C'est une particularité : je rappelle que les grands établissements financiers sont supervisés par la Banque centrale européenne, mais les établissements comme la Caisse des Dépôts dans tous les pays européens sont supervisés par le superviseur national, en l'occurrence l'ACPR.

Pour chacun de nos cinq métiers, il y a au moins un enjeu majeur.

Du côté des participations stratégiques, l'enjeu majeur est le travail en cours pour préparer la constitution du premier pôle financier au service de tous. Je rappelle qu'il est basé sur deux éléments essentiels. Le premier est la constitution autour de La Banque Postale et de CNP Assurances d'un grand bancassureur. Dans le modèle français, la plupart des bancassureurs sont associés en termes capitalistiques avec leur réseau de distribution. Dans ce cadre-là, nous allons permettre de rapprocher le lien entre CNP Assurances et La Banque Postale. CNP Assurances va conserver son modèle multipartenarial en continuant à travailler avec ses principaux partenaires, notamment BPCE au Brésil. C'est un projet de développement pour CNP Assurances. Le deuxième est un projet au service des territoires par le rapprochement de La Poste, qui est un grand établissement public sur les territoires et qui s'occupe des personnes, et de la Caisse des Dépôts, qui est un autre grand établissement public sur les territoires, mais qui s'occupe plutôt des institutions, du logement social, des collectivités locales... Nous allons déployer cette synergie au service de nos concitoyens. Nous pensons qu'en renforçant les moyens d'intervention des deux maisons au service des territoires, nous répondons aux difficultés exprimées par les Français.

« Mon compte formation » est l'un des grands enjeux, avec la réforme des retraites, de Michel Yahiel et de ses équipes. Pour y accéder, nous allons déployer une application qui sera lancée à la fin de l'année.

Bpifrance continue à promouvoir l'entrepreneuriat et à faciliter la diffusion de l'énergie positive dans notre économie.

De même, la Banque des Territoires répond à des attentes réelles dans les territoires en difficulté. Olivier Sichel va mobiliser chaque année 20 Md€ en financement et en capital pour soutenir leur développement.

Enfin, pour la gestion d'actifs, mais pas seulement, parce que la question du climat concerne l'ensemble de nos métiers, nos engagements climat vont faire l'objet d'un effort accru. D'ailleurs, nous avons coordonné l'ensemble de nos actions en faveur du climat, sous l'autorité de mes collègues du Comité exécutif, notamment de Virginie Chapron-du Jeu.

Tout cela se fait avec des équipes qui sont efficaces et motivées. Nous avons fait en fin d'année dernière un baromètre social : 93 % des collaborateurs sont fiers de leur appartenance au Groupe. C'est un levier de motivation absolument exceptionnel. J'en profite pour les remercier pour cette année 2018 pendant laquelle il y a eu de la transformation, plus d'activités, plus de services rendus aux uns et aux autres. En ce qui concerne l'indice égalité hommes-femmes, - qui a été utilisé par de nombreuses sociétés -, avec 97 %, nous sommes

quand même parmi ceux qui ont un indicateur élevé. Dans le Groupe, deux sociétés sont à 99 %, CNP Assurances et Icade.

Le dialogue social de la Caisse des Dépôts fonctionne de façon efficace et active. Nous avons signé un accord-cadre important avec nos partenaires sociaux.

Derrière ce projet, qui correspond à une mission d'intérêt général, il y a un projet managérial : la décentralisation de la décision en est l'un des exemples. En termes d'investissement en capital, nous avons décentralisé la moitié des décisions sur le terrain, dans nos directions et délégations régionales. Donner plus d'autonomie aux équipes, c'est aussi une façon moderne de travailler.

Cela va nous permettre en 2019 de travailler pour un projet visant à contribuer à la lutte contre les inégalités, de façon concrète et la plus transparente possible, avec l'ambition qui est notre nouvelle signature, « Ensemble, faisons grandir la France ».



Questions/réponses avec les journalistes

Q : Merci pour cette présentation. J'ai vu que les prêts au logement social ont nettement baissé cette année, est-ce que vous pouvez nous expliquer pourquoi, dans quel contexte, d'autant que le livret A a beaucoup collecté cette année ? En restant sur le fonds d'épargne, pourquoi les fonds propres augmentent-ils d'un milliard ? Est-ce que c'est une nécessité prudentielle sur le fonds d'épargne ? Par ailleurs, sur la gestion d'actifs, j'ai noté les résultats 2018, avons-nous une idée de la performance et une comparabilité éventuellement avec 2017, de l'impact de la baisse des marchés très forte en fin d'année sur votre portefeuille ? Il y a un impact sur les fonds propres de la section générale, est-ce qu'il y a un impact en résultat sur vos titres ? Enfin, une dernière question sur ADP : le sujet fait débat sur la privatisation, est-ce que vous pourriez permettre une privatisation « plus douce » ou avoir un rôle quelconque dans ce mouvement vers le marché ?

Éric LOMBARD : Il y a effectivement une baisse des crédits accordés au logement social, une baisse de 23 %, qui correspond à deux facteurs : un ralentissement observé du rythme de construction, donc un ralentissement des financements, et puis aussi des éléments probablement de gestion des différents organismes, entre l'utilisation des prêts du fonds d'épargne et l'utilisation de leur disponibilité pour ceux qui en ont. Tout cela correspond à des mécaniques complexes, mais effectivement, il y a une baisse. A propos d'Aéroports de Paris, d'abord, la loi n'est pas votée et surtout, la mécanique de la privatisation n'a pas encore été décidée par le Gouvernement. Nous n'avons pas pris de position sur cette question. Quand le Gouvernement aura décidé de la méthode, nous pourrons l'examiner et prendre position.

Olivier SICHEL : Sur le renforcement des fonds propres du fonds d'épargne d'environ 1 Md€ qui a été évoqué, c'est la partie du résultat que nous avons conservée dans le fonds d'épargne, qui correspond effectivement à une augmentation de nos besoins de fonds propres, mais aussi à un renforcement du bilan que nous opérons progressivement, en dotant les fonds propres. La mécanique du fonds d'épargne est la suivante : les fonds propres sont mis au niveau nécessaire et le solde est versé à l'État. Cette année, 1 Md€ de renforcement des fonds propres et un peu plus de 540 millions de versement à l'État. En ce qui concerne les effets de la baisse des marchés actions, nous l'avons vu, nous avons un portefeuille d'actions très important. Nous sommes un investisseur de long terme dans les sociétés françaises.

Naturellement, notre portefeuille a subi les effets de la correction très vive de fin d'année 2018. Il a mieux résisté que le marché, puisque nous avons réalisé des cessions en début d'année, à des niveaux de coûts relativement élevés. Tous nos programmes de plus-values étaient réalisés. Nous avons plutôt été acheteurs en fin d'année, dans des périodes de cours assez déprimés. Nous nous en portons bien, d'ailleurs, puisque les cours ont sensiblement remonté, depuis le début de 2019. C'est aussi un peu notre vocation d'investisseurs de long terme d'acheter davantage dans les creux de marché, ce que nous avons fait en novembre et décembre derniers. Les portefeuilles ont plutôt mieux résisté que le marché. Néanmoins, c'est une baisse des plus-values latentes, avec peu de conséquences sur les résultats. Il y a eu quelques dotations aux provisions sur un certain nombre de titres, mais à côté de cela, nous avons un montant de dividendes des actions qui a plutôt progressé. Comme je l'indiquais à l'instant, nous avons pu réaliser intégralement nos programmes de plus-values en début d'année, donc peu d'incidence sur les résultats et une performance meilleure que le marché, en moyenne de l'ordre de 200 points de base au-dessus des grands indices.

Q : Les résultats par rapport à quels résultats 2017 ?

Olivier MAREUSE : Nous avons publié pour la première fois en 2018 le résultat de la gestion d'actifs, donc c'est vrai qu'il n'y a pas de référence annuelle. Vous avez en revanche les résultats de l'année précédente de la section générale et du fonds d'épargne, avec une légère baisse du résultat de la section générale, une légère progression du résultat du fonds d'épargne et une stabilité de la somme agrégée des deux résultats.

Éric LOMBARD : La raison pour laquelle nous n'avons pas publié de proformat est double. Notamment pour les gestions d'actifs, les règles IFRS font qu'une partie des plus-values ne sont plus en résultats, mais vont directement en fonds propres. Vous allez me dire, nous pouvons dans la comparaison défalquer cet effet des règles, sauf que ces changements de règles ont aussi un impact sur la façon dont nous avons géré. Nous gérons avec des objectifs de résultats, donc la comparaison n'apporte pas d'informations.

Q : Est-ce que vous pourriez nous faire un point sur l'avancement du projet de création du grand pôle financier public, qui dépend notamment de la date de promulgation de la loi PACTE et puis de la demande de dérogation à l'AMF ? Est-ce que vous pourriez aussi nous faire un point sur le projet de transfert du contrôle de la SFIL à la Caisse des Dépôts et dans quelle mesure ces deux projets sont imbriqués ?

Éric LOMBARD : Les deux projets sont liés, logiquement, puisque la SFIL est notamment l'établissement qui assure le refinancement d'une partie de l'activité de La Banque Postale, même si les deux calendriers sont un peu différents. Concernant la SFIL, nous sommes en train de travailler avec ses équipes et l'État pour procéder à ce qui se fait toujours en pareil cas, une évaluation des dues diligences... donc tout cela avance normalement. Nous avons commencé cela seulement cette année. Du côté de La Poste, l'opération est d'abord subordonnée à la promulgation de la loi, c'est la première étape. Ensuite, elle est subordonnée

à la dénonciation du pacte d'actionnaires autour de CNP Assurances, qui doit avoir lieu avant la fin du mois de juin. Elle est liée enfin à la conclusion d'un accord plus précis avec l'État.

La loi PACTE fixe déjà un certain nombre d'éléments sur la gouvernance future de La Poste. Il y a dans la loi PACTE le fait que la Caisse des Dépôts aura, si cela se fait, la majorité des sièges par exemple au Conseil d'administration de La Poste. La loi PACTE confirme également que le président de la République va continuer à nommer le ou la PDG de La Poste. Ensuite, des éléments sont à caler et logiquement ne peuvent pas être finalisés avant que la loi PACTE soit promulguée. Tout cela avance à un rythme normal. Une fois que l'accord sera finalisé, nous devrons non seulement demander une dérogation à l'AMF, mais demander la validation à de nombreuses autorités françaises, européennes ou autres, puisque nous aurons des déclarations devant des autorités de la concurrence. Nous demanderons naturellement l'accord de l'ACPR, de la Banque centrale européenne. Si tout cela se passe comme prévu, l'opération ne pourra pas être faite avant le dénouement du pacte, c'est-à-dire plutôt dans la première moitié de 2020, a priori.

Q : Je voudrais revenir sur deux précisions que vous avez apportées. La première : est-ce que l'ensemble des mesures de l'organisation interne à la loi PACTE a des effets sur l'autonomisation du fonds d'épargne ? Maintenant, si j'ai bien compris, la gestion d'actifs fusionne en quelque sorte tous les métiers, y compris ceux qui, avant, étaient localisés dans le coffre-fort du fonds d'épargne. C'est la première précision que je souhaiterais. La deuxième : vous avez évoqué deux raisons à la baisse de la production de prêts au logement social, tout d'abord la baisse de la production et vous avez évoqué des questions plus conjoncturelles de baisse de taux. Est-ce que vous pourriez revenir là-dessus pour expliquer votre analyse sur cette deuxième raison ?

Éric LOMBARD : Sur le premier point, il n'y a ni autonomisation, ni intégration du fonds d'épargne. Le fonds d'épargne, c'est l'épargne des Français. La gestion est confiée par l'État. Les conditions d'intervention du fonds d'épargne sont régies par les textes fixés par le ministre et cela continue de fonctionner ainsi. Le fonds d'épargne peut agir en fonction des enveloppes qui sont autorisées par le ministre de l'Économie et des Finances, qui m'écrit régulièrement dans ce cadre pour allouer les enveloppes et les conditions d'intervention. Même si, en termes de gestion, la gestion des actifs du fonds d'épargne est mutualisée avec celle des actifs de la section générale, il y a quand même deux comptes séparés qui sont faits. Et même si le développement commercial du fonds d'épargne, c'est-à-dire la production de prêts, est placé au sein de la Banque des Territoires, il se fait toujours dans le cadre du mandat que nous donne l'État. Olivier Mareuse a une double casquette de patron du fonds d'épargne et de patron des gestions, et il est très attentif au fait que ce que nous mettons en œuvre à l'intérieur de la maison réponde au cahier des charges du fonds d'épargne. Là-dessus, il y a un changement dans le management, mais pas dans les mandats et la responsabilité.

Sur les questions de financement du logement social, je n'ai pas fait référence aux questions de taux, mais, c'est vrai que nous sommes dans une configuration de taux d'intérêt qui est particulière. L'État, aujourd'hui, emprunte à dix ans à trente centimes. Cela peut être soixante ans pour un organisme en bonne santé. Le livret A, quoi que nous pensions de son taux, est à 75 centimes, et se situe donc au-dessus. Nous prêtons avec une marge, donc c'est un taux qui est plus élevé, même si nous prêtons à vingt ans, trente ans ou plus. Dans la durée, c'est probablement un taux très intéressant pour l'emprunteur, mais conjoncturellement, c'est un taux plus élevé. Cette situation de taux particulière - qui est un sujet pour toute l'économie européenne, la Banque centrale européenne se saisit d'ailleurs du sujet - peut inciter les opérateurs à modifier leurs sources de financement pour ceux qui le peuvent ou à retarder le financement de telle ou telle activité. Encore une fois, il y a plus de 750 organismes de

logement social et autant de politiques. C'est donc compliqué d'avoir une vision agrégée des raisons pour lesquelles les comportements se développent.

Q : *Pour poursuivre un peu sur ce sujet, est-ce que vous pouvez nous faire un bilan du plan logement que vous avez lancé l'année dernière, en particulier sur les prêts de haut de bilan ? De mémoire, la première tranche concernait 700 M€ de prêts, qui devaient être signés avant le 31 mars, est-ce que c'est fait ?*

Éric LOMBARD : Concernant les prêts de haut de bilan, l'intégralité de l'enveloppe a un peu dépassé 700 M€, puisque nous avons fermé les vannes. Cela a un peu dépassé, le temps que nous les fermions. Ils ont été alloués. Après, il reste à les mettre en place, nous sommes dans l'aspect technique. Les organismes ont signé avec nous les accords, donc cette enveloppe est répartie et doit être mise en place. Sur l'allongement, nous avons ouvert 32 Md€ d'enveloppe de financement pour un allongement jusqu'à dix ans. Les organismes ont demandé que nous allongions la moitié des encours proposés, donc 16 Md€ de prêts ont été « allongés ». Nous avons mis en place 4 Md€ de lignes long terme et 3 Md€ de lignes court terme.

Q : *Nous avons parlé des prêts pour le logement social. Qu'en est-il du côté des collectivités locales et, notamment, des prêts thématiques ? Je pense aux « aqua-prêts ». Il y a quelques mois, nous avons également évoqué la possibilité de mettre en place des prêts pour les infrastructures de transport. Où en sommes-nous de ce point de vue ?*

Olivier SICHEL : « L'aqua-prêt » est lancé. Nous avons signé cela lors des Assises de l'eau avec l'agence de l'eau des Pyrénées. Je rappelle qu'il s'agit de prêts très longs assis, et c'est la spécificité du fonds d'épargne sur des ressources très courtes. Concernant le livret A, par exemple, les gens retirent de l'argent et le remettent dans la journée. La spécificité est aussi d'avoir, d'un autre côté, des prêts à 40, 50 voire 60 ans. Nous pouvons faire cela, car dans les réseaux d'eau, il n'y a pas réellement d'obsolescence technologique des infrastructures. Pour le dire très simplement, il s'agit de tuyaux.

Lors du « Printemps des territoires », qui aura lieu le 6 juin et qui est le nouvel événement de la Banque des Territoires, nous annoncerons de nouveaux prêts. Il y en aura autour de la mobilité, puisque nous avons vu qu'il existe de nombreux besoins autour de celle-ci. Thierry Mallet, qui est le PDG de Transdev, ne dira pas le contraire. Il y en aura également autour d'autres thématiques que nous sommes en train de finaliser avec le ministre de l'Économie, puisqu'il s'agit de prêts « assis » sur le fonds d'épargne. Ils ont donc comme caractéristique d'être, comme tous les prêts « assis » sur le fonds d'épargne, indexés sur le taux du livret A, mais avec une marge très compétitive de + 0,75 % et sur des durées d'amortissement très longues et exceptionnelles. Elles sont véritablement la particularité de la Banque des Territoires et peuvent aller de 40 à 60 ans voire 80 ans.

Éric LOMBARD : A propos des autres prêts aux collectivités locales, il s'agit d'un marché sur lequel nous sommes intervenus fortement après la crise et après l'affaire Dexia. Les banques commerciales sont revenues sur ce marché. Or, nous considérons, avec l'État, qu'il n'y a plus de failles de marché dans ce secteur. Nous nous sommes donc assez largement retirés de ce marché. D'ailleurs, nos conditions d'intervention ne sont pas très motivantes pour les emprunteurs. Il s'agit de l'autre explication de la baisse de nos volumes de nouveaux crédits. Cette activité redevient donc plus modeste. Il est clair que nous serions tout à fait prêts à revenir dans ce marché s'il y avait à nouveau un besoin des collectivités locales. Toutefois, les banques commerciales sont très actives sur ce marché. Or, à la Banque des Territoires, nous n'avons pas vocation à leur faire concurrence.

Q : Pour le logement social, les prêts étaient, l'année dernière, de 15 Md€. Ils sont passés, cette année, à 11,7 Md€. Pouvez-vous nous dire combien de logements ont été acquis ou financés ? En 2017, 109 500 l'ont été ; 305 000 ont, quant à eux, été réhabilités. Par ailleurs, que pouvez-vous nous dire du plan logement n° 2 ? La Caisse des Dépôts a annoncé à l'USH qu'il y avait une négociation qui portait notamment sur une augmentation des prêts à taux fixe. Quand pensez-vous qu'interviendront des annonces officielles ?

Éric LOMBARD : Concernant le secteur du logement social dans son ensemble, nous vous donnerons les éléments.

A propos des négociations en cours entre l'État et les fédérations, il y a une discussion en cours. Cette discussion vise à calibrer la nouvelle phase annoncée par le gouvernement. Nous nous positionnons comme soutien de ce qui sera décidé. Dès lors qu'une décision de l'État aura été prise relativement à cette phase, nous calibrerons les mesures qui nous paraîtront adaptées, en liaison avec les organismes.

Q : Ma première question portera sur l'opération avec La Poste. Comment va s'articuler l'activité de la Banque des Territoires avec celle de financement des collectivités locales de La Banque Postale, qui est un acteur important et même le leader ? Ma seconde question portera sur le social. Pouvez-vous nous parler du plan de départ volontaire qui est apparemment en discussion avec les organisations syndicales ? En effet, il y aurait apparemment un projet de rupture conventionnelle collective qui concernerait à la fois les contractuels et les fonctionnaires.

Olivier SICHEL : Comme toutes les autres banques commerciales, La Banque Postale intervient plutôt sur des durées courtes auprès des collectivités locales. Vous avez raison de souligner qu'elle est leader. Je dirai donc que, jusqu'à 25 ou 30 ans, le fonds d'épargne n'est pas compétitif et n'a d'ailleurs pas vocation à entrer en compétition, ni avec La Banque Postale, ni avec le Crédit Agricole, les Caisses d'Épargne ou les Banques populaires qui sont sur ce marché. En revanche, pour des thématiques sur lesquelles il existe des failles de marché, comme le financement de l'eau, dont les durées sont très longues, ou les ouvrages d'art, nous sommes présents. Nous sommes aussi présents sur le logement social. Cette mission est confiée au fonds d'épargne. Il revient réglementairement au fonds d'épargne et, donc, à la Banque des Territoires, de financer la construction et la rénovation. Il existe, enfin, tout un volet considérable assumé par la Banque des Territoires. Comme vous l'avez vu, nous avons réalisé 769 M€ d'investissements. Or, La Banque Postale ne fait pas d'investissements. Elle n'intervient jamais en equity. Elle ne sait pas le faire et ne veut pas le faire.

Lorsque nous réalisons des investissements, dans des équipements, dans un hôtel ou dans d'autres infrastructures, nous avons un effet de levier. Nous avons alors une partie en equity et une partie en dettes. Là, La Banque Postale est un partenaire comme un autre. Nous n'allons pas faire d'entente. Cela est interdit par le droit de la concurrence. Nous ferons une proposition à La Banque Postale, mais comme nous le proposerons à tous nos autres banquiers de la Place, qui sont souvent les mêmes, à savoir le Crédit Agricole, les Caisses d'Épargne et les Banques populaires. Vous voyez donc une répartition assez simple. La Banque Postale assure les financements courts et les financements des collectivités locales, car elle est incroyablement concurrentielle, performante, pertinente et efficace les concernant. Les financements très longs sur les failles de marché nous reviennent. La Banque des Territoires intervient en investissement, tandis que La Banque Postale intervient en financement des investissements et en dettes. Concernant le logement social, maintenant, c'est nous qui assurons la construction et la rénovation. La Banque Postale est toutefois très présente sur le logement social, puisqu'elle gère encore le numéraire et le financement des OLS pour le très court terme.

Éric LOMBARD : Concernant la question sociale, il s'agit effectivement d'un projet de départ volontaire. Il vise, le cas échéant, à répondre à la demande que certains de nos collègues pourraient faire de partir plus tôt avec, bien sûr, des contreparties. Ce projet ne peut fonctionner que s'il est signé par une majorité de partenaires sociaux. Il ne peut donc en aucun cas être imposé. Il s'agit d'un projet qui se fait dans le dialogue. S'il y a un accord majoritaire, nous le ferons. S'il n'y a pas d'accord majoritaire, nous ne le ferons pas. Cela est une évidence. Nous ne cherchons pas à réduire les effectifs. Vous avez vu la rentabilité de la Caisse des Dépôts. La maison est efficace. Je pense qu'elle a été bien gérée dans le passé. Ainsi, nous essayons de continuer à bien la gérer. Néanmoins, dans la boîte à outils de la gestion humaine, cette disposition peut être utile pour nos collègues qui le souhaitent. Dans ce cas, si les syndicats la valident, nous la mettrons en place. Dans le cas contraire, nous ne la mettrons pas en place. Le sujet est en train d'être discuté de façon très claire. En effet, le dialogue social se déroule chez nous de sorte que chacun expose ses positions de façon très claire et que nous avançons.

Q : Combien de personnes pourraient être concernées, on entend parler de 100 départs maximum ?

Éric LOMBARD : Cela dépendra de la demande. Nous mettrons un plafond, s'il devait y avoir une demande élevée. En effet, nous avons besoin de nos collègues pour travailler. Le dimensionnement n'est pas encore décidé. Il ne s'agira pas de quelque chose de massif. Il pourra s'agir de cet ordre de grandeur. Mais, encore une fois, nous avons besoin de chacun, car il y a du travail.

Q : A propos de l'opération avec La Poste, vous avez mentionné un accord préalable avec l'État. Il y a déjà des éléments dans la loi PACTE. J'ai cru comprendre qu'il y avait un débat sur le contrôle exclusif ou non que vous pourriez avoir sur La Poste. Pouvez-vous nous expliquer les termes de ce débat et nous dire pourquoi il est important comptablement ou prudemment que la Caisse des Dépôts ait le contrôle exclusif de La Poste ? Par ailleurs, vous vous êtes exprimé sur le renouvellement de Frédéric Oudéa. Qu'est-ce qui motiverait le soutien de la Caisse des Dépôts à un troisième mandat de Frédéric Oudéa ?

Éric LOMBARD : Concernant Frédéric Oudéa, je peux faire une réponse plus large, parce que je ne pense pas qu'il y ait de sujet relativement au renouvellement de son mandat d'administrateur. Nous allons voter sur ce renouvellement. Après, le Conseil d'administration nommera un directeur général et, probablement, Frédéric Oudéa. La politique de vote de la Caisse des Dépôts est de soutenir les propositions des conseils d'administration quand elles sont conformes à notre politique. La Caisse des Dépôts n'a ainsi pas vocation à se substituer à un conseil d'administration qui soutient le renouvellement d'un dirigeant par ailleurs tout à fait éminent. Le fait que nous votions comme cela ne constitue donc pas un événement. En effet, nous votons toujours en soutien des conseils d'administration, sauf quand existe un problème de déontologie ou, éventuellement, d'autre nature. Il ne s'agit pas d'un événement, mais de quelque chose de normal.

Vous semblez bien informée des discussions avec l'État. Mais les concernant, je ne souhaite pas les commenter, car nous sommes précisément en train de les mener. Nous communiquerons naturellement leur résultat ensuite.

Q : J'ai deux questions. La première est dans le prolongement de celle qui a été posée et qui vous a permis de bien distinguer les activités des différentes entités du Groupe. Puisque la notion de territoire est forte, pouvez-vous nous rappeler de combien de points de présence vous disposez sur le territoire, entre la Banque des Territoires, La Poste et Bpifrance ? Pourrait-il y avoir une synergie entre ces réseaux de distribution ? Concernant les retraites,

puisque une grande réforme est tout de même en cours, quel rôle pourriez-vous avoir dans cette réforme ? Quelle place pourriez-vous avoir dans la gouvernance d'un éventuel régime unique ? Vous avez évoqué la possibilité de nouvelles caisses, qui seraient gérées par la Caisse des Dépôts. S'agissait-il d'un projet ou d'une façon de parler ?

Éric LOMBARD : En termes de points de vente, il y en a deux que je connais bien. Il s'agit de La Poste, car il y a 17 000 et quelques points de vente. Ce nombre est fixé par la loi. Je pense qu'il est imbattable. Notre nombre de points de vente est plus modeste. Il est de 35. Nos points de vente se situent dans les anciennes capitales régionales. Bpifrance compte une cinquantaine de points de vente. Chacun de ces réseaux a son mandat. Nous n'envisageons pas de rapprochement entre ces réseaux. Les réseaux de La Poste se chargent des personnes, tandis que nous nous occupons de nos clients, et que Bpifrance s'occupe des entreprises. Ces réseaux se voient évidemment. Je pense qu'ils se verront encore plus après, mais chacun dans son mandat.

A propos des retraites, je ne peux pas nommer les institutions qui ont engagé des discussions avec nous, parce qu'il ne me revient pas de le faire. Nous ne jouerons pas nécessairement un rôle dans la gouvernance du système, car il ne figure pas dans notre mandat et n'est pas de notre responsabilité. Nous jouerons plutôt un rôle dans la gestion, puisqu'il y aura nécessairement une longue période. Il faut bien voir comment les choses vont se passer. Il y aura toute une partie des personnes qui resteront dans l'ancien système, puis les personnes nées après telle date rentreront dans le nouveau système. Nous allons donc devoir gérer en parallèle deux systèmes, l'un qui va s'amenuiser et un autre qui va devenir de plus en plus important.

Dans ces phases où il y aura une convergence vers ce système universel, nous pourrions effectivement accueillir des régimes spéciaux, plutôt de la partie publique. La partie privée étant naturellement pilotée par la Cnav et par l'Agirc-Arrco, nous n'avons pas vocation à y aller. Du côté de la partie publique, en revanche, nous pourrions être, en matière de gestion, un consolidateur pour ceux qui le souhaiteraient, cela dans le respect des décisions prises par les partenaires sociaux et par les élus. Nous pourrions donner des conseils, mais nous n'avons pas vocation à intervenir en termes de pilotage, car cela n'entre pas dans notre mandat. Il n'est jamais entré dans celui de la Caisse des Dépôts et je ne le revendique pas.

***Q** : Je reviendrai de nouveau sur le sujet de La Poste. Concernant la demande de dérogation à l'AMF, quels sont les points qui pourraient poser problème ? Des actionnaires du type de BPCE par exemple devraient-ils le rester pour faciliter les choses ?*

Éric LOMBARD : Cela fait partie des sujets sur lesquels nous communiquerons lorsque nous aurons terminé nos travaux.

En ce qui concerne BPCE, je me garderai bien de m'exprimer pour son compte, d'autant qu'il a sa liberté d'actionnaire. Disons que chacun retrouvera sa liberté de manœuvre, une fois que le pacte aura été dénoncé et il lui appartiendra de communiquer sur ce qu'il voudra faire au moment où il le souhaitera.

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à nos activités.

**Ensemble,
faisons grandir
la France**



Caisse des Dépôts
 |  |  |  [caissedesdepots.fr](https://www.caissedesdepots.fr)