

# A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

## Compte rendu

### Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

- Audition de Mme Sophie ERRANTE, présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations, et de M. Éric LOMBARD, directeur général.. 2
- Information relative à la commission..... 33
- Présences en réunion ..... 34

Mercredi

16 janvier 2019

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 48

SESSION ORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence**

**de**

***M. Éric Woerth, président***



*La commission entend Mme Sophie Errante, présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations, et M. Éric Lombard, directeur général.*

**M. le président Éric Woerth.** Je souhaite la bienvenue à notre collègue Sophie Errante, présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), et à M. Éric Lombard. Nous avons, comme il se doit, auditionné M. Lombard lorsque sa nomination en qualité de directeur général de la CDC était envisagée par M. le Président de la République, et nous voudrions évidemment que nos échanges se poursuivent.

Je salue la présence de notre collègue Roland Lescure, président de la commission des affaires économiques, qui me fait grand plaisir. Nombreux sont les sujets qui intéressent à la fois nos deux commissions et nous gérons bien, je crois, ce « tuilage ».

Les représentants de la Caisse des dépôts et des consignations doivent être auditionnés régulièrement. Ils comptent parmi nos habitués, comme le Premier président et les magistrats de la Cour des comptes ; même s'il ne s'agit pas du tout de traiter des mêmes sujets, vous avez aussi, en quelque sorte, madame la présidente, monsieur le directeur général, une carte *premium* d'accès à la salle de la commission des finances... Compte tenu de l'importance, du rôle et de l'évolution de la CDC, c'est particulièrement important. Cet établissement, qui occupe une place centrale dans l'économie et le système financier français, « *est placé, de la manière la plus spéciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative* », et ce depuis plus de deux siècles ; ce n'est donc pas rien.

Outre Sophie Errante, deux autres membres de la commission de surveillance sont issus de notre commission des finances, Jacques Savatier et Gilles Carrez. Ces derniers défendent d'ailleurs à juste titre le fait qu'une place éminente soit faite aux parlementaires, députés et sénateurs, au sein de cette commission, même si des évolutions sont possibles.

Cette audition nous donnera notamment l'occasion de faire le point sur les ambitions et les projets de la CDC, notamment en ce qui concerne La Poste.

**Mme Sophie Errante, présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations.** Monsieur le président, monsieur le rapporteur général, messieurs les commissaires surveillants Jacques Savatier et Gilles Carrez, mes chers collègues, je suis très heureuse d'être devant vous ce matin, avec Éric Lombard.

Je suis particulièrement honorée de présider la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations, ce n'est pas une mission comme les autres. Cette belle institution est au cœur des politiques publiques de notre pays, au cœur de l'action publique. Occupant une place particulière, elle est un tiers de confiance et travaille dans le sens de l'intérêt général. Particulière car elle n'a pas d'actionnaires et elle n'utilise pas d'argent public, elle protège l'épargne des citoyens et en utilise une partie pour financer des logements sociaux et des équipements publics utiles aux Français. Particulière car les relations entre notre assemblée et la Caisse des dépôts et consignations sont à la fois fortes et historiques. En tant que représentants du peuple et de la nation, nous avons un rôle essentiel dans la garantie de la bonne gestion de la CDC et l'utilisation de l'argent de nos concitoyens au service du pays – dans la période actuelle, chacun d'entre nous a évidemment à l'esprit l'utilité d'un tel acteur.

Je laisserai bien évidemment le directeur général développer son action quotidienne dans les nombreuses missions qui sont celles de ce groupe singulier. Pour ma part, je souhaite surtout donner du sens à chaque euro placé en épargne réglementée en clarifiant et expliquant

ce que fait la CDC pour les Français, chaque jour, tout au long de leur vie, en métropole comme dans les territoires d'outre-mer. Je vous ai apporté des exemplaires de l'édition du mois de décembre dernier du magazine d'information interne *CDScope*, qui vous donnera un aperçu de ce que fait la CDC, et un récapitulatif des travaux de la commission de surveillance.

Je souhaite préciser trois points : notre rôle de parlementaire ; le fonctionnement de la commission de surveillance ; les évolutions envisagées par le projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises, dit « PACTE ».

De même que le directeur général veut clarifier et rendre plus visibles les activités de la Caisse des dépôts et consignations, je souhaite pour ma part renforcer les liens entre le Parlement et la commission de surveillance. Députés de la nation, nous sommes élus dans des territoires et constituons des relais pour les élus locaux. Avec la Banque des territoires depuis le mois de mai dernier, le directeur général a réaffirmé la volonté de la Caisse d'être présente dans tous les territoires, auprès de chaque collectivité qui aurait un projet solide, dans un réel souci d'égalité des chances, et de ne laisser aucun territoire sans attention. Pour ce faire, et parce que je pense qu'on ne défend bien que ce qu'on connaît bien, j'ai obtenu l'accord du Président de l'Assemblée nationale pour organiser prochainement un séminaire qui rassemblera les députés des commissions des finances et des affaires économiques avec le directeur général de la Caisse des dépôts et son comité exécutif. Mon souhait est à la fois de renforcer les liens entre le Parlement et les hommes et les femmes qui dirigent au quotidien cette grande maison et de mieux faire connaître l'étendue des activités de la CDC. Forts de cette connaissance plus fine de l'offre, nous devrions être en mesure de la promouvoir dans nos territoires respectifs.

Depuis sa création par la loi en 1816, la Caisse des dépôts et consignations relève d'une gouvernance unique en France, qui obéit à deux principes : l'autonomie du directeur général et l'indépendance de la commission de surveillance. Depuis mon arrivée à la présidence de cette dernière, au mois de février 2018, j'ai souhaité travailler avec l'ensemble des commissaires-surveillants à une amélioration de notre fonctionnement. Ainsi, par anticipation de la réforme qui résultera de la loi PACTE, nous avons adopté au mois de décembre dernier une modification de notre règlement intérieur, qui va dans le sens d'un renforcement des prérogatives de la commission de surveillance, en matière de gouvernance. La commission de surveillance pourra dès à présent s'appuyer sur les travaux d'un comité stratégique. Son rôle sera notamment d'apprécier la stratégie des filiales et de la Banque des territoires, et de s'assurer, au-delà de l'intérêt patrimonial, que ces stratégies s'inscrivent en cohérence avec les missions d'intérêt général qui incombent à la Caisse des dépôts et consignations. Pour les commissaires-surveillants, la valeur ajoutée de ce travail préparatoire aux réunions de la commission de surveillance, en termes de compréhension de la stratégie et de la réalisation des objectifs de chacune de ces structures, sera réelle, d'autant que, dans le cadre de la réforme PACTE, la commission de surveillance devrait devenir un organe délibérant. Ce comité stratégique viendra compléter le travail effectué sur les questions prudentielles et financières par les deux comités spécialisés, que président actuellement Gilles Carrez et Jacques Savatier.

Comme vous le savez, le Parlement est saisi d'une réforme de la gouvernance de la Caisse des dépôts et consignations qui est l'un des objets du projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises. Nous l'avons examiné en première lecture et nos collègues du Sénat l'examineront prochainement. Sous réserve de l'issue du débat parlementaire, le fonctionnement et le rôle de la commission de surveillance devraient évoluer dans les prochaines années. Elle est aujourd'hui en charge du modèle prudentiel de la CDC et de sa supervision. Le rôle de superviseur devrait demain être assuré par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), la commission de surveillance devenant un organe

délibérant, dont les règles se rapprocheront de celles applicables aux conseils d'administration. Son rôle relèvera davantage de l'encadrement, tout en soutenant la liberté d'action du directeur général. Elle aura ainsi en charge l'adoption du budget de l'établissement public et délibérera sur des sujets aussi larges que les orientations stratégiques de la CDC ou la définition de la stratégie d'investissement du groupe. Dans le prolongement du renforcement du rôle d'encadrement de la commission de surveillance, le pouvoir de contrôle du Parlement sera sanctuarisé avec l'inscription dans la loi de la revue annuelle de l'action du directeur général. J'aurai également, en tant que présidente de la commission de surveillance, ici pleinement dans mon rôle de parlementaire, la possibilité de demander des auditions supplémentaires.

Enfin, je ne peux terminer cette intervention sans dire un mot de l'annonce, le 30 août dernier, de la volonté de voir la CDC devenir l'acteur majeur de la destinée du groupe La Poste. Les enjeux de ce projet de rapprochement sont majeurs pour les prochaines années. S'il est trop tôt pour que la commission de surveillance se prononce sur l'issue de cette opération, je veux vous affirmer notre volonté de jouer notre rôle de surveillant et de protecteur des intérêts patrimoniaux de la Caisse des dépôts et consignations. Nous sommes donc en lien direct et permanent avec les différents acteurs de ce dossier, afin de suivre l'avancée des discussions. Nous aurons à nous prononcer ultérieurement et vous serez naturellement tenus informés de notre position.

Pour conclure, je souhaite rappeler le rôle essentiel la Caisse des dépôts et consignations et de ses filiales sur nos territoires et dans la vie des Français. J'invite chacune et chacun d'entre vous, chers collègues, à devenir l'ambassadeur de l'action de cette institution dans son territoire.

**M. Éric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.**  
Monsieur le président, je suis très heureux et très fier que vous m'ayez accordé tout à l'heure une carte *premium* d'accès à l'Assemblée nationale ! Je tâcherai de la mériter...

Votre commission, mesdames et messieurs les députés, m'a accordé sa confiance il y a maintenant un peu plus d'un an, en approuvant ma nomination à la direction générale de la Caisse des dépôts et consignations. Lors de mon audition, au mois de novembre 2017, j'avais rappelé combien j'étais attaché à la protection spéciale qu'accorde le Parlement à cette institution et à la surveillance qu'il exerce.

Je ne reviens pas sur la réforme de la gouvernance, que vient d'évoquer la présidente de la commission de surveillance Sophie Errante, sauf, peut-être, pour saluer l'inscription dans la loi, par le projet PACTE, du principe de ces auditions annuelles devant les deux commissions permanentes réunies de l'Assemblée nationale et du Sénat chargées des finances et des affaires économiques. Je suis très heureux de pouvoir anticiper en vous rendant compte dès ce matin de ce que nous avons accompli durant cette première année de mandat et de vous présenter nos perspectives.

J'évoquerai donc tout d'abord le bilan de l'année 2018 et la concrétisation des engagements pris.

Le bilan global de la CDC, qui additionne celui de la section générale et celui du fonds d'épargne, s'élève à un peu plus de 400 milliards d'euros, à la disposition du pays, pour un montant de fonds propres de 47 milliards d'euros. Les résultats 2018 seront rendus publics au mois d'avril prochain. Je ne m'étendrai donc pas sur les résultats de l'année 2017, qui fut celle d'une belle performance économique, le résultat net consolidé de la section générale s'élevant à 1,9 milliard d'euros et le résultat net courant du fonds d'épargne à 1,4 milliard d'euros. En l'absence cette fois de plus-values exceptionnelles, le résultat 2018, quoique de

très bonne facture, pourra être légèrement inférieur. Par ailleurs, les règles seront un peu différentes, avec l'application des normes IFRS – *International Financial Reporting Standards* –, mais nous en parlerons le moment venu.

Comme vous le savez, la CDC – c'est l'une des conséquences de ses missions – apporte une contribution importante au budget de l'État. En 2018, fondée sur les résultats de l'année 2017, celle-ci s'est élevée à 1,9 milliard d'euros, en intégrant les plus-values exceptionnelles. Cette somme se décompose comme suit : 575 millions d'euros de prélèvement sur le fonds d'épargne, prélèvement qui revient intégralement et automatiquement au budget de l'État ; 576 millions d'euros au titre de la contribution représentative de l'impôt sur les sociétés (CRIS) ; 753 millions d'euros de versement au titre du résultat de la section générale. Ce bilan et ces résultats sont mis au service de l'intérêt général dans le cadre de l'accompagnement des politiques publiques tel que le prévoit le code monétaire et financier.

Pour amplifier cette action sur nos territoires, qui en ont bien besoin, au service de tous et pour la rendre plus lisible, j'ai entrepris depuis un an des réformes importantes. Lorsque je vous avais présenté mon projet, j'avais esquissé devant vous un programme en trois axes : renforcer et rendre plus lisible l'offre de la CDC ; lutter contre la fracture territoriale ; soutenir et consolider le secteur du logement social. Ce sont ces priorités qui, de manière constante, ont guidé les réalisations de cette première année de mandat.

En ce qui concerne le renforcement et la lisibilité de l'offre, je me suis rendu au cours de l'année 2018 dans 63 villes de métropole – je me rendrai le plus vite possible dans les collectivités d'outre-mer – pour rencontrer nos équipes et, surtout, les élus, voir nos réalisations et écouter nos clients, qui sont les collectivités locales, les organismes de logement social et les professions juridiques. Notre utilité est saluée par tous, mais j'ai aussi entendu que nos offres et nos actions manquaient de clarté, et j'ai constaté une certaine méconnaissance de nos activités.

Ce tour des régions m'a convaincu de l'utilité d'une organisation de la CDC autour de cinq métiers. Cette nouvelle organisation est désormais mise en place, dans le cadre d'un dialogue tout à fait positif avec les partenaires sociaux ; elle est effective et fonctionne. Je profite d'ailleurs de cette tribune pour saluer et rendre hommage aux 5 500 collaborateurs de l'établissement public ; ils ont fait preuve de beaucoup d'agilité et de réactivité au cours de cette année. La CDC est un établissement agile, car l'intérêt général est la motivation de l'ensemble des salariés et des agents.

Quels sont ces cinq métiers ?

Le premier est celui de gestionnaire d'actifs. Gérant et investissant sur les marchés financiers 160 milliards d'euros, nous sommes un investisseur institutionnel de premier plan, un investisseur de long terme au service de notre économie. Cette activité assure la solidité de notre modèle et son équilibre financier. Par ailleurs – c'est une préoccupation quotidienne –, nous assurons la stabilité de l'actionnariat de nos grandes entreprises cotées, ce qui n'est pas anodin face à la mondialisation des marchés financiers. Ce métier contribue beaucoup aux résultats de la CDC et donc au budget de l'État. Nous sommes par ailleurs un investisseur responsable ; cette année 2018, nous sommes allés plus loin encore sur cette voie en excluant le charbon de nos investissements – toute entreprise dont le charbon représente plus de 10 % des activités est exclue de nos portefeuilles –, et nous voulons réduire de 20 % l'empreinte carbone de nos portefeuilles d'ici à 2020.

Le deuxième métier est celui du financement des entreprises, qui est confié à Bpifrance, dont nous détenons 50 % et que j'ai l'honneur de présider. Sachant que votre

commission entame un cycle d'auditions relatives à l'investissement et au financement des entreprises, je serai bref sur ce point. J'ai souhaité, dans le cadre des réorganisations menées en 2018, concentrer chez Bpifrance l'ensemble des activités intéressant le financement et la création des entreprises, afin que notre filiale puisse agir sur tout le spectre de la création d'entreprise, des plus petites aux plus grandes. Dans cette logique, à la fin de l'année dernière, nous avons transféré à Bpifrance l'activité d'aide à la création d'entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire qui demeurait à la CDC.

Le troisième métier est celui de gestionnaire de régimes de retraites et d'acteur de la formation professionnelle – deux sujets très importants qui intéressent votre assemblée. Ce métier historique tient une place importante dans notre activité. Aujourd'hui, la CDC gère les retraites de 3,8 millions de pensionnés, soit un retraité sur cinq en France. Nous avons acquis au fil de l'histoire une expertise de la gestion des retraites publiques, dans leur diversité ; par répartition, par capitalisation, par points. Nous gérons 70 fonds et régimes publics. Dans le cadre de la réforme étudiée sous l'autorité de Jean-Paul Delevoye avec les partenaires sociaux, nous pourrions jouer un rôle accru dans la gestion des régimes publics de retraites.

D'autre part, depuis plusieurs années, nous accompagnons les parcours de formation des Français. Nous avons ainsi mis en œuvre le compte personnel d'activité (CPA). La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel nous a confié la gestion des 26 millions de comptes personnels de formation. Ils sont déjà dans nos systèmes et nous avançons à marche forcée pour qu'à l'automne 2019 le nouveau compte personnel de formation (CPF) proposé par le Gouvernement et adopté par votre assemblée soit mis en place, dans un système beaucoup plus ouvert, accessible *via smartphone*, qui permette à chacun, qu'il ait déjà un emploi ou qu'il en cherche un, de choisir son parcours de formation, avec un compte alimenté en euros, choisir son avenir et préparer son parcours professionnel.

Notre quatrième métier, très médiatique, qui retient souvent votre intérêt, concerne le suivi de nos filiales et participations, toujours dans le cadre de notre rôle d'investisseur de long terme. Comme je l'avais annoncé lors de mon audition du mois de novembre 2017, je souhaite que la gestion de chaque participation soit examinée au regard de trois critères très simples : l'intérêt de la société elle-même, l'intérêt de la CDC et l'intérêt général. Ces trois critères nous ont conduits à une très grande stabilité dans la gestion de nos participations. Le mouvement le plus important aura concerné Transdev, notre filiale à 70 % dans le secteur des transports publics, présente en France et dans de très nombreux pays. Nous en étions coactionnaires avec Veolia. À la suite d'accords antérieurs, ce groupe a cédé, avec notre accord, sa participation au groupe familial allemand Rethmann, opérateur de transports en Allemagne, qui a d'ailleurs apporté à Transdev ses activités de transport en Allemagne ; cela aura permis de renforcer notre filiale.

Dans le cadre de la spécialisation que j'ai évoquée, nous avons aussi cédé à Bpifrance notre filiale CDC Capital International, qui mène des opérations conjointement avec de grands fonds internationaux.

Le cinquième métier, celui qui intéresse probablement le plus les élus et les collectivités locales, est le soutien au développement territorial, organisé sous la marque de la Banque des territoires. La lutte contre les fractures territoriales est une mission essentielle ; nous devons soutenir tous les territoires de la République. Le développement de cette Banque des territoires était vraiment notre priorité en 2018 et le restera au cours des prochaines années.

Mon souhait était de rendre plus lisible et plus accessible notre offre à destination de nos partenaires sur les territoires : les collectivités locales, les organismes de logement social et les professions juridiques. C'est ce que nous faisons avec la Banque des territoires, qui a été

lancée le 30 mai dernier. Beaucoup d'entre vous étaient d'ailleurs présents à son inauguration ; je les en remercie.

Aujourd'hui, la Banque des territoires, c'est une force de frappe annuelle, au service du pays, de 20 milliards d'euros d'engagements en capital ou en financement pour accompagner les projets de transformation et de rénovation de nos partenaires, avec des activités de conseil en ingénierie – la demande d'ingénierie en amont des projets est de plus en plus forte –, des prêts et des investissements.

L'objectif est de faire mieux, plus simple et plus rapide. C'est extrêmement ambitieux, mais nous avons déjà progressé au cours de cette année 2018. Tout d'abord, nous avons mis en place une plateforme digitale unique. Évidemment, pour les activités de conseil, des rencontres face à face et une présence sur le terrain sont nécessaires ; j'ai d'ailleurs rappelé que nous sommes présents dans 63 collectivités. Cependant, en soutien, une plateforme digitale unique est très précieuse et utile à nos clients. Dans les régions, chacun de nos partenaires a maintenant un référent unique. Par ailleurs, toute demande d'une collectivité donne lieu à un contact qualifié dans un délai de cinq jours – nous voulons être réactifs. Pour plus d'efficacité, j'ai également souhaité une décentralisation extrêmement poussée du fonctionnement de la CDC. Nous souhaitons que nos 35 implantations régionales puissent traiter directement, à leur niveau, les problèmes à propos desquels les élus les sollicitent. D'ores et déjà, la moitié des investissements en capital sont de la responsabilité unique de responsables présents dans les territoires, sans que cela « remonte », pour employer un mot que je déteste, au siège.

Forte de son histoire de deux siècles, la CDC dispose des savoir-faire qui lui permettent de servir les territoires. Je signalerai simplement un certain nombre d'initiatives menées cette année 2018.

Le programme « Action Cœur de ville » est exemplaire de ce que la CDC peut apporter aux territoires. Il bénéficie à 222 villes moyennes de métropole et d'outre-mer. L'État dans son ensemble, avec Action Logement, consacre 5 milliards d'euros au plan, dont 1,7 milliard d'euros de la CDC sur cinq ans – 1 milliard d'euros de fonds propres, 700 millions d'euros de prêts du fonds d'épargne.

J'ai visité nombre des villes concernées. Nous leur apportons des solutions d'ingénierie non standardisées. Chaque projet relève des élus, à la disposition desquelles la CDC se tient. Ce n'est pas nous qui avons les solutions, c'est vous, ce sont les élus, les maires. Nous travaillons avec eux pour que les solutions qu'ils choisissent puissent être mises en place, qu'il s'agisse de réhabilitation des commerces de centre-ville, de mobilité, de logistique, d'accès aux services, de biodiversité.

L'investissement de la CDC permet de mobiliser des capitaux privés. Il fait donc levier pour accélérer le développement des projets. Tout cela s'appuie sur une expertise humaine. Ce sont, dans les territoires, 110 collaborateurs de très haut niveau qui ont conduit plus de 1 300 rendez-vous avec les élus dans le cadre de ce plan.

Le 11 décembre à Poitiers, à l'initiative du directeur général adjoint de la CDC Olivier Sichel, nous avons réuni 300 élus – maires et adjoints –, représentant les 222 villes du programme, pour une journée d'échanges en atelier. Les élus partageaient avec leurs pairs les solutions mises en œuvre. L'intelligence est sur le terrain, dans les collectivités, elle doit être mieux partagée ; la CDC a simplement joué un rôle de facilitateur pour permettre aux élus d'échanger et de progresser plus vite. Hier, j'étais à Laval, avec la présidente du conseil régional, le président du conseil départemental, le maire, la secrétaire d'État auprès du ministre de l'économie, pour le lancement du programme « Territoires d'industrie » et de

toutes les actions que la CDC mettra en œuvre dans les 124 territoires identifiés avec le Gouvernement pour poursuivre dans de bonnes conditions et accélérer la réindustrialisation de la France.

J'avais également pris devant vous, mesdames et messieurs les députés, l'engagement de soutenir le secteur du logement social. Vous connaissez notre rôle essentiel en la matière. En 2017, 80 % de nos prêts ont été délivrés aux organismes de logement social, soit près de 15 milliards d'euros. Nous avons ainsi pu financer la construction d'un logement sur quatre en France, soit 110 000 logements sociaux, ainsi que 300 000 réhabilitations, notamment thermiques, puisque la réhabilitation thermique protège à la fois l'environnement... et le portefeuille des locataires, dont elle réduit le loyer.

Le secteur du logement connaît des évolutions profondes, à la suite de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) que vous avez adoptée. J'ai donc présenté, au mois d'avril dernier, un plan logement, dans le cadre duquel la CDC apportera 10 milliards d'euros pour maintenir l'offre de logement sur tous les territoires de la République. Toutes les mesures de ce plan sont aujourd'hui opérationnelles et je salue les équipes, qui ont fait un travail formidable pour présenter cela aux organismes de logement social dans des délais réduits.

Un dispositif d'allongement de dette, sur 36 milliards d'euros d'encours, a été proposé, auquel les organismes ont eu massivement recours. Ce sont 2 milliards d'euros de prêts de haut de bilan à taux zéro – de quasi-fonds propres – et 4 milliards d'euros de prêts à taux fixe qui ont été accordés. Un dispositif très puissant d'aide à la trésorerie des organismes a été instauré et un véhicule d'investissement innovant, reposant sur le démembrement de propriété, a été doté d'une capacité d'investissement de 1 milliard d'euros.

Notre soutien à ce secteur s'est encore intensifié ces derniers mois, grâce au livret A, que nous gérons et dont les conditions de taux sont intéressantes pour les épargnants et permettent aussi aux organismes d'accéder à une ressource de très long terme dans des conditions compétitives. Cela nous a permis de continuer à financer le logement social. Grâce aux fonds d'épargne, nous pourrions faire encore plus pour les territoires au cours des prochaines années.

Après avoir rappelé très rapidement nos grandes missions ainsi que les grands développements opérés en 2018, je voudrais vous présenter quelques perspectives d'un groupe dont je veux encore renforcer le rôle au service des territoires.

Dans les années qui viennent, nous souhaitons maintenir notre contribution au budget de l'État, car je considère que cela fait partie de notre rôle. L'ensemble de nos contributions devrait se stabiliser autour de 1,7 milliard d'euros par an. Naturellement, ces chiffres seront présentés et arrêtés par la commission de surveillance, sur ma proposition.

Au-delà, nous souhaitons, entre 2019 et 2023, investir au total plus de 100 milliards d'euros au service des territoires de la République. Par exemple, nous souhaitons doubler le stock d'investissements dans les infrastructures, grâce à 2,6 milliards d'euros d'investissement de la Banque des territoires. Nous souhaitons mettre ces moyens financiers au service des territoires de la République, en portant naturellement une attention plus grande aux territoires qui sont le plus en difficulté.

Car nous voyons bien qu'une partie des difficultés du pays viennent de ce découplage entre des territoires qui sont engagés dans la mondialisation et dans le développement économique qui en découle, et les autres territoires. J'étais ainsi, hier, à Laval, en Mayenne. Ce département est celui des départements de France où il y a le moins de chômeurs ; les entrepreneurs rencontrés à Laval connaissent même des problèmes de



recrutement. Partant, c'est dans les autres territoires, où le chômage est élevé et la paupérisation importante, que la Caisse doit être présente plus qu'ailleurs.

Cela m'amène à aborder la question de la proposition de loi que votre assemblée va examiner dans les prochaines semaines, créant l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Naturellement, nous attendons l'arrivée de ce grand acteur public, partenaire naturel de la Caisse des dépôts, pour que de nouveaux projets puissent émerger. Car, en réalité, ce que nous recherchons, ce sont des projets ; pour les moyens financiers, ils existent. Nous voulons donc faire émerger dans les territoires des projets que les élus puissent mettre en œuvre.

Dernier point que je veux évoquer devant vous, et dont la présidente dira aussi un mot : l'Assemblée nationale a déjà, dans le cadre du projet de loi PACTE, voté la création d'un grand groupe financier français ayant plus de 1 000 milliards d'euros de bilan, autour de La Poste et de la Caisse des dépôts. En ajoutant La Banque postale à Bpifrance et à la Banque des territoires, nous disposerons de trois établissements financiers puissants au service des territoires. Ils seront irrigués, en plus des 35 implantations territoriales de la CDC, par les 17 000 points de contact de La Poste.

Je précise que le rapprochement proposé, qui sera mis en œuvre, si le Parlement confirme son vote, au tout début de 2019, ne sera pas une fusion : chaque établissement gardera son autonomie et, notamment, les instances représentatives du personnel seront distinctes. La Caisse est déjà actionnaire à hauteur de 26 % de La Poste, de sorte qu'elle est une institution que nous connaissons bien. Comme vous le savez, le projet que je porte propose d'apporter à La Poste les 40 % que nous détenons dans CNP Assurances, pour que nous obtenions ainsi un rôle majoritaire au capital de La Poste. Mais ce projet n'est pas un projet financier ; c'est un projet opérationnel au service des territoires. Ce qui est surtout important, c'est de développer des projets communs. J'en citerai trois : le développement du réseau des maisons de services au public et de la présence des services publics dans les territoires, sujet évidemment essentiel là où, pour des raisons budgétaires, les services publics ont tendance à devenir de plus en plus réduits ; les synergies nouvelles, notamment en matière de logistique urbaine, à laquelle nous oblige le développement du commerce en ligne ; le développement de la *silver economy*, puisque le vieillissement de la population entraîne des enjeux que nous pouvons traiter plus efficacement avec La Poste.

Pour conclure, et avant de répondre à vos questions, je souhaite réaffirmer ma conviction profonde que la mission essentielle de la Caisse des dépôts est de servir partout la République des territoires. Nous devons être encore plus au côté des acteurs locaux, pour faire émerger leurs projets, pour les financer, pour investir et pour lutter contre des inégalités que le courant de la mondialisation tend à accroître et qui sont inacceptables.

**M. le président Éric Woerth.** Je donne d'abord la parole aux deux membres de notre commission qui sont aussi membres de la commission de surveillance, à savoir Gilles Carrez et Jacques Savatier.

**M. Gilles Carrez.** Dès sa création, la Caisse des dépôts a été placée sous la surveillance du Parlement, pour protéger l'épargne des Français. Cela se traduit dans la composition de la commission de surveillance, qui compte cinq parlementaires, à savoir trois députés et deux sénateurs, ainsi que trois personnalités qualifiées nommées par les présidents des assemblées, soit un total de huit personnes sur treize.

Permettez-moi, à cet égard, de remercier tout de suite le président Roland Lescure, rapporteur général du projet de loi PACTE, car nous avons connu une nouvelle tentative, comme à de multiples reprises par le passé, de remettre en question cette primauté du

Parlement – tentative émanant de l’administration de Bercy, me semble-t-il, plus que du champ politique. Or c’est un point essentiel, parce que les intérêts patrimoniaux et les règles prudentielles qui régissent la Caisse des dépôts, ses missions d’intérêt général – et, partant, la surveillance par le Parlement – ne coïncident pas toujours avec les intérêts de l’exécutif.

Je prends un exemple, tiré de la précédente législature, mais je pourrais les multiplier dans toutes les législatures que j’ai pu connaître. Dans le cas que j’évoque, l’État nous a demandé, il y a quatre ans, de recapitaliser, pour quelques milliards d’euros, l’Agence française de développement (AFD). Eh bien, le président Emmanuelli, alors président de la commission de surveillance, s’y est opposé avec l’aide de notre commission. Le Parlement joue donc un rôle important, d’autant qu’il est plus facile à la commission de surveillance qu’au directeur général de faire preuve de vigilance, ce dernier étant nommé par l’exécutif.

La loi PACTE ouvre une option qui, si nous l’approuvons, va constituer un tournant stratégique pour la Caisse des dépôts, car celle-ci va devenir majoritaire au capital de La Poste, en vue de faciliter la mutation de cette dernière au moment où l’activité de courrier diminue. Jamais, au cours des dernières décennies, la Caisse n’a été confrontée à un tel défi. L’opération présente un double intérêt : d’une part, comme le directeur général l’a dit, la constitution d’un grand pôle public financier, regroupant banques et assurances, a beaucoup de sens ; d’autre part, du point de vue des missions d’intérêt général, l’articulation entre les missions de la Caisse des dépôts et le réseau de La Poste.

Mais il faut savoir que cette opération représente des risques considérables. Il faut bien en être conscient. En effet, il y a plus qu’un doublement du bilan. Toujours est-il que, sous l’autorité de sa présidente, la commission de surveillance a décidé de se faire assister par un conseil distinct des banques conseils qui, dans cette opération, assistent la direction générale, La Poste, La Banque postale, ou encore la CNP. Comme la présidente l’a dit, je pense que, s’agissant de cette opération, nous devons vous rendre compte et rendre compte aux différentes commissions, de façon très régulière, des différents enjeux.

Nous avons déjà engagé le travail avec la présidente, en menant beaucoup d’auditions – de manière, je crois, extrêmement rigoureuse. Malheureusement, Jacques Savatier n’est pas en mesure de travailler avec nous, comme nous le souhaiterions, puisqu’il occupait, avant d’être député, des responsabilités importantes à La Poste. Il faut donc que nous travaillions d’autant plus ensemble.

Je voudrais insister sur le fait que nous avons toujours veillé à trouver des consensus entre la majorité et l’opposition en matière d’exercice de la surveillance et des responsabilités à la Caisse des dépôts. La commission de surveillance a toujours été un lieu de recherche de consensus et de travail en commun.

Permettez-moi finalement une question. Monsieur le directeur général, alors que, pour cette opération autour de La Poste, les différentes phases de votre calendrier ne coïncident pas forcément avec le calendrier un peu différent de la commission de surveillance, je souhaiterais que vous nous disiez comment vous voyez l’articulation des deux calendriers.

**M. Jacques Savatier.** D’abord, je voudrais dire tout l’honneur que je ressens, mes chers collègues, de vous représenter dans cette instance de gouvernance de la Caisse des dépôts. Deuxièmement, je voudrais dire tout l’intérêt que je trouve, pour m’être intéressé de longue date aux politiques publiques d’aide, à cet outil à la disposition des pouvoirs publics, tant au niveau national qu’au niveau local. Je voudrais aussi vous dire le sentiment d’utilité dans la fonction qui m’a été confiée.

Quant à l’opération stratégique très importante que Gilles Carrez a présentée, je ne m’exprimerai pas sur le sujet. Je suivrai en cela les recommandations qui m’ont été faites par

la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), à la suite de la demande que j'avais formulée auprès d'elle en raison de mes responsabilités passées. Du dossier dont Gilles Carrez a parlé, je ne vous dirai donc pas un mot !

Je vais plutôt aborder les attributions qui m'ont été confiées, d'abord par Gilles Legendre, puis par Sophie Errante, au sein de la commission de surveillance. Elles consistent à présider le comité du fonds d'épargne, outil particulièrement utile pour certaines politiques publiques. À partir de cette direction de la Caisse des dépôts se centralisent un certain nombre d'outils de placement réglementés, en particulier le livret A, le livret de développement durable et solidaire (LDDS) et le livret d'épargne populaire. Cela représente quelque 265 milliards d'euros centralisés à la CDC.

Ces moyens sont un outil étonnant de transformation d'une épargne liquide en moyens d'intervention de financement de long terme – vous connaissez en particulier l'usage qui en est fait pour le financement du logement social. Nous avons engagé un travail de réflexion pour nous assurer que ce dispositif permet à la fois de rémunérer correctement une épargne – qui est souvent une épargne populaire, puisque 50 millions de Français disposent d'un de ces livrets – et d'éviter que la rémunération de cette épargne soit un obstacle au financement des politiques publiques, en particulier celle que j'ai mentionnée.

Il nous semble utile aussi de réfléchir à une doctrine d'emploi de ces ressources, en vue de financer des investissements nécessitant des prêts à maturité longue, en particulier pour les grandes transitions auxquelles notre pays devra faire face dans les années qui viennent. Nous allons engager ce travail au sein du comité du fonds d'épargne. J'ai l'intention, au cours de cette année, de travailler avec les équipes de la Caisse des dépôts, pour développer une approche qui pourra vous être utile, le moment venu, lorsqu'il y aura des décisions à prendre.

Je voudrais, à cette occasion, remercier le directeur général et l'ensemble de ses équipes, et témoigner devant vous de l'attachement qu'ils portent au fait que la Caisse des dépôts reste sous le contrôle du Parlement. Je dois m'associer à ce qui a été dit par Gilles Carrez, pour approuver moi aussi la solution que nous avons trouvée dans le projet de loi PACTE. J'espère que le Sénat ira aussi dans cette direction – et, compte tenu des contacts que nous avons pu avoir, je le pense ! Je veux également saluer le travail fait par Roland Lescure et Jean-Noël Barrot pour arriver à ce résultat, qui me paraît très important pour la suite des événements.

Enfin, je voudrais dire un mot de la Banque des territoires. Je crois que c'est une initiative qui a été prise à son arrivée par Éric Lombard et ses équipes, et j'estime que c'est un outil qui est important. Les attentes sont fortes et nous avons besoin, pour conduire des politiques publiques, de plus de lisibilité et d'efficacité dans la mise en œuvre de l'ensemble des moyens de la Caisse des dépôts sur le terrain.

En tant qu'usager « professionnel », si je puis dire, de la Caisse des dépôts, je crois enfin que nous avons besoin d'une meilleure coordination, et que les personnels eux-mêmes jugent intéressante la nouvelle organisation en ce qu'elle permettra de fonctionner comme un groupe au service des politiques publiques.

Ce travail a commencé depuis deux mois, sous la conduite d'Olivier Sichel, qui se rend dans chacune des régions pour y organiser des rencontres avec les partenaires publics. Les parlementaires sont conviés, et je vous engage, chers collègues, à participer et à rencontrer les équipes de la Caisse des dépôts. Cela vous permettra d'avoir un contact très concret et opérationnel avec ses représentants sur votre territoire, et c'est aussi une façon de prolonger sur le terrain la mission qui nous est confiée. J'ai pu constater que les personnels et

les responsables de la Caisse des dépôts sur le terrain sont à votre écoute, et capables de vous conseiller pour la conduite des politiques publiques que vous avez à mettre en œuvre dans vos territoires.

**M. Roland Lescure, président de la commission des affaires économiques.** Madame la présidente, monsieur le directeur général, les Françaises et les Français ne vous connaissent pas assez. Pourtant, vous êtes un des outils essentiels de financement de l'économie, à la fois publique et privée, surtout dans les territoires : sujet ô combien d'actualité ! Je pense que la fracture territoriale est effectivement au cœur de la crise démocratique à laquelle nous faisons face.

Le projet de loi PACTE, qui a été voté en première lecture par notre assemblée et dont je suis le rapporteur général, sera examiné par le Sénat cette semaine. Il devrait vous faire véritablement changer de dimension et d'ambition puisque, avec le rapprochement de La Poste et de la CNP sous votre égide, nous bénéficierons désormais d'une institution financière pesant 1 000 milliards de dollars et comptant des dizaines de milliers de collaborateurs. Cette institution sera, qui plus est, présente dans tous les territoires, puisque les agences postales sont encore l'un des piliers de la République, avec la mairie et l'école – car c'est à peu près tout ce qui reste !

Je me félicite que l'on ait pu faire évoluer la gouvernance de votre institution et je tiens à remercier à mon tour Sophie Errante, Gilles Carrez et Jacques Savatier, avec lesquels nous avons travaillé d'arrache-pied pour adapter la gouvernance à cette nouvelle réalité d'une institution financière de taille mondiale. Nous l'avons fait tout en préservant, et même en renforçant le contrôle et la protection de cette institution par le Parlement – car les deux vont ensemble, à mes yeux.

Pour terminer mon intervention, en tant que président de la commission des affaires économiques, je vous poserai quelques questions.

Monsieur le directeur général, quel sera, selon vous, l'impact de cette nouvelle institution financière sur le financement des entreprises, notamment celles implantées dans les territoires ?

Madame la présidente, en quoi l'évolution de la gouvernance vous permettra-t-elle de bien remplir cette mission de développement économique dans les territoires ?

Ma troisième question s'adresse à vous deux. Le projet de loi PACTE vise à permettre l'évolution du statut de l'entreprise, en prévoyant la redéfinition de l'objet social des entreprises en leur permettant d'adopter une raison d'être, voire, pour celles qui le souhaiteraient, le statut nouveau d'entreprise à mission. J'imagine que vous avez déjà une idée assez précise de ce qu'est la raison d'être de la Caisse des dépôts, mais j'aimerais vous entendre sur la manière dont vous envisagez d'adapter vos statuts à cette nouvelle réalité juridique.

**M. Joël Giraud, rapporteur général.** Les deux années qui viennent seront déterminantes pour la Caisse des dépôts. Sa gouvernance doit notamment être largement remise à plat dans le cadre du projet de loi PACTE, comme le président Lescure vient de le dire.

Je voudrais me joindre à mes collègues pour dire à quel point je suis satisfait de la façon dont le poids du Parlement a été préservé dans la réforme en cours. Je tiens à vous en remercier, madame la présidente. Mais je tiens aussi à souligner l'action des collègues qui viennent de s'exprimer à l'instant, qu'il s'agisse de Gilles Carrez n'hésitant pas à user, à mon

endroit, de son droit d'alerte par texto, non moins que Jacques Savatier, d'ailleurs, qui a déjà été obligé de me « subir » quand j'étais commissaire aux apports de La Poste...

Franchement, je sais que ce n'est pas un débat qui arrive fréquemment sur les ronds-points, mais j'entends dire tellement de choses sur les parlementaires qui ne remplissent pas leur rôle, leur mission... C'est pourquoi, lorsque ces parlementaires font en sorte que la démocratie parlementaire soit préservée, comme ils l'ont fait s'agissant de la gouvernance de la caisse, je pense qu'il est important de le souligner. Il est important pour nous d'expliquer que le Parlement a des prérogatives qu'il exerce tout simplement au nom de nos concitoyens.

Monsieur le directeur général, je voudrais simplement vous interroger sur quelques points. Lors de votre nomination, vous aviez expliqué que vous alliez faire un travail d'inventaire de périmètre, de façon à voir dans quelle mesure il était cohérent avec le mandat donné par le législateur. Vous avez à l'instant dressé cet inventaire, et je vous en remercie. Comme il est assez long et ambitieux, j'aimerais savoir quelles sont, plus précisément, les grandes priorités pour 2019. Sans doute avez-vous aussi pu laisser de côté les activités qui n'ont pas vocation à entrer dans cet inventaire... Ainsi, je voudrais connaître votre sentiment au sujet du débat récent sur la gestion des comptes de crypto-actifs, sujet également cher au président de la commission des finances.

Lors de votre audition préliminaire, vous aviez également beaucoup insisté sur les problématiques liées à la fracture territoriale. Nous avons été très nombreux à l'époque à vous rappeler les attentes du Parlement en ce domaine. Pour en revenir à la crise actuelle des « chasubles de couleur identifiée », ne pensez-vous pas que ce volet de l'action publique a pris une importance nouvelle, et que l'action de la Caisse dans cette direction pourrait être encore accentuée par rapport à ce qui était prévu ? Je souhaite donc connaître les axes principaux de votre intervention dans ce domaine.

Vous savez que les élus attendent beaucoup de la Banque des territoires. Nous avons été très nombreux, comme vous l'avez souligné, à participer à son lancement. Pourtant, je constate sur le terrain que beaucoup d'élus ne connaissent pas encore l'ensemble des projets que vous proposez, notamment en termes d'ingénierie, défi pourtant extrêmement important. Est-ce que vous pouvez faire un point très précis sur les moyens que vous avez déjà mobilisés à ce titre en 2018 et que vous allez mobiliser en 2019 ?

Enfin, au-delà de la non-fusion avec la Banque postale, j'aimerais comprendre mieux la façon dont vont s'articuler les relations entre les deux entités qui auront rejoint le périmètre du groupe.

**M. le président Éric Woerth.** Au fond, n'y a-t-il pas un risque croissant de dispersion des activités de la Caisse ? Envisagez-vous de cantonner ce risque, ou pensez-vous, au contraire, qu'il est inexistant ?

Quant à La Poste, dans quelles conditions juridiques l'État cède-t-il à la CDC ses participations financières dans l'entreprise ? Et dans quelles conditions la Caisse cède-t-elle à La Poste ses participations dans la CNP ?

**Mme Bénédicte Peyrol.** Je voudrais, moi aussi, souligner l'action de la Caisse dans les territoires, action que nous voyons au quotidien. Je m'interroge cependant sur sa complémentarité par rapport à d'autres agences qui interviennent sur des politiques telles que la transition énergétique.

Quelle politique la Caisse des dépôts adopte-t-elle, par exemple, par rapport à l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) ? Vous financez en effet des politiques de transition énergétique. Si Bpifrance le fait à travers les entreprises, vous le

faites pour votre part à travers l'accompagnement des collectivités territoriales. Comment assurez-vous cette politique en complémentarité ? Vous avez également une action extrêmement forte en matière de changement climatique, notamment du point de vue des investissements, car vous faites partie de ceux qui « décarbonent » leur portefeuille, en matière immobilière comme en matière d'investissements dans les entreprises cotées.

Permettez-moi cependant une question très précise sur le LDDS. L'an dernier, Bruno Le Maire a découvert qu'une partie des fonds n'était pas fléchée vers la transition énergétique. Quelles actions avez-vous mené pour rétablir la confiance, de nature à convaincre les Français de choisir cette épargne ?

J'en viens à ma dernière question, qui porte sur l'intégration de vos différentes politiques en matière de transition écologique. J'ai en effet l'impression que l'on oppose les prêts « verts » aux autres prêts. Pourtant, quand on parle de logement social ou de rénovation des logements, la question de la transition écologique se pose aussi forcément. Or j'ai l'impression que les différentes politiques sont conduites en silos. Comment pourront-elles, à l'avenir, être intégrées ?

**Mme Véronique Louwagie.** Je veux remercier Gilles Carrez et Jacques Savatier, qui nous représentent au sein de la commission de surveillance, et je propose que nous les entendions régulièrement afin qu'ils nous fassent – chaque trimestre ou chaque semestre, par exemple – un compte rendu de ce qui se passe au sein de la Caisse des dépôts.

Je voudrais par ailleurs réagir sur deux points que vous avez évoqués, monsieur le directeur général.

La gestion du nouveau CPF est confiée à la Caisse des dépôts. Cela représente pour vous une diversification de vos activités, car ce métier est complètement différent de celui que vous avez en charge. Si je vais sur le site de la Caisse des dépôts, je lis tout un propos à destination des salariés, ou du moins des titulaires du CPF : vous leur proposez de prendre connaissance de leurs droits, de créer leur compte personnel, d'y transférer leurs droits et de chercher l'information nécessaire pour élaborer un dossier... En un mot, vous avez ainsi, désormais, un contact direct avec un grand nombre de Français. Comment comptez-vous gérer cette nouvelle activité ? Comment vous y êtes-vous préparés ?

Concernant la gestion des territoires, nous avons bien compris que c'était l'une de vos préoccupations que de produire un impact sur l'ensemble des territoires et de lutter contre les fractures territoriales. Je pense qu'il y a là un enjeu important, car je ne suis pas sûre que toutes les collectivités, tous les acteurs qui pourraient recueillir l'aide et le soutien de la Caisse soient conscients de ce que vous pouvez leur apporter. Je voudrais donc que vous nous donniez une indication de la manière dont les 20 milliards d'euros de la Banque des territoires ont été fléchés vers les territoires. Pourrions-nous disposer d'une ventilation par région, par département, par type de projets pour l'année 2018 ? Si vous n'avez pas l'information aujourd'hui, il serait bon que vous puissiez nous la donner ultérieurement.

**M. Jean-Paul Mattei.** La Caisse des dépôts et consignations est un groupe tout à fait atypique et très pertinent, notamment en ce qui concerne l'économie mixte. Il me semble qu'on ne se rend pas vraiment compte de l'utilité de cet outil. Je remercie les membres de la commission de surveillance et je souscris à la demande formulée par Véronique Louwagie : de tels comptes rendus nous paraissent importants afin de bien prendre la température.

S'agissant de la Banque des territoires et de son impact sur le financement local, que vous avez évoqués, monsieur le directeur général, qu'en sera-t-il concrètement du programme de revitalisation des centres-villes ? Je rappelle qu'il est prévu 5 milliards d'euros sur cinq ans. Quelles seront les actions financées en priorité par la Caisse des dépôts, et quelle sera

l'articulation avec les nouveaux outils pour les opérations de revitalisation des territoires, notamment ceux créés, au sein du code de l'urbanisme, par la loi ELAN ? Par ailleurs, combien de demandes de financement des collectivités s'inscrivent dans ce cadre à l'heure actuelle ?

Pour faire face à l'assèchement des crédits aux collectivités territoriales au début des années 2010, le gouvernement de l'époque avait demandé à la CDC de créer une enveloppe dédiée au financement du secteur public local, et l'échéance de cette enveloppe a ensuite été reportée de 2017 à 2020. On peut considérer que le marché des collectivités territoriales est redevenu plus liquide, compte tenu du retour des banques commerciales dans ce secteur, notamment La Banque postale, qui a pris la relève de Dexia, et de la baisse importante des marges. Il faut noter que l'intervention de la Caisse des dépôts peut entrer en concurrence avec l'offre de La Banque postale, qui est pourtant sa filiale et est appelée à évoluer. Confirmez-vous que le financement du secteur public est dans l'ADN, si j'ose dire, de la CDC, et que la pérennisation des offres de financement pour le secteur public local fait bien partie de votre feuille de route ? Est-il prévu de rationaliser et d'adapter cette intervention au regard du marché actuel et plus particulièrement des offres de La Banque postale ? Comment tout cela va-t-il s'articuler ?

J'aimerais aussi vous interroger sur le financement des hôpitaux : c'est en effet un secteur qui rencontre de graves difficultés de financement. La Caisse des dépôts va-t-elle se positionner sur ce marché ?

Vous avez parlé de la décentralisation de vos services, afin d'assurer davantage de proximité. Irez-vous jusqu'à décentraliser les services juridiques ? Lorsque les opérations sont un peu complexes, on observe une certaine centralisation et des difficultés – je le sais d'expérience. On a vu capoter certains montages, ou certaines volontés d'investissement.

Enfin, la CDC est présente dans beaucoup de sociétés d'économie mixte (SEM). En lien avec l'évolution de la notion d'objet social qui est prévue par le projet de loi PACTE, notamment en matière environnementale et sociale, ciblerez-vous à chaque fois vos investissements en intégrant une exigence sur le plan environnemental ?

**Mme Valérie Rabault.** Le petit document qui nous a été remis évoque la fin de la surcentralisation, s'agissant notamment de l'épargne réglementée. J'aimerais que vous nous indiquiez l'impact financier que cela aura sur le résultat net : cela ne figure pas dans le document. Pouvez-vous aussi nous donner quelques éléments sur les relations avec les autres établissements bancaires, qui sont eux aussi affectés par la surcentralisation, dans un contexte marqué par des taux d'intérêt très bas ?

S'agissant d'Icade, votre document mentionne une diversification vers le marché des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), qui se traduit par la signature d'un accord opérationnel avec le groupe Korian. Pourriez-vous nous fournir un peu plus de précisions sur ce sujet ?

Toujours en ce qui concerne vos filiales et vos participations, pouvez-vous nous en dire un peu plus sur l'état de vos relations avec CNP Assurances, dont nous avons débattu lors de l'examen du projet de loi PACTE, et sur ce qui va exactement se passer.

Pour ce qui est de Bpifrance, j'ai quelques inquiétudes quand je vois que le produit net bancaire, représentant 2 milliards d'euros, a augmenté de 65 % en 2017 : je crains toujours, par expérience, qu'il y ait un loup. Je pense que l'on ne peut pas faire état d'une telle évolution dans un document sans dire d'où elle vient. Il y a soit un loup, soit des revalorisations, ce qui peut être inquiétant pour nous.

S'agissant de la Banque des territoires, je souhaiterais que l'on ait un tableau de bord, avec un indicateur très simple : si l'on divise le produit intérieur brut (PIB) d'un département par celui de la région à laquelle il appartient, il faut que l'on retrouve le même ratio pour les financements que vous allouez au niveau des départements. Dans la région Occitanie, vous êtes très actifs à Toulouse, mais la distance avec le Tarn-et-Garonne n'est pas totalement franchie, même si elle n'est que de 45 kilomètres.

Vous avez publié une étude extrêmement intéressante sur la question de savoir si les métropoles irriguent ou non les territoires avoisinants. Vous les aviez classées en quatre catégories : les régions qui génèrent de la richesse, celles qui génèrent de la richesse et en font profiter les territoires, celles qui leur « pompent » de la richesse, celles enfin où il y a un équilibre. Je viens d'une région où les deux métropoles, Montpellier et Toulouse, vivaient un peu leur vie toutes seules. Prévoyez-vous de mettre à jour cette étude qui est extrêmement intéressante et permet d'avoir une discussion éclairée sur l'aménagement du territoire ?

**M. Éric Coquerel.** J'ai plusieurs questions à poser à Éric Lombard au sujet du projet de loi PACTE, que nous examinerons en deuxième lecture au mois de février.

J'ai une inquiétude en ce qui concerne la commission de surveillance de la CDC : on ne se résout toujours pas au fait qu'il n'y ait pas un pluralisme plus important au sein des membres de cette commission, notamment pour ce qui est l'opposition parlementaire – un groupe comme le nôtre n'est pas représenté, et nous ne sommes pas les seuls.

L'article 33 du projet de loi rendra les règles de la comptabilité commerciale applicables à la CDC. Ne craignez-vous pas que cette évolution la conduise à s'éloigner de ses missions d'intérêt général ?

Nous nous inquiétons aussi de la banalisation de la supervision du modèle prudentiel interne de la Caisse – elle sera désormais assurée par l'ACPR, comme pour n'importe quelle banque. Or il nous semble, évidemment, que la CDC n'est pas une banque commerciale. Pourrez-vous continuer à mettre en œuvre les principes du service public et à assurer vos missions, notamment en matière de financement du logement social et d'aménagement du territoire ?

Je ne m'étendrai pas sur le fait que le pouvoir de décision reviendra à l'exécutif, la commission de surveillance n'ayant qu'un avis consultatif : Gilles Carrez a développé cet aspect plus longuement tout à l'heure.

L'article 54 du projet de loi, qui a été modifié par un amendement du Gouvernement, déposé en commission à la dernière minute, permettra à l'État de devenir minoritaire dans le capital de La Poste dans le but que la CDC y soit majoritaire. N'est-ce pas amorcer la privatisation de La Banque postale ? Au lieu de développer le service bancaire de La Poste comme n'importe quel autre service bancaire, ne faudrait-il pas réfléchir à la création d'un véritable pôle public dans ce domaine ?

Ma dernière question ne concerne pas le projet de loi PACTE. On sait que le taux d'intérêt du livret A, de 0,75 %, fera perdre de l'argent aux petits épargnants cette année. Ne craignez-vous pas que cela détourne du livret A les plus gros épargnants, au profit des marchés financiers, ce qui risque de limiter les fonds disponibles pour la CDC et, *in fine*, pour le financement du logement social ?

**M. Charles de Courson.** Je voudrais me concentrer sur le rapprochement entre la Caisse des dépôts et consignations et le groupe La Poste.

Une fois que la loi PACTE aura été adoptée et que la CDC sera devenue l'actionnaire majoritaire du groupe La Poste, ne pensez-vous pas que la nature même de la CDC s'en



trouvera complètement modifiée ? Elle deviendra, de fait, un vrai conglomérat d'État. Quelles en seront les conséquences, notamment sur le plan de l'organisation ? En ce qui concerne le pôle bancaire, par exemple, il y aura La Banque postale, Bpifrance et la Banque des territoires. Or on voit bien que ce n'est pas tenable : il faudra réorganiser ces trois banques. Et cela vaut aussi pour les assurances.

Par ailleurs, quels seront les besoins de développement du groupe La Poste ? C'est la Caisse des dépôts qui les financera, alors qu'elle a déjà des besoins importants, notamment pour les capitaux propres de Bpifrance, et il en sera de même pour le développement de la Banque postale, voire pour la restructuration du pôle « assurances ».

Enfin, pouvez-vous faire le point sur le projet de rapprochement ? Où en est-on pour ce qui est de la valorisation du groupe La Poste, qui n'est pas vraiment un sujet simple ? A-t-on du nouveau sur la position de l'Autorité des marchés financiers (AMF) quant à l'éventuelle obligation de racheter les parts des actionnaires minoritaires ?

**Mme la présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations.** Si je me suis rapprochée du Président de l'Assemblée nationale afin d'organiser un séminaire avec les commissions des finances et des affaires économiques, c'est pour qu'il y ait un lien plus régulier et plus important, que le directeur général de la Caisse puisse venir avec ses directeurs « métiers » et que l'on ait des échanges plus conséquents que dans le cadre d'une audition comme celle d'aujourd'hui.

En ce qui concerne nos travaux et notre manière de fonctionner, ce que je retiens du projet de loi PACTE, mais aussi de toutes les discussions que nous avons pu avoir, avec les acteurs qui ont une longue expérience comme avec ceux qui n'en ont pas, c'est que la question est de savoir comment on fait pour mieux travailler ensemble, d'une manière beaucoup plus fluide et transparente, en évitant les crispations. Le dialogue consiste à se parler...

J'avais évoqué la création d'un groupe lorsque le directeur général nous a fait l'honneur d'inviter le bureau de la commission, l'année dernière. Je crois que cela permettra de répondre à la question des groupes d'opposition qui ne sont pas forcément tous représentés dans la commission de surveillance : il y aurait ainsi, au sein des deux commissions concernées, un petit groupe transpartisan avec lequel on pourrait travailler sur certains sujets essentiels, tels que le rapprochement avec le groupe La Poste. J'y travaille actuellement. Cela signifiera plus de transparence et de régularité dans les échanges, dans le cadre d'une responsabilité accrue : notre engagement, en tant que commissaires surveillants de la Caisse des dépôts, sera en effet plus important après la promulgation de la loi PACTE et la publication de ses décrets d'application. Nous rétablirons aussi la confiance en arrivant à échanger sur l'application, par la Caisse, des lois que nous votons et en permettant à chacun de trouver sa place.

Je dois dire que j'ai découvert la Caisse des dépôts par hasard lorsque j'étais maire, ce qui n'est pas normal. Le projet que j'avais pour redynamiser ma commune de 3 200 habitants, en travaillant sur son cœur de bourg, a pu être réalisé parce que j'ai croisé la CDC lors d'une inauguration. Je vous invite à regarder le numéro de *CDScope* que j'ai apporté ce matin : vous y trouverez, aux pages 20 à 22, un article sur la plateforme de la Banque des territoires, qui a un site unique. Si je vous appelle à devenir des ambassadeurs de la Caisse des dépôts, c'est parce qu'il faut vraiment arriver à ce qu'il n'y ait plus de territoires qui ne se sentent pas concernés. La CDC est là pour tous.

En ce qui concerne l'ACPR, je vais laisser le directeur général répondre, mais je trouve normal, vu l'étendue et l'avenir possible de la Caisse des dépôts, en termes de taille et de responsabilités, que ce soit l'ACPR qui la contrôle, en toute transparence.

**M. le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.** Je vais d'abord répondre aux questions relatives à l'opération qui concerne La Poste.

Le montage financier consiste à apporter à La Poste les 40,8 % de CNP Assurances que la Caisse des dépôts détient, ce qui représente aujourd'hui 13 ou 14 milliards d'euros en bourse – je reviendrai plus tard sur la question des évaluations, que nous n'avons pas faites à ce stade. La Poste aura ainsi plusieurs milliards d'euros de fonds propres supplémentaires sans que la Caisse débourse un euro – il s'agit d'un apport de titres. La Poste apportera ensuite cette participation à La Banque postale. C'est très simple sur le plan financier.

La Caisse des dépôts va garder, au travers de sa majorité dans le capital de La Poste, un intérêt économique dans la CNP. À la suite de ces opérations, La Banque postale détiendra environ 60 % de la CNP et bénéficiera, je l'ai dit, d'un renforcement de ses fonds propres. C'est ce qui lui permettra de continuer son développement. Il est prévu qu'elle autofinance son plan de développement, en tout cas pendant les cinq prochaines années, grâce à cet apport de capital qui lui donnera des moyens accrus.

Cela ne pèsera pas sur les capacités de financement de la Caisse des dépôts. En termes de revenus, la trajectoire de dividendes que les dirigeants de La Poste nous ont présentée, dans le cadre de la commission de surveillance, implique une équivalence, voire une évolution positive, pour la Caisse.

En ce qui concerne le calendrier, la première étape est naturellement l'adoption du texte qui autorisera l'opération. Vous êtes de meilleurs experts du calendrier parlementaire que moi, mais on peut imaginer que cela intervienne avant l'été. Dès que la loi aura été promulguée, nous pourrons lancer les demandes d'autorisation, à savoir une demande de dérogation sur l'offre publique d'achat auprès de l'AMF, qui aura 60 jours pour se prononcer, avec la possibilité d'un appel, ainsi que des demandes d'autorisation auprès de l'ACPR, de la Banque centrale européenne (BCE), en ce qui concerne La Banque postale, et de l'Autorité de la concurrence. Par ailleurs, nous allons dénoncer au mois de juin le pacte d'actionnaires qui nous lie, autour de CNP Assurances, avec BPCE et La Banque postale. C'est évidemment une condition préalable pour obtenir tous les accords nécessaires avant la fin de l'année. Dès lors que l'opération devrait être réalisée au tout début de l'année 2020, nous pensons que le bon moment pour regarder les évaluations respectives de La Poste et de CNP Assurances, ce qui constitue un élément extrêmement important, serait probablement la fin de cette année, lorsque nous aurons connaissance non seulement des résultats de 2018 pour la CDC, la CNP et La Poste, mais aussi de ceux du premier semestre 2019 : nous pourrons alors réaliser l'opération en nous appuyant sur des valorisations au plus près des résultats économiques des entités concernées.

Pour ce qui est l'intervention de la commission de surveillance, et je m'exprime sous le contrôle de sa présidente, nous avons un dialogue qui est très quotidien et les décisions relèveront naturellement, *in fine*, de la commission de surveillance. Les travaux très sérieux, très approfondis et très méthodiques qu'elle conduit, en particulier dans le cadre de son comité stratégique, pourraient peut-être lui permettre de se prononcer sur le fond de l'opération avant l'été. Les prix et les parités n'auront pas encore été déterminés, et l'opération ne pourra donc pas être validée de manière définitive, mais il serait probablement utile d'avoir un avis sur le principe à ce stade. Si la commission de surveillance considère que ce n'est pas une bonne opération, nous lèverons le crayon et nous préviendrons nos partenaires ; si elle valide le principe, en revanche, nous continuerons à travailler. Avant que

l'opération soit réalisée, il faudra naturellement déterminer, sur la base des valorisations respectives, quelle est la part du capital de La Poste que la Caisse des dépôts doit détenir, la fourchette fixée par l'État étant comprise entre 51 % et 66 %.

J'espère que mes explications sont claires. Ce que nous anticipons aujourd'hui, dans le dialogue que nous avons avec la présidente de la commission de surveillance, est d'obtenir deux avis : un premier avis de principe avant les vacances d'été, puis un avis formel à la fin de l'année, afin d'autoriser, ou non, l'opération telle qu'elle aura été définie.

Quel sera l'impact sur les territoires ? Il n'y en aura pas, de manière significative, du côté de la Banque des territoires. Elle a assez de capital et de moyens pour continuer à avancer, de même que Bpifrance. La Poste, ainsi recapitalisée, avec une Banque postale dotée d'une activité de banque assurance, deviendra un établissement plus puissant. Bien qu'elle soit dans le secteur concurrentiel, La Banque postale a naturellement un biais favorable au soutien à nos compatriotes les plus démunis et une activité, qui se développe, de financement des entreprises, notamment dans les territoires. Le renforcement de La Banque postale ne peut que bénéficier au développement de nos entreprises.

Notre groupe est dès aujourd'hui complexe, c'est vrai, et il le sera encore davantage si l'opération avec La Poste est réalisée. C'est aussi pour cette raison que j'ai souhaité mener la simplification dont je vous ai parlé. Alors qu'il y avait auparavant plus de vingt directions rapportant au directeur général, nous nous sommes organisés selon cinq grands métiers. La simplification de l'organisation du groupe permet de gérer une aussi grande structure financière que la nôtre, en donnant des missions très claires et très précises aux dirigeants qui m'entourent, et en s'appuyant sur des outils de *reporting* qui permettent de suivre leur activité – nous allons volontiers les partager avec vous. L'arrivée de La Poste dans cette famille se traduira par un fonctionnement reposant sur les mêmes principes de délégation, dans le cadre de mandats très clairs, et de contrôle, afin de vérifier que les résultats sont au rendez-vous. Je pense que le talent des équipes et les éléments de décentralisation et de contrôle que nous allons développer vont nous permettre de faire fonctionner ce grand ensemble.

Le rapporteur général m'a interrogé sur les priorités pour 2019. Nous devons avancer sur le projet de rapprochement avec La Poste, mais aussi accélérer le développement de la Banque des territoires et renforcer le soutien qu'elle apporte – c'est vraiment une priorité économique, financière et politique. Je pense que le pays a besoin d'une Caisse des dépôts plus active, afin d'aider les uns et les autres : c'est tout à fait essentiel.

La troisième priorité consiste à mettre en place le CPF. Il ne s'agit pas tout à fait d'un nouveau métier : les équipes de la direction des retraites et de la solidarité, qui représente un tiers des effectifs de l'établissement public, gèrent déjà des sujets tels que les retraites. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, nous gérons 3,8 millions de pensionnés. Nos plateformes ont pour mission d'expliquer pourquoi telle pension a évolué, à quel moment elle est versée, ou quels documents on doit fournir pour la liquider. Tout cela est réalisé par des équipes installées dans les collectivités territoriales, notamment à Angers, Bordeaux, Cholet et Metz. Comme nous gérons aussi le CPA, nous exerçons déjà une activité dans le domaine de la formation.

Par ailleurs, nos équipes ont montré beaucoup de réactivité quand il a fallu structurer de nouvelles activités. Le Parlement nous a ainsi confié, en vertu de la loi du 13 juin 2014, dite « loi Eckert », la gestion des contrats d'assurance vie en déshérence que nous transmettent les établissements financiers. Grâce à leur talent, nos équipes ont réussi à monter le système d'information qui permet de traiter ce sujet extrêmement complexe. Ces mêmes équipes sont mobilisées pour mettre en place un système d'information pour gérer le CPF. Nous rencontrons régulièrement la ministre, Muriel Pénicaud, qui est évidemment attentive à

ce que tout se développe comme il faut. Nous sommes dans les temps et nous espérons bien que le système fonctionnera à l'automne.

Cette activité au service de nos concitoyens, qu'il s'agisse des retraites, de la formation ou des contrats en déshérence, est ancienne au sein de la Caisse – notre action dans le domaine des retraites remonte ainsi au début du XIX<sup>e</sup> siècle.

J'éprouve de très fortes réserves, à titre personnel, à l'égard des crypto-actifs, qui captent une partie de l'épargne de personnes qui ne sont pas forcément bien informées, sans qu'il y ait, d'ailleurs, le moindre régulateur au niveau national ou international. On peut penser ce que l'on veut des grandes devises, l'euro et les autres, mais la présence de banques centrales et d'une supervision politique est un élément essentiel pour assurer la sécurité. Il existe, certes, une volatilité des devises, mais elle est quand même moindre : la contrepartie de l'euro est l'économie européenne, ce qui constitue un facteur de stabilité ; je ne sais pas, en revanche, quelle est la contrepartie du *bitcoin*... Il y a manifestement eu un doute, puisque sa valeur a chuté de 80 % ces derniers temps.

Le Parlement pourra prévoir des évolutions, naturellement, mais je voudrais rappeler que la Caisse des dépôts ne gère pas de comptes pour des établissements, des entreprises ou des personnes. Nous ne sommes franchement pas équipés pour gérer des comptes en crypto-monnaies – nous ne le faisons pas en euros. Le droit au compte existe : il est prévu par la loi, et il doit être assuré par le secteur bancaire. Si le Parlement décide que les crypto-devises doivent donner accès au droit au compte, la logique veut, me semble-t-il, que ce soit les établissements, dont c'est la responsabilité, qui s'en occupent.

Le rapporteur général m'a demandé, à propos des territoires, ce que nous faisons, notamment dans le cadre de la crise actuelle. Nous faisons beaucoup de choses qui ne sont pas assez connues.

J'ai déjà eu l'occasion d'évoquer le programme « Action cœur de ville », qui concerne 222 villes moyennes, mais nous avons aussi une action relative aux bourgs, qui est moins médiatisée. Je me suis moi-même rendu à Brioude et à Pipriac, en Bretagne. Certains bourgs ont des fonctions de centralité, et il faut les aider. Nous avons créé, pour cela, des programmes que nous sommes en train de développer.

Il faut aussi être plus présent dans la ruralité. Nous avons notamment investi des centaines de millions d'euros dans le haut débit l'année dernière. Il est question de CPF accessibles sur les *smartphones*, mais cela ne va pas bien fonctionner sans haut débit. C'est un des sujets sur lesquels nous travaillons activement.

Il y a également les « quartiers » : on en parle un peu moins depuis quelques semaines, mais ils restent un sujet de préoccupation. La pauvreté est là, que ce soit dans les métropoles ou les villes moyennes. J'ai déjà parlé de ce que nous faisons, massivement, en matière de logement social, et nous allons au-delà. Je suis très fier que la Caisse ait pu s'engager, à la suite d'une initiative prise par le Gouvernement, dans un traitement plus actif des copropriétés dégradées. On a bien vu à Marseille à quel point l'absence d'action dans ce domaine peut avoir des conséquences dramatiques : un certain nombre de nos concitoyens sont morts dans l'effondrement de leur immeuble. Les copropriétés dégradées sont un sujet très compliqué, car elles appartiennent aux gens, et il faut donc racheter les appartements, soit pour détruire les immeubles, soit pour reprendre le contrôle des copropriétés afin de les remettre en état de marche. Nous avons créé une équipe spécialisée, avec notre opérateur CDC Habitat, et nous avons déjà un programme visant à traiter 5 000 logements.

Je pourrais parler de ces sujets pendant des heures, si nous en avons le temps... Sachez en tout cas que nous sommes très actifs et que nous souhaitons mieux faire connaître

ce que nous faisons, non pas de manière générale mais à destination des élus. Cela fait l'objet de discussions avec la commission de surveillance, qui a validé un budget dans ce domaine pour 2019. Nous allons continuer à mieux faire connaître l'action de la Caisse, afin que les élus sachent comment la trouver et l'utiliser.

Y a-t-il un risque de dispersion ? Notre priorité, monsieur le président, est vraiment le soutien aux territoires, et nous y consacrons beaucoup de temps.

Mme Peyrol m'a interrogé sur la transition écologique et sur le LDDS. La décision qui a été prise par le ministre de l'économie et des finances en 2017, lors du *Climate Finance Day*, était que 100 % des encours de ce livret devaient être utilisés pour financer des projets ayant un impact positif sur le climat. Cela a été fait dès 2017. Les encours des prêts « verts » qui sont accordés au secteur du logement social ou au secteur public local et sont financés par la collecte du LDDS ont été supérieurs au montant de cette dernière en 2017 et 2018, et nous veillerons à ce que cela continue à être le cas.

C'est évidemment une mission très importante, dont le spectre est d'ailleurs très large. Dans les quartiers, la rénovation des HLM doit inclure l'isolation thermique, dont j'ai dit tout à l'heure qu'elle protégeait la planète, aussi bien que le portefeuille des locataires. Pour ce faire, nous travaillons évidemment avec les grandes agences. J'étais hier à Laval avec M. Arnaud Leroy, le président du conseil d'administration de l'ADEME, avec laquelle nous travaillons étroitement, en finançant ou cofinançant certains de ses projets. La transition écologique est l'un de nos grands champs d'investissement : c'est ainsi que nous venons de prendre 49 % des parts d'un opérateur privé d'éoliennes. C'est, je le répète, une de nos priorités.

Vous avez raison de dire que la difficulté, pour un établissement de la taille de la Caisse des dépôts, c'est de garantir que ces politiques seront mises en œuvre partout, que les projets immobiliers d'Icade respecteront les critères les plus exigeants en matière de transition écologique et énergétique, de même que le logement social construit par CDC Habitat ou les investissements de notre métier gestion d'actifs. Pour ce faire, j'ai confié à Virginie Chapron du Jeu, la directrice des finances du groupe, une mission transversale qui consiste à coordonner nos actions dans ce domaine. Elle exerce cette responsabilité avec beaucoup d'autorité et d'énergie et veille à mettre l'ensemble de nos activités au niveau qui convient.

Vous m'avez interrogé, madame Louwagie, comme d'autres de vos collègues, sur l'affectation des 20 milliards d'euros annuels d'investissement et de financement de la Caisse des dépôts. C'est un point extrêmement important, auquel nous sommes très attentifs. Je n'ai pas en tête le montant exact de des sommes affectées département par département, mais je pourrai vous l'indiquer à l'occasion des prochaines réunions de travail que Mme la présidente Sophie Errante a proposé d'organiser. Il convient par ailleurs – et c'est une façon de répondre à Mme Rabault – de mener des études plus précises sur la répartition des richesses sur le territoire. On ne peut pas prétendre avoir pour priorité de rétablir les équilibres et de protéger les territoires les plus en difficulté, si l'on ne veille pas à ce que les territoires qui, pour des raisons historiques, sont plus riches que la moyenne, contribuent à la circulation des richesses. Et vous avez raison de remarquer qu'il existe des situations très diverses, notamment dans l'interaction entre les grandes métropoles et leur environnement.

S'agissant des crédits aux collectivités locales, la réalité économique, c'est qu'après la crise dramatique de 2008 et 2009, les banques commerciales sont revenues sur le marché et qu'elles financent aujourd'hui l'essentiel des demandes des collectivités locales, notamment La Banque postale, qui détient 25 % de parts de marché. Le rôle de la Caisse des dépôts étant plutôt d'intervenir dans les failles de marché que de faire concurrence aux banques commerciales, nos conditions d'intervention, qui ont été définies avec le ministère des

finances, prévoient une marge de 130 points de base au-dessus du taux du livret A, ce qui n'est pas compétitif.

Je vois un seul inconvénient à cela, et j'y réfléchis actuellement avec le ministre Bruno Le Maire : pour les collectivités de petite taille qui n'ont pas accès aux banques, ou pour celles qui sont en difficulté, le fait d'avoir une enveloppe dédiée serait une bonne chose, même si les outils dont la Caisse dispose nous ont toujours permis, jusqu'à présent, de trouver des solutions avec les maires concernés. Le secteur, je le répète, est aujourd'hui financé par les banques commerciales, à une autre exception près, le prêt à très long terme, c'est-à-dire à plus de 25 ans, qui n'est pas couvert par les banques commerciales et que nous continuons à couvrir lorsqu'on nous en fait la demande.

Monsieur Mattei, nous aimons financer les hôpitaux, les EHPAD et les maisons de soins, mais il se trouve que nous recevons peu de demandes. J'ai d'ailleurs l'intention de consulter Mme la ministre des solidarités et de la santé pour savoir de quelle manière nous pourrions être plus présents auprès du secteur public hospitalier et le financer davantage.

Vous m'avez également posé une question très technique sur la décentralisation des services juridiques. Pour le dire d'un mot, la Caisse des dépôts est une : nous avons une doctrine juridique et il n'est pas question que chaque délégation régionale, même si elle est autonome en matière d'investissement, ait aussi une autonomie en matière juridique. Nous veillons avec notre équipe à ce que, dans le cadre de la doctrine juridique qui est celle de la Caisse des dépôts, chacun puisse travailler sur place sans que les dossiers remontent à Paris. S'agissant de l'investissement dans les sociétés d'économies mixte, comme de tous nos investissements, nous prenons toujours en compte les questions éthiques au sens large, puisque la responsabilité sociétale d'une institution, c'est de respecter ses collaborateurs, et pas seulement l'environnement.

Madame Rabault, vous m'avez posé une question extrêmement technique au sujet de la surcentralisation. Celle-ci était une option qui, au moment où nous y avons mis fin, n'était pas exercée par les banques : il n'y a donc aucun impact sur les résultats. En revanche, il y a un impact sur les risques, puisque les banques détenaient une option qu'elles n'exercent plus. Gille Carrez, qui est très attentif à cela, me rappelle que, compte tenu des montants en jeu, qui s'élèvent à 10 milliards d'euros, il est convenu que l'extinction de cette option de surcentralisation exercée par La Banque postale s'étalera sur plusieurs années, de façon à ne pas mettre en danger la gestion actifs-passifs de la banque. Tout cela s'est fait en très bonne entente avec le secteur financier, sous l'autorité du gouverneur de la Banque de France, et sans impact sur nos résultats.

J'en viens à la société Icade, qui a deux activités avec Korian. Nous avons d'abord une activité de promotion, dans le cadre de laquelle nous construisons des maisons de retraite pour Korian. Par ailleurs, nous avons une filiale commune avec le Crédit agricole dans le secteur de la santé, qui investit elle-même dans les murs de maisons de retraite, gérées, ou non, par Korian. J'ai eu le plaisir d'inaugurer près de Reims un très grand établissement construit par Icade, qui est l'un des plus beaux établissements hospitaliers de la région Grand Est.

S'agissant du produit net bancaire de Bpifrance pour 2017, je partage tout à fait votre analyse : lorsque le produit net bancaire d'un établissement financier augmente rapidement, il faut regarder ce qui se passe. En l'occurrence, l'explication est très simple. Bpifrance, vous le savez, a deux filiales : une filiale de financement, d'abord, dont le résultat a évolué de façon tout à fait normale, et dont le niveau de risque est extrêmement modeste ; une filiale « participations », ensuite qui, en 2017, a connu des plus-values très importantes, du fait de la

cession de deux grands actifs. Ce sont ces plus-values qui expliquent le montant du produit net bancaire. Nous tenons à votre disposition un tableau de bord par régions.

M. Coquerel m'a posé plusieurs questions. Mme la présidente a déjà répondu au sujet de la commission de surveillance. Je tiens à rassurer tout le monde : la comptabilité commerciale s'applique déjà. Ce que vous avez voté, c'est la suppression du poste de caissier général, ce qui fait entrer la Caisse des dépôts dans le droit commun des établissements financiers, qu'ils soient publics ou privés. Je veux vous assurer que tout cela ne changera rien à nos missions. Si le poste de caissier général est supprimé, sa fonction est maintenue pour tout ce qui concerne la gestion financière. Par ailleurs, la supervision par l'ACPR n'empêchera pas la commission de surveillance de déterminer le modèle de risque qui s'applique.

La commission de surveillance nous a déjà laissé entendre que nous garderions le modèle interne de la Caisse des dépôts, qui est plus prudent que celui d'une banque traditionnelle. Ce modèle interne, une fois validé et approuvé par la commission de surveillance, sera supervisé par l'ACPR, ce qui n'est pas une banalisation – ce serait le cas si cette supervision était exercée par la BCE.

S'agissant, enfin, de La Poste, l'État sera certes minoritaire, mais la Caisse des dépôts est un établissement public, et même on ne peut plus public, puisque nos fonds propres n'appartiennent à personne et que nous sommes placés sous votre protection. Il me paraît donc difficile de dire que le fait d'entrer dans le groupe CDC est un pas vers la privatisation.

Je crois avoir déjà répondu, monsieur de Courson, à votre question relative au rapprochement entre le groupe Caisse des dépôts et le groupe La Poste. Il revient désormais au collègue de l'AMF de décider souverainement. Nous avons analysé attentivement la jurisprudence et nous pensons avoir un bon dossier, mais la décision sera prise le moment venu, c'est-à-dire après la promulgation de la loi. Nous ne pourrons pas saisir l'AMF avant cette date.

Par ailleurs, vous vous inquiétez de voir naître un conglomérat d'État. Il s'agira, de fait, d'un très grand établissement financier public, doté d'un bilan de 1 000 milliards d'euros. À titre de comparaison, celui du Crédit agricole est de l'ordre de 1 600 milliards et celui de BNP Paribas de 2 000 milliards : nous ferons donc partie des très grands établissements financiers européens, mais nos collègues du secteur privé savent gérer un établissement de cette taille.

Il faudra évidemment veiller à ce que l'organisation soit rigoureuse et à ce que les mandats de chaque entité, notamment La Banque postale, la Banque des territoires et Bpifrance, soient clairement définis. Je compte, comme toujours, sur le soutien de la commission de surveillance pour accompagner la réflexion de la direction générale. Nous avons des discussions très approfondies sur ces questions d'organisation, de gouvernance et de stratégie et nous veillerons à mener un suivi attentif.

Les informations dont nous disposons sur La Poste, La Banque postale et CNP Assurances, que nous hébergeons, permettent déjà d'avoir une vision des évolutions à venir et des manières de résister aux chocs. Mais il faudra évidemment veiller à ce que la taille acquise par l'institution ne nuise pas à son agilité au service des territoires, puisque tel est bien son objet. Croyez que c'est une question à laquelle je suis attentif.

**M. François Jolivet.** Monsieur le directeur général, j'ai trois questions à vous poser. J'aimerais d'abord connaître le plan d'action qui a été bâti par la Caisse des dépôts pour suivre et analyser les conséquences de la réduction de loyer de solidarité (RLS) pour les organismes d'HLM.

Je souhaiterais par ailleurs savoir si vous avez des informations concernant les évolutions profondes que pourrait connaître ce secteur au-delà de la mise en œuvre de la RLS, avec l'hypothétique surcompensation, en application du droit européen aux organismes d'HLM agissant dans des territoires où ils pourraient être concurrents avec le secteur marchand.

Enfin, dans la mesure où elle détient près de 40 % des actions de la société Icade, qui est déjà un outil important de mise en œuvre de politiques publiques, et dont le rôle va encore s'accroître, la Caisse des dépôts se pose-t-elle la question de devenir majoritaire au capital de cette société ? En matière de construction immobilière, presque tout ce qui ne relève pas du logement social dépend en effet d'Icade.

**Mme Marie-Christine Dalloz.** Je tiens à saluer nos deux collègues, membres de la commission de surveillance, pour leur travail, leur engagement et leur parfaite connaissance du dossier. Comme Véronique Louwagie, je pense qu'il serait souhaitable que nous ayons un suivi assez régulier, en tout cas durant cette période de transition, compte tenu de l'importance des enjeux.

J'ai trois questions à vous poser. La première concerne les perspectives d'avenir de la société CDC International. J'ai bien vu, dans le document que nous a fourni la commission de surveillance, qu'elle avait apporté son soutien à la création de la Caisse des dépôts et consignations du Burkina Faso, mais j'aimerais savoir quelles sont vos projets pour l'avenir.

Deuxièmement, vous avez parlé des dépôts protégés des particuliers, et notamment des contrats inactifs ou en déshérence depuis la « loi Eckert » : cela représente 7,5 millions de comptes. Il me semble qu'à l'époque, nous avons considéré que leur montant serait plus important. Qu'en est-il en réalité ? J'imagine qu'il y a eu un afflux important au départ, mais qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle est, enfin, la part respective de ce qui est conservé à la Caisse des dépôts et de ce qui est restitué aux particuliers qui font des recherches ?

Ma dernière question concerne les programmes d'investissements d'avenir (PIA). La Caisse des dépôts est un opérateur pour les PIA, qui représentent 8,5 milliards d'euros à gérer. J'aimerais savoir comment vous déterminez le coût de gestion d'un dossier de PIA, quels qu'en soient l'enveloppe ou le sujet.

**M. Jean-Louis Bricout.** On a beaucoup parlé du rapprochement entre la CNP, la CDC et La Poste. En matière de gouvernance, comptez-vous partager certaines missions, par exemple entre le conseil d'orientation de La Banque postale et la commission de surveillance de la Caisse ?

S'agissant de l'accompagnement des territoires, vous avez beaucoup parlé d'« Action Cœur de ville », qui représente un effort important en matière d'ingénierie de projet et de financements. Mais tout cela ne se fait-il pas au détriment des petites villes, celles qui comptent moins de 10 000 habitants ? Elles aussi ont des besoins importants, que la rationalisation du réseau des chambres de commerce et d'industrie et la disparition d'un outil comme le Fonds d'intervention pour la sauvegarde de l'artisanat et du commerce ont encore accru.

J'ai vu que vous étiez partenaire des nouveaux contrats de ruralité et des pactes territoriaux pour le développement. Nous avons signé récemment le contrat Sambre-Avesnois-Thiérache. Quel rôle jouez-vous exactement dans le soutien à ces contrats de développement territoriaux ? Vous avez évoqué aussi les 124 « territoires d'industrie ». Avez-vous quelques précisions à nous donner sur les aides que vous pouvez apporter aux entreprises ou aux collectivités pour favoriser le développement économique de ces territoires ?



**M. Fabrice Le Vigoureux.** On constate une dévolution progressive du patrimoine de l'État à des opérateurs de l'État, notamment aux universités. À ce sujet, j'aimerais connaître l'ambition de la Caisse des dépôts en matière de rénovation thermique des universités. Il s'agirait là d'un levier extrêmement important pour réduire leurs frais de fonctionnement, ce dont elles ont bien besoin.

Ma seconde question concerne l'une de vos filiales, également liée au monde étudiant : je veux parler du dispositif de garantie de prêts accordés par Bpifrance aux banques commerciales qui contractent des prêts étudiants. La Cour des comptes a souligné à plusieurs reprises que ce dispositif était sous-dimensionné. Comptez-vous stimuler ce dispositif, qui est particulièrement utile pour les étudiants modestes qui doivent financer leurs études ?

**Mme Émilie Bonnard.** Ma première question concerne la Banque des territoires. Propose-t-elle de nouveaux outils financiers et, si tel est le cas, quelle est leur valeur ajoutée par rapport aux offres bancaires actuelles, qui sont également intéressantes pour les collectivités ? En quoi ces outils présentent-ils une nouveauté par rapport aux outils classiques de la Caisse des dépôts ? Vous avez parlé de leur réactivité, mais ces outils peuvent-ils vraiment être utiles s'ils ne sont pas associés à une réorganisation des équipes au niveau territorial ?

Je me félicite, deuxièmement, de ce que vous vouliez donner davantage d'autonomie aux directions régionales dans les décisions en matière d'investissement. Ce qui décrédibilisait l'action de la Caisse des dépôts dans les territoires, c'était la lenteur et la lourdeur des décisions. Elles étaient prises à Paris par des personnes éloignées des problématiques locales, alors que les équipes territoriales en ont une parfaite connaissance.

Ma troisième question a trait au financement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Vous nous avez dit que cette activité avait été transmise à Bpifrance. L'ESS constitue une économie et elle rassemble des métiers très particuliers, qui nécessitent une certaine sensibilité et une formation particulière. Or je crains qu'ils ne soient noyés au milieu de toutes les autres activités de Bpifrance, qui relèvent d'activités bancaires classiques.

S'agissant, enfin, des programmes en faveur des bourgs, j'aimerais, comme mon collègue Jean-Louis Bricout, avoir quelques indications sur les outils mis à la disposition des villes de moins de 10 000 habitants.

**Mme Stella Dupont.** La Caisse des dépôts et consignations couvre un spectre d'activités extrêmement large et nous sommes tous très attentifs aux actions qu'elle mène, car nous sommes conscients de son impact sur nos territoires. Il serait effectivement judicieux, comme l'a proposé Mme Louwagie, que nous ayons des réunions de travail, notamment sur le rapprochement avec La Banque postale, mais aussi sur des questions très techniques, comme celle qu'a posée Valérie Rabault.

J'aimerais revenir sur trois points.

Premièrement, du fait de la crise financière, causée par des emprunts structurés dits « toxiques », puis du dispositif « Bâle III », le secteur public local a connu un contexte de refinancement difficile, marqué par un resserrement de l'offre de crédit bancaire. En 2013 a été créée l'Agence France Locale (AFL), dotée d'une filiale, AFL Société Financière, chargée d'émettre en son nom des obligations sur le marché financier et de prêter ensuite ses ressources aux collectivités. Compte tenu de l'implication de La Banque postale dans le financement des collectivités, le rapprochement qui est à l'œuvre va entraîner des évolutions et j'aimerais qu'à l'occasion d'une prochaine rencontre, vous nous en disiez davantage sur le cadre de ce rapprochement, en lien avec l'AFL.

La Société de financement local (SFIL), créée en 2012, propose aux collectivités, *via* la société de crédit Caisse française de financement local (CAFFIL), des prêts à moyen et long terme. La SFIL ayant vocation à s'éteindre, pouvez-vous nous donner une idée du délai ?

Enfin, l'architecture actuelle pouvant déjà sembler complexe aux élus locaux, aux parlementaires, aux acteurs concernés comme aux citoyens, comment envisagez-vous son articulation avec le nouvel acteur que sera la Banque des territoires ?

**M. M'jid El Guerrab.** Je suis d'accord avec Gilles Carrez au sujet du rapprochement avec l'AFD. L'actuel directeur de l'AFD a publié un rapport prônant ce rapprochement, mais il est resté lettre morte. Depuis, une politique de petits pas est à l'œuvre, marquée par l'échange de personnels et par l'utilisation d'outils de financement communs. Pouvez-vous nous dire ce qu'il en est aujourd'hui et quelles sont les perspectives ?

**M. Julien Aubert.** Lorsqu'on grossit et qu'on s'enrichit, la question qui se pose est celle de la lisibilité. Tout à l'heure, Mme le président disait que, bien qu'élu local, elle n'avait découvert la Caisse des dépôts qu'en devenant parlementaire. C'est un vrai problème, d'autant que la Caisse des dépôts, pour moi, reste avant tout un acteur public, avec une mission de service public. Vous menez un grand nombre d'opérations : quel en est le fil rouge ? Comment comptez-vous mener cette mission de service public, notamment dans les territoires les plus déshérités, qui font aujourd'hui l'actualité ? La BPI, par exemple, est très présente dans les métropoles, mais les entreprises de Vaucluse n'ont que peu de contacts avec elle. Il ne suffit pas d'exister et de proposer une offre : encore faut-il que vous meniez une politique spécifiquement dédiée à ces territoires.

**M. Xavier Paluszkiwicz.** Monsieur le directeur général, le 30 mai 2018, la Caisse des dépôts et consignations a inauguré la Banque des territoires, qui doit offrir des solutions de financement à l'ensemble des collectivités territoriales et des acteurs publics locaux, comme les hôpitaux ou les universités. Nous nous en félicitons, mais il convient de rappeler que, selon les chiffres de l'Institut national de la statistique et des études économiques de 2018, les dépenses des administrations publiques locales, depuis les lois de décentralisation des années 1980 ont augmenté de plus de 2 points de PIB, augmentation dont près de la moitié n'est pas liée au transfert de compétences décentralisées, mais bien à des choix discrétionnaires de ces administrations. La dette des collectivités territoriales a considérablement progressé ces dernières années, se creusant de plus de 93 milliards d'euros entre 2002 et 2016, pour un stock de 200 milliards d'euros en 2016, et ce malgré le respect certain de la règle d'or du non-financement par la dette des dépenses publiques des collectivités territoriales. Dès lors, dans quelle mesure et comment la nouvelle Banque des territoires entend-elle agir avec les collectivités locales et faire levier sur elles pour répondre à l'objectif d'équilibre des comptes publics ?

Ma seconde question porte sur le dispositif « Territoires d'industrie », dont le Nord lorrain fait partie. Quelles sont les dispositions prévues pour aider les entreprises en difficulté ? Je songe notamment à l'entreprise SKTB, implantée dans ma circonscription, à Gorcy, et qui rencontre actuellement des difficultés.

**M. Michel Castellani.** Je voudrais évoquer, à mon tour, la Banque des territoires. La création de cette banque témoigne de votre volonté de faire face à la fracture territoriale, puisque vous jouez un rôle de conseil en ingénierie et que vous avez une fonction de guichet unique. Nous regrettons néanmoins que vous n'interveniez que très peu, voire pas du tout, par l'intermédiaire de vos filiales de bailleurs sociaux, en matière de logement social en Corse, comme vous le faites dans d'autres régions. Nous souhaiterions que vous vous impliquiez dans la construction de logements sociaux sur l'île de Corse.

Par ailleurs, pouvez-vous nous indiquer les critères – macroéconomiques, sectoriels ou géographiques – que vous prenez en compte pour choisir vos dossiers ? Travaillez-vous en coordination avec d'autres organismes de financement publics ou privés ? Travaillez-vous pour votre propre compte, ou bien cherchez-vous à créer une dynamique par coordination des moyens ?

Enfin, exercez-vous un contrôle *a posteriori* sur les projets lauréats ?

**M. Saïd Ahamada.** Comme mes collègues, j'estime que la Caisse des dépôts et consignations est un très bel outil dont on peut être fier – et le fait qu'elle soit contrôlée par des parlementaires n'y est pas complètement étranger...

Quelles sont les mesures que vous avez prises et que vous souhaitez prendre, monsieur le directeur général, en matière d'incitations dans le logement social ? Les documents que vous nous avez communiqués illustrent la sensibilité croissante de la Caisse à l'égard de l'innovation sociale et de la transition écologique. Quels sont les outils d'incitation que vous mettez à disposition des acteurs du logement social pour aller plus loin dans ces domaines ? Je pense avant tout à la mixité sociale : nous avons visité ensemble le projet « Smartseille » à Marseille – un très bel outil de mixité, précisément. Je pense aussi à l'implantation des logements sociaux : dans certains territoires, les logements sociaux sont très nombreux, et les logeurs – de même que les collectivités locales – ne me semblent pas déployer d'efforts importants pour diversifier la répartition de ces logements sur le territoire national.

Autre question : les copropriétés dégradées. Je ne reviens pas sur l'événement tragique qui est survenu à Marseille. Le Gouvernement a déployé un dispositif par l'intermédiaire de l'Agence nationale de l'habitat pour accélérer le processus. Il me semble néanmoins que votre expertise serait la bienvenue non pas en matière d'urgence, car les acteurs compétents accomplissent déjà un travail efficace – à condition, naturellement, que les collectivités jouent le jeu – mais en matière de prévention de la dégradation – lente mais certaine – des copropriétés. Prenons l'exemple de la cité de la Maurelette à Marseille : il faut anticiper et aider les acteurs locaux qui ne sont pas assez outillés pour éviter la dégradation hélas définitive de ces copropriétés.

**Mme Valérie Petit.** Ma question porte également sur la politique de la ville. Il existe à Lille, où je suis élue, un projet emblématique de construction d'un centre commercial, Lillénium, dans un quartier relevant de la politique de la ville. Il s'étendra sur 60 000 mètres carrés essentiellement dédiés au commerce, avec la présence de grandes enseignes. Le financement est original : ce projet avait failli ne pas voir le jour faute de financements privés, ce qui a incité la Caisse des dépôts à y participer à hauteur de 20 %, soit 12 millions d'euros, ainsi que l'Agence nationale pour la rénovation urbaine pour le même montant. Il s'agit donc d'un investissement public important dans un quartier en grande difficulté.

Ma question est la suivante. Lille possède déjà un centre commercial ; un deuxième est donc en construction. L'investissement réalisé poursuit un double objectif de rénovation urbaine et de revitalisation du centre-ville. Comment pourrions-nous vérifier que cet investissement public ne sert pas seulement un projet commercial mais qu'il correspond aussi à un engagement concret au service des quartiers ? En clair, comment évaluer le retour sur investissement de ce projet, et selon quels critères d'évaluation ? Il me semble en effet que les critères de création d'emplois et de développement de l'activité commerciale ne suffisent pas à résumer une ambition plus vaste qui a trait à la politique de la ville.

**Mme la présidente de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations.** Je reste députée et membre de la commission des finances, madame Dalloz :

la commission de surveillance de la CDC compte bien trois députés et deux sénateurs. Sans multiplier les groupes et sous-groupes, je suis naturellement à votre disposition pour qu'un groupe transpartisan d'une demi-douzaine de députés soit constitué pour travailler sur l'ensemble des sujets concernés et fluidifier nos échanges. Compte tenu de la teneur de vos questions et de nos échanges, le séminaire que je souhaite organiser avec le président Richard Ferrand à l'Hôtel de Lassay me semble plus que jamais nécessaire : il permettra aux directeurs « métiers » et au directeur général de vous présenter des documents plus substantiels que ceux que je vous ai communiqués aujourd'hui afin que vous sachiez mieux l'action de la CDC. Je suis disposée à entendre vos propositions visant à ce que nous travaillions plus régulièrement ensemble. Je m'investis beaucoup dans la commission de surveillance, à raison de trois jours par semaine – ce qui explique que je ne sois pas toujours présente aux réunions de la commission des finances.

La Caisse conduit de nombreuses actions nouvelles que les collectivités ne connaissent pas forcément – je pense à l'offre « Aqua prêt » en matière d'assainissement – et qui répondent pourtant à des problèmes concrets à moyen et long termes, non seulement dans les grandes collectivités qui ont pignon sur rue mais aussi dans les petites collectivités. Nous devons davantage communiquer dans les territoires pour présenter ces possibilités.

En somme, je suis à votre entière disposition pour que nous progressions de manière plus fluide et que nous jouions tous un rôle d'ambassadeur.

**M. le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.** En ce qui concerne le plan d'action faisant suite à la réduction des loyers sociaux, il s'agit en réalité du plan de 10 milliards d'euros que j'ai évoqué en introduction. Cette vigoureuse mesure de soutien contribue au maintien du rythme de construction. S'y ajoute la décision prise par le Gouvernement de maintenir le taux du livret A à 0,75 %, soit un soutien au secteur de l'ordre de 160 milliards d'euros d'encours de financement. Peut-être est-il trop tard pour débattre du sens de ce taux pour les épargnants mais force est de constater qu'en 2018, ce placement aura été excellent par rapport à bien d'autres.

S'agissant de l'évolution du secteur, nous vérifions avec la plus grande attention que le niveau de construction se maintient. Au-delà du plan de 10 milliards d'euros, nous alimentons la filiale CDC Habitat, qui a bénéficié de deux augmentations de capital de 300 et de 400 millions d'euros afin qu'elle ait sa propre activité – elle prévoit d'ailleurs de construire 20 000 logements sociaux en 2019 – et qu'elle se tienne à la disposition des organismes qui le souhaiteraient pour leur proposer des options d'adossement – car dans ce contexte, tout le monde parle à tout le monde – leur permettant d'accéder au capital de la Caisse.

Nous allons examiner de plus près la question de la régulation européenne et reviendrons vers vous.

J'en viens à Icade. C'est une très belle entité, au conseil d'administration de laquelle nous occupons la majorité des sièges. Les décisions d'investissement qu'elle prend sont validées par la commission de surveillance de la Caisse. Sans abonder son capital, nous estimons pouvoir influencer ses politiques. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai indiqué publiquement, en récapitulant tout à l'heure le portefeuille de la Caisse, qu'Icade resterait dans son périmètre, non seulement parce que son nom signifie « Immobilière Caisse des dépôts » mais aussi parce que c'est un aménageur important. J'ajoute qu'elle détient des dizaines d'hectares en Seine-Saint-Denis, le long du périphérique parisien, qui constituent un outil d'aménagement majeur du Grand Paris, et qu'elle détient des surfaces encore plus vastes autour d'Orly. Il n'est donc selon nous pas nécessaire d'injecter davantage de capital, le capital existant devant être mieux utilisé dans les territoires ; en revanche, il est important que la CDC conserve son poids au sein d'Icade.

En matière internationale, madame Dalloz, vous soulevez deux sujets. CDC Capital International, tout d'abord, est le partenaire de fonds d'investissement et son activité relève depuis la fin de l'année dernière de Bpifrance ; nous ne nous en occupons donc plus, car il s'agissait en quelque sorte d'une distraction par rapport à nos activités principales. En revanche, la Caisse des dépôts exerce un rôle international concernant les techniques de développement des organismes similaires en Afrique. Nous estimons que cette mission importante relève pleinement de notre mandat car elle poursuit un but d'intérêt général, même international. Une équipe très compétente y est donc affectée. Nous allons inaugurer cette année une banque des dépôts au Burkina Faso et je me rendrai à l'automne à Dakar pour célébrer le cinquième anniversaire de la création de la Caisse des dépôts du Sénégal. Nous conserverons ce rôle qui me semble utile.

S'agissant du PIA, il se trouve que je faisais le point hier avec le secrétaire général pour l'investissement, qui m'annonçait justement la tenue d'un audit périodique afin de vérifier que les sommes versées par l'État au titre de la gestion que nous exerçons sur le PIA sont bien dépensées. En 2018, nous avons de nouveau renforcé notre système de comptabilité analytique de sorte que chacun puisse bien mesurer le coût de chaque activité, qui est partagé avec l'État et dont je tiens la présentation détaillée à votre disposition. Les remboursements sont effectués de manière très précise par les services du secrétariat général pour l'investissement. En clair, tout est mesuré et suivi, et nous pourrions vous transmettre directement les éléments pertinents.

M. Bricout m'a interrogé sur la gouvernance future. L'évolution du conseil d'administration de La Poste sera envisagée au Sénat lors de l'examen de l'article 54 de la loi PACTE ; nous verrons ce qu'il en sera. Je souhaite néanmoins que nous conservions la gouvernance respective de chaque grande entité et que nous maintenions leur autonomie de gestion. Il est important de disposer d'ensembles de taille suffisante mais les unités opérationnelles ne doivent pas non plus être trop grandes, au risque d'être gênées dans leur développement. Les mandats de Bpifrance, de La Banque postale, de la Banque des territoires seront donc bien maintenus.

J'en viens aux territoires ruraux. Je fais partie de ceux qui ont le privilège d'être en relation régulière avec l'association des maires ruraux de France, dont j'ai encore longuement rencontré le président, Vanik Berberian, lors du Congrès des maires. Nous disposons déjà des outils adaptés aux collectivités de moins de 10 000 habitants : ils ne sont pas nouveaux. Il s'agit du capital que nous investissons, de la participation dans des SEM, des financements des fonds d'épargne. En revanche, il faut accélérer et amplifier la mise à disposition de ces outils au service des projets, et accélérer le déploiement des crédits d'ingénierie pour préparer les projets en amont.

Cela étant dit, nous faisons exactement la même chose pour les territoires ruraux que pour les villes plus importantes. Dans tous les cas, la réalité opérationnelle est celle-ci : il faut travailler correctement avec les élus sur leurs projets. À Brioude, où je me suis rendu, par exemple, il existe des projets de rénovation du centre-ville et d'installation de salles, par exemple. Si un maire entend réaliser des projets de la sorte, nous vérifions naturellement la situation de l'endettement de sa commune car il ne faut à l'évidence ni engager les fonds de la Caisse des dépôts de façon risquée ni mettre les communes en difficulté, puis nous mobilisons les outils de financement des projets. Pipriac, un bourg de 2 000 habitants environ, connaissait par exemple un problème d'organisation car le centre-ville était traversé par une route dont certains bâtiments étaient trop proches. Des travaux ont donc été engagés pour déplacer la mairie, et nous avons conduit des travaux d'ingénierie pour aménager le centre de ce bourg situé aux confins de la Bretagne et de la belle région Pays de la Loire chère à Mme la présidente.

Par ailleurs, nous sommes associés aux contrats de développement territoriaux : comme l'ANCT, ils constituent pour nous un outil dans le cadre duquel nous travaillons naturellement avec l'État.

Dans les territoires d'industrie, chacun doit jouer son rôle : nous finançons les collectivités locales et les SEM, et laissons à d'autres – notamment Bpifrance – le soin de financer les entreprises. Je vous en donnerai brièvement trois exemples. À Montceau-les-Mines, nous avons créé un centre de formation destiné à des spécialistes du secteur ferroviaire venus de toute l'Europe – c'est un très beau projet que j'ai inauguré il y a quelques mois. À Laval, une SEM d'aménagement dans laquelle nous sommes coactionnaires avec la ville permet d'accueillir des entités de Thalès. À Chalon-sur-Saône, nous avons contribué à la dépollution d'une friche Kodak afin qu'elle puisse accueillir d'autres entreprises. En clair, nous réalisons plutôt des opérations d'aménagement pour préparer l'arrivée d'entreprises qui, elles, sont financées par d'autres moyens. Nous consacrons 100 millions d'euros par an à ce projet. Avec les différents effets de levier, nous comptons donc engager 3 milliards d'euros au cours des quatre prochaines années.

Nous nourrissons de grandes ambitions pour les universités et souhaitons d'ailleurs qu'elles s'en saisissent davantage. Notre plan campus permet de rénover des universités : j'ai inauguré celle de Bordeaux il y a quelques mois. Nous disposons également de sociétés de réalisation, en Nouvelle-Aquitaine par exemple, pour réhabiliter le patrimoine immobilier. Cependant, pour que nous puissions intervenir, il faut que les universités elles-mêmes se saisissent de leur patrimoine ; c'est une option qui dépend d'elles. Nous les encourageons à le faire et nous les conseillons d'ailleurs le cas échéant. Enfin, dans le cadre du PIA, nous finançons des sociétés universitaires et de recherche.

Je ne saurais répondre sur-le-champ à la question concernant les prêts étudiants garantis par Bpifrance, mais ces garanties sont financées par des enveloppes du Trésor dont je crains qu'elles n'aient tendance à se raréfier.

L'ESS est tout à fait essentielle. Nous avons transféré à Bpifrance la création d'entreprises par les grands réseaux que sont France Active, Initiative France ou encore l'ADIE, parce que Bpifrance, désormais bien installée dans son rôle de financeur des moyennes et grandes entreprises, veut s'orienter davantage en direction des territoires les plus éloignés – sur ce plan, nous sommes en cohérence avec elle – et vers les quartiers pour devenir ce que Nicolas Dufourcq appelle la « BPI des quartiers ». Cet outil de financement de la création de petites entreprises avec les réseaux susmentionnés est efficace et aura mieux sa place au sein de la chaîne de valeur de Bpifrance, depuis les grandes entreprises jusqu'aux très petites entreprises, que dans celle de la Caisse des dépôts proprement dite et de la banque des territoires, qui sont plus orientées vers les collectivités locales et le logement social.

En revanche, nous conservons la mission de financement de l'ESS à proprement parler, car les sources de financement sont rares dans ce secteur. Nous ne réduirons pas notre engagement en faveur des activités de ce secteur – je pense par exemple à l'initiative des « territoires zéro chômeur », qui m'est chère et dont je souhaite le développement. C'est un chantier auquel nous continuons naturellement de travailler.

En ce qui concerne la crise des emprunts toxiques et la coordination entre l'Agence France Locale et La Banque postale, disons les choses simplement : elles sont en concurrence. L'Agence France Locale a été créée afin de permettre aux grandes collectivités d'éviter le recours aux banques en leur offrant une solution à moindre coût. C'est d'ailleurs une évolution tout à fait bienvenue puisqu'elle permet aux collectivités de bénéficier de moyens supplémentaires, même si seules les plus grandes d'entre elles sont concernées.

J'en viens à la SFIL. L'État souhaite que nous la reprenions, ce qui est cohérent avec l'objectif visant à constituer un grand pôle de financement public. La SFIL conserve une taille importante avec un bilan de plus de 80 milliards d'euros. La part des prêts toxiques est très réduite parce que les équipes de la SFIL, auxquelles je rends hommage, ont accompli un excellent travail, mais il reste néanmoins quelques prêts toxiques. Dans les travaux que nous entamerons avec l'État, nous prêterons la plus grande attention – toute décision devant être validée ou non par la commission de surveillance – à la teneur de l'actif, à la manière dont sont gérés les bilans qui sont souvent complexes et qui contiennent de nombreux échanges financiers, ou *swaps*. Tout cela fera l'objet d'une analyse très fine. Dans les discussions que nous avons avec le ministère de l'économie et des finances, nous lions cette opération au projet de rapprochement avec La Poste. Cela aurait du sens, en effet : la SFIL, par l'intermédiaire de la CAFFIL, est le véhicule de financement de l'activité de financement des collectivités locales de La Banque postale, mais aussi un outil de refinancement du financement export. Il existe donc des synergies entre la SFIL, La Banque postale et Bpifrance. Encore une fois, cependant, il nous faudra être très attentifs car, malgré le travail remarquable des équipes de la SFIL, il reste des points à examiner. Selon moi, l'architecture d'ensemble ne s'en trouve pas compliquée mais simplifiée, au contraire, puisque les trois établissements financiers – Bpifrance, Banque des territoires et Banque postale – rassembleront tous les outils de développement, en plus du véhicule de refinancement qui s'ajoutera aux capacités financières propres de la Caisse des dépôts.

En ce qui concerne l'AFD, monsieur El Guerrab, nous avons fait les choses à l'envers, en quelque sorte : nous avons failli nous marier mais ne l'avons pas fait et, pourtant, nous avons tout de mêmes des enfants ensemble, si j'ose dire. Nous avons par exemple financé le développement de fonds d'investissement comme Stoa, à hauteur de 700 millions d'euros. Le rapprochement est certes caduc mais nous avons des partenariats – nous appelons cela « l'alliance », même si la référence à Renault est sans doute audacieuse par les temps qui courent... Quoi qu'il en soit, cette alliance entre l'AFD et la Caisse des dépôts et consignations offre des possibilités de mobilité à leurs équipes respectives et nous permet de coordonner notre action en Afrique. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une « politique des petits pas » puisque nous ne voulons pas aller plus loin, mais nous voulons préserver cette relation proche et des activités en commun.

Je regrette que M. Aubert m'ait interrogé sur la lisibilité, car cela signifie que je n'ai pas été clair dans mon propos. Résumons : le fil directeur de l'action de la Caisse des dépôts consiste à lutter contre les fractures territoriales et contre les inégalités. Voilà la mission qui agrège l'action de la direction des retraites et de la solidarité, de la banque des territoires et, demain, de La Poste.

M. Paluszkiwicz m'a interrogé sur notre intérêt pour l'équilibre des comptes des collectivités locales. Nous sommes un établissement financier – j'ai d'ailleurs constitué une direction des risques indépendante – et nous examinons donc les comptes pour ne mettre ni nos clients ni la Caisse en difficulté.

Les entreprises en difficulté, précisément, échappent à notre rôle – et à celui de Bpifrance aussi, d'ailleurs. Elles relèvent des services de Bercy qui disposent des moyens d'action nécessaires, comme on le constate hélas trop souvent. La Caisse des dépôts, quant à elle, n'a pas vocation à intervenir en finançant des entreprises, *a fortiori* lorsqu'elles sont en difficulté. Je suis trop attentif à l'usage qui est fait des deniers qui nous sont confiés sous la surveillance de Mme la présidente pour m'engager dans cette direction.

**M. le rapporteur général.** C'est un périmètre sacré, en quelque sorte...

**M. le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.** Je me suis rendu pendant deux jours en Corse, monsieur Castellani, pour une visite passionnante. La Caisse est très présente dans l'île, où nous avons évidemment une délégation régionale. La ville d'Ajaccio se transforme actuellement grâce à des financements de la Caisse ; j'ai visité plusieurs projets avec le maire, de même que j'ai vu à Bastia, avec le maire de la communauté de communes, des logements sociaux et de très beaux projets de rénovation financés par la Caisse dans le sud de la ville, au-dessus du vieux port. En clair, nous sommes présents en Corse.

**M. François Pupponi.** Ce n'était pas la question ! Les financements de la Caisse existent certes, mais ce que reproche M. Castellani, c'est qu'aucune filiale de la Caisse n'intervienne en Corse. C'est la seule région de France à se trouver dans ce cas !

**M. le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.** Soit, j'examinerai ce point sur lequel je ne peux pas répondre immédiatement. En tout état de cause, j'ai passé autant de temps en Corse que dans les autres régions et j'y attache naturellement une égale importance. Suite à ma visite dans l'île, le président Simeoni m'a d'ailleurs écrit une lettre pour me rappeler l'ensemble des sujets que nous avons abordés, et il va de soi que j'y répondrai.

Les critères de choix des projets sont simples : de même que les élus décident de ce qu'ils font sur leurs territoires, de même les organismes de logement social décident de ce qu'ils construisent et où. Nous pouvons les accompagner et les conseiller, mais je suis très respectueux de l'autonomie de gestion de nos partenaires.

J'ai eu le plaisir de rencontrer M. Ahamada dans sa circonscription, où la Caisse des dépôts finance de très beaux projets, notamment dans les quartiers Sud – je pense à La Marseillaise et à d'autres projets. Comment inciter au développement et à l'implantation de logements sociaux ? La balle est dans votre camp plus que dans le mien, même si nous sommes ravis de financer l'ensemble des projets. Quant aux copropriétés dégradées, nous sommes prêts à intervenir le plus en amont possible, mais nous devons être saisis en premier lieu.

Enfin, Mme Petit m'a interrogé sur la question extrêmement importante de l'évaluation des critères d'investissement. J'ai rappelé que la Caisse des dépôts est un établissement financier rentable et il est impératif qu'elle le demeure. Cela étant, je répète chaque jour à nos équipes que notre objectif n'est pas d'améliorer la rentabilité de la Caisse des dépôts mais son utilité au service des territoires. Dès lors que nous demandons à des équipes nombreuses de s'orienter dans une direction, il faut pouvoir le mesurer. C'est pourquoi nous avons non seulement renforcé les outils de comptabilité analytique pour mieux répartir les charges et vérifier et améliorer l'efficacité des équipes dans le respect de chacun, mais aussi envisagé la mise au point d'indicateurs extrafinanciers qui nous permettront dès l'année prochaine de dresser le bilan de l'action de la Banque des territoires en 2019. Nous pourrons alors vous présenter les résultats financiers et des indicateurs extrafinanciers montrant que nous avons contribué à l'équilibre des territoires et que nous avons été présents auprès des bourgs.

Rappelons que l'essentiel de nos financements est destiné aux territoires ruraux et aux collectivités de petite taille. Autrement dit, notre action est équilibrée et va dans la bonne direction, mais il faut pouvoir le mesurer. Je prends volontiers l'engagement devant vous de partager ces indicateurs dès qu'ils auront été mis au point et de veiller à leur amélioration. Lorsque j'étais directeur d'une entreprise privée, je considérais que la rentabilité des capitaux propres n'était pas l'objectif ultime de l'entreprise ; inutile de vous dire que c'est encore plus vrai lorsque l'on pilote une belle institution comme la Caisse des dépôts et consignations.



**M. le président Éric Woerth.** Je vous remercie. Nous aurons l'occasion de nous rencontrer plus souvent et, sans doute, d'entendre aussi les membres de la commission de surveillance, comme le souhaitent nos collègues.

\*

\*       \*

#### **Information relative à la commission**

La commission a désigné M. Xavier Paluszkiwicz rapporteur pour avis sur le projet de loi, adopté par le Sénat, autorisant l'approbation de la convention entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg en vue d'éviter les doubles impositions et de prévenir l'évasion et la fraude fiscales en matière d'impôts sur le revenu et la fortune (n° 1507).

Membres présents ou excusés

**Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire**

Réunion du mercredi 16 janvier 2019 à 9 heures 30

*Présents.* - M. Saïd Ahamada, M. Éric Alauzet, M. Julien Aubert, M. Jean-Noël Barrot, Mme Émilie Bonnivard, M. Jean-Louis Bourlanges, M. Jean-Louis Bricout, Mme Émilie Cariou, M. Gilles Carrez, M. Michel Castellani, Mme Anne-Laure Cattelot, M. Jean-René Cazeneuve, M. Philippe Chassaing, M. Éric Coquerel, M. François Cornut-Gentille, M. Charles de Courson, Mme Marie-Christine Dalloz, M. Olivier Damaisin, Mme Dominique David, M. Benjamin Dirx, M. Jean-Paul Dufrègne, Mme Stella Dupont, M. M'jid El Guerrab, Mme Sarah El Haïry, Mme Sophie Errante, M. Nicolas Forissier, M. Olivier Gaillard, M. Joël Giraud, Mme Perrine Goulet, M. Romain Grau, M. Stanislas Guerini, Mme Nadia Hai, M. Patrick Hetzel, M. Christophe Jerretie, M. François Jolivet, M. Daniel Labaronne, Mme Valérie Lacroute, M. Mohamed Laqhila, M. Michel Lauzzana, M. Vincent Ledoux, M. Marc Le Fur, Mme Patricia Lemoine, M. Fabrice Le Vigoureux, Mme Véronique Louwagie, Mme Marie-Ange Magne, Mme Lise Magnier, M. Jean-Paul Mattei, Mme Amélie de Montchalin, Mme Cendra Motin, Mme Catherine Osson, M. Xavier Paluszkiwicz, M. Jean-François Parigi, M. Hervé Pellois, M. Pierre Person, Mme Valérie Petit, Mme Bénédicte Peyrol, Mme Sylvia Pinel, Mme Christine Pires Beaune, M. François Pupponi, Mme Valérie Rabault, M. Xavier Roseren, M. Fabien Roussel, Mme Sabine Rubin, M. Laurent Saint-Martin, M. Jacques Savatier, M. Benoit Simian, Mme Marie-Christine Verdier-Jouclas, M. Jean-Pierre Vigier, M. Éric Woerth

*Excusés.* - M. Olivier Serva, M. Philippe Vigier

*Assistaient également à la réunion.* - M. Jean-Jacques Gaultier, M. Roland Lescure, M. Jean-Luc Warsmann