

RENCONTRE-DEBAT DU COMITE 21

**Daniel LEBEGUE,
Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations (CDC)**

"La démarche développement durable du groupe Caisse des dépôts"

13 avril 2001

(Pour des raisons techniques, le débat entre Monsieur Lebègue et les participants n'a pas été enregistré. Nous nous en excusons)

Exposé

Merci Monsieur le Président de votre accueil. La Caisse des dépôts a effectivement décidé de faire du développement durable un fil rouge pour ses 34000 salariés. Avant de développer les différentes traductions du développement durable au sein du Groupe Caisse des dépôts, je voudrais en quelques mots vous rappeler ses grands domaines d'intervention.

Institution financière publique, créée en 1816, la Caisse des dépôts est aujourd'hui, avec ses filiales, un groupe public, décentralisé, qui, avec la création de CDC IXIS, a parachevé la filialisation de ses activités concurrentielles. Ce groupe dispose désormais d'une organisation claire, conforme aux règles de la concurrence : l'Etablissement public Caisse des dépôts est en charge des missions de service public et d'intérêt général ; les métiers concurrentiels sont regroupés en trois pôles filialisés gérés chacun par une holding : CDC IXIS (banque de gros et d'investissement), CNP (assurance de personnes), C3D (services techniques et d'ingénierie).

La Caisse des dépôts et consignations

Les missions de service public peuvent être définies comme la gestion protégée et sécurisée de fonds privés sensibles tels que les livrets d'épargne, fonds confiés aux notaires et administrateurs de justice, consignations légales...

La Caisse des dépôts est également gestionnaire d'un important système de retraites et de fonds de pension du secteur public et para-public. Par ailleurs, la Caisse des dépôts s'est vu confier la gestion administrative du Fonds national de réserve des retraites, fonds mis en place par les pouvoirs publics pour contribuer au financement des retraites à l'horizon 2010, et elle a versé 3 MdF à ce fonds sur son résultat 1999. Elle gère aussi, depuis 1998, le fonds public pour le capital-risque.

Dans le cadre de **ses missions d'intérêt général**, la Caisse des dépôts intervient, en appui de l'action de l'Etat et des collectivités locales, dans le champ de la politique de la ville, appelé "renouvellement urbain". Elle est aussi un grand investisseur public dans des projets d'équipements collectifs, immobiliers, fonciers ou d'activités commerciales.

La Caisse des Dépôts contribue également au développement du territoire aux côtés des collectivités locales. Actionnaire de plus de 400 sociétés d'économie mixte, elle opère dans le domaine de l'aménagement, de l'exploitation des services publics locaux et de l'immobilier.

Elle soutient les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois marchands, en investissant dans toute la chaîne de l'entreprise, de sa création au capital-développement. L'année dernière elle a investi 1 milliard 300 millions de francs dans ce programme ce qui fait d'elle, dans ce domaine, le plus grand investisseur en France.

L'activité concurrentielle du Groupe est répartie en trois pôles.

CDC IXIS est le pôle de la banque d'investissement et de financement dont les métiers sont :

- la gestion d'actifs, y compris le capital investissement et la gestion d'actifs immobiliers pour compte de tiers,
- les activités de marchés de capitaux et de financements spécialisés comme le financement de projets,
- la gestion de services bancaires et de titres.

Le deuxième pôle de métiers est l'assurance de personnes au sein de **CNP-Assurances** dont la Caisse des dépôts et consignations est l'actionnaire de référence et dont l'actionnariat partagé fait une place importante à la Poste et aux Caisses d'Épargne. CNP Assurances est producteur et gestionnaire de contrats depuis un siècle. En revanche, elle n'est pas distributeur mais travaille avec les grands réseaux comme La Poste, les Caisses d'épargne et le trésor public.

Le troisième pôle, **C3D**, est celui de l'ingénierie et des services dans le champ du développement des territoires. Le groupe Caisse des dépôts est présent dans tous les métiers de l'immobilier et gère des patrimoines d'HLM et de logements locatifs intermédiaires ; il agit également dans les métiers de service à l'immobilier, dans les métiers de transports publics, d'ingénierie de grandes infrastructures, dans certains segments du métier du tourisme et des loisirs et dans les métiers de l'environnement, notamment dans le traitement des déchets.

Les valeurs du groupe Caisse des dépôts

Si l'Etablissement public est seul en charge des missions de service public et d'intérêt général, les métiers concurrentiels ne sont pas indifférents à la responsabilité sociale ou au développement durable. Le Groupe dans son ensemble contribue à l'intérêt général ainsi qu'à la cohésion sociale et au développement durable.

Nous avons décidé, il y a 2 ans, de faire du développement durable un fil rouge de notre projet stratégique et de notre charte du management signée par tous les cadres dirigeants. Le Groupe y est bien préparé du fait même de son identité, synthèse des bonnes valeurs du marché et de celles du service public.

Les valeurs d'entreprise que sont l'efficacité, la productivité, un meilleur service au client se trouvent ainsi complétées par une approche à long terme, le souci de l'équilibre de la société et de la cohésion sociale, une éthique de probité et de désintéressement. Ce sont des valeurs modernes dont tous peuvent s'emparer.

La démarche du groupe Caisse des dépôts

Dès l'été 1998, l'Agenda 21 du Groupe a été élaboré dans le cadre d'une mission d'étude et de propositions : ses objectifs et son plan d'action en 40 items ont été adoptés au printemps 1999. Souple, le dispositif de pilotage est composé du Comité développement durable dont les membres représentent les différentes branches du Groupe, et d'une très petite équipe de mission sous la responsabilité de Pierre Ducret, Secrétaire Général de la Caisse des Dépôts.

Parallèlement, le Groupe s'est associé à la réflexion et au partage d'expériences internationales en adhérant au Global Compact de l'ONU en juin 2000 sur la prise de responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme, de droits sociaux et de protection de l'environnement. Puis, en signant la déclaration des Institutions financières sur l'environnement et le développement durable du Programme des Nations Unies pour l'environnement, il a confirmé son engagement en faveur de la prudence écologique. Enfin, il est membre actif du réseau CSR Europe dont le travail très concret encourage les entreprises à développer leur responsabilité sociétale.

Le Groupe a également signé la Charte des entreprises publiques françaises pour le développement durable en octobre 1999 et a participé, en mai 2000, à la création de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

Des projets et initiatives dans nos métiers

Il s'agit tout d'abord, pour notre Groupe, de **promouvoir le développement durable dans sa dimension territoriale**. Le renouvellement urbain est d'ailleurs l'un des chantiers majeurs du début du 21^{ème} siècle autant que les retraites ou la réforme de l'Etat. Impératif, le renouvellement urbain est une entreprise colossale : sur un parc de 4 millions de logements sociaux, il faudrait en réhabiliter 60 000 chaque année soit 10 fois plus qu'aujourd'hui.

Notre Groupe est largement concerné par la lutte contre l'effet de serre ; il l'est à la fois parce qu'il est le 2^{ème} investisseur forestier français mais il l'est aussi à travers les activités territoriales de C3D comme le transport ou l'immobilier, c'est pourquoi la Caisse des dépôts a engagé une étude sur la création du marché des droits d'émission de gaz à effet de serre.

Il nous faut **lutter contre l'exclusion** en appuyant la politique de la ville et de l'habitat, lutter contre l'exclusion en soutenant l'innovation et la création de PME et TPE, lutter contre l'exclusion bancaire et financière. La satisfaction de l'intérêt général ne relève pas seulement du service public. Mais, je constate, notamment dans le domaine de la finance, que le marché n'a pas tendance à s'étendre. Il laisse à l'écart des secteurs importants de la société. A l'heure actuelle, nous assistons à l'expansion d'un tiers secteur social et solidaire, composé d'associations et de mouvements mutualistes. Il faut en prendre le plus grand compte car son rôle devient considérable. Nous devrions aussi contribuer à réinsérer financièrement les 5 millions de personnes qui, en France, vivent sans liens bancaires. Le Groupe n'entend pas se substituer à la banque mais, dans certains domaines financiers, il peut agir pour cette insertion financière.

Nous voulons participer à la promotion de **l'Investissement socialement responsable** à travers une gamme de produits mais aussi, et c'est, pour 2001-2002, un des chantiers de notre Groupe qui est actionnaire d'Arèse, en aidant au développement de la notation sociale.

Nous soutenons le projet de CSR Europe et d'Euronext qui proposent aux 9 agences de notation sociale européennes d'évoluer vers des méthodes et une grille d'analyse communes en vue de créer un index social européen des entreprises européennes. Il existe déjà aux Etats-Unis une telle grille d'analyse : le Dow Jones Sustainability Index, et l'investissement socialement responsable représente 15% de l'épargne collective des Etats Unis soit 1300 milliards de \$. Le chantier est peut-être plus complexe en Europe mais les espoirs sont bons de le voir aboutir.

Le groupe Caisse des dépôts va mettre en place un site portail thématique consacré à la responsabilité des entreprises et à l'Investissement socialement responsable. Novethic.fr offrira aux institutionnels et aux particuliers l'information professionnelle sur ce sujet afin de leur permettre de mieux connaître cette notion, de s'informer sur les pratiques et d'accéder aux produits financiers responsables.

Les pratiques managériales

En ce qui concerne nos pratiques internes, nous avons beaucoup travaillé sur le système de management, sur la gestion des cadres et des cadres dirigeants et nous souhaitons améliorer nos pratiques de management des ressources humaines, notamment favoriser les congés solidaires, humanitaires, privilégier le rôle des femmes et un rajeunissement des équipes : 1200 jeunes ont d'ailleurs été recrutés en 2000.

Nous voulons mieux écouter nos parties prenantes pour répondre à leurs attentes et progresser dans la bonne gouvernance. Pour ce faire nous développons les partenariats avec des partenaires publics, semi-publics mais aussi privés français, européens ou internationaux. Ces partenariats doivent être bien construits : la Caisse des Dépôts ne revendique pas un leadership et l'état de partenaire n'implique pas une relation hiérarchique et de domination comme cela existe dans des groupes fusionnés.

Afin de mieux informer nos parties prenantes, pour le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations, 2001 sera l'année de la publication d'un premier rapport développement durable.

Pour l'avenir, nous voulons sortir de l'opposition entre développement durable et grands projets concernant les transports, l'énergie, l'eau... Les freins à ces grands projets sont stériles dès lors que les programmes de construction intègrent le souci du développement durable. Les grands projets comme le Tunnel sous les Pyrénées sont indispensables. Le groupe est très présent dans ce genre de projets et souhaite contribuer au changement de la problématique. En effet, si par le passé l'approche était purement financière avec une exigence minimum de retour sur investissement, on commence déjà depuis 25 ans aux Etats Unis à prendre en compte les externalités positives de ces projets. Il faudrait qu'en Europe aussi l'on sorte du caractère primaire de ce débat.

Pour conclure, que doit-on faire au quotidien ? La problématique du développement durable est au cœur de tout. Il faut donc ancrer le développement durable dans la démarche entrepreneuriale, lui donner plus de substance opérationnelle. Aujourd'hui aucun chef d'entreprise ne peut plus prétendre que son entreprise ne doit pas être citoyenne. Cette position est devenue intolérable.