

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris*

Accenture

Air Liquide<sup>1</sup>

Algoé<sup>2</sup>

ANRT

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay<sup>3</sup>

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

DARPMI<sup>3</sup>

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR<sup>1</sup>

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

THALES

TotalFinaElf

Usinor

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2003)

**LA CAISSE DES DÉPÔTS  
ACTEUR DE LA TRANSFORMATION  
DES TERRITOIRES**

par

**Patrick TERROIR**

Directeur régional Île-de-France de la Caisse des dépôts

Séance du 6 novembre 2002 (11<sup>ème</sup> séance)

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

**En bref**

Depuis la seconde guerre mondiale, la Caisse des dépôts a connu d'importantes mutations. Auparavant rassemblées au sein d'un même ensemble, ses activités sont désormais clairement réparties entre un pôle concurrentiel et un pôle d'intérêt général. Sa mission historique d'aménageur du territoire a elle-même acquis une nouvelle dimension en intégrant des actions de développement économique et d'investissement public, en particulier dans le cadre de la politique de la ville. En Île-de-France, l'établissement public soutient de nombreux projets dans les quartiers en difficulté, à travers des partenariats public-privé de plus en plus fréquents et dans le but de transformer durablement les territoires. Mais le monde continue de changer et avec lui les besoins des collectivités territoriales. L'enjeu, pour la Caisse des dépôts, est d'être un interlocuteur reconnu, qui travaille avec l'ensemble des partenaires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Patrick TERROIR**

En Île-de-France, l'aménagement du territoire réserve à ses nombreux acteurs des défis de taille. Compte tenu des spécificités de la région, il n'est pas simple en effet d'y favoriser à la fois l'activité économique et la cohésion sociale. C'est pour tâcher de mieux y parvenir que la Caisse des dépôts et consignations a depuis quelques années élargi et diversifié ses missions d'intérêt général, dont bon nombre sont d'ailleurs en cours de définition. L'activité d'investisseur public y prend une part croissante, comme je voudrais aujourd'hui vous le démontrer.

### **La Caisse des dépôts aujourd'hui**

Il est utile auparavant de rappeler le cadre dans lequel évolue notre action, lui-même ayant subi des modifications notables au cours des dernières décennies.

#### *Puissance...*

Prestigieuse institution, la Caisse des dépôts représente aussi une formidable machine économique : son bilan consolidé est considérable puisqu'il atteint 328 milliards d'euros ; ses fonds propres s'élèvent à 13 milliards d'euros ; son ROË, soit la rentabilité des fonds propres, a dépassé l'objectif de 10 % fixé par le directeur général à son arrivée – cette petite révolution s'est révélée très positive pour la motivation générale – et affiche aujourd'hui 11,1 %.

La Caisse des dépôts contribue pour une grande part au budget de l'État : elle lui reverse une "contribution volontaire" importante, ainsi qu'un dividende à hauteur de 33 % du résultat. Pour ajuster ses besoins de financements, l'État se sert par ailleurs régulièrement sur les fonds d'épargne que nous centralisons, ceux notamment collectés sur le Livret A par les caisses d'épargne et La Poste. Ces actifs en gestion à la Caisse alimentent les prêts au logement social et représentent 220 milliards d'euros. La conservation d'actifs concerne quant à elle 621 milliards d'euros.

#### *... et polyvalence*

Depuis sa création, la Caisse des dépôts a beaucoup évolué. Ses activités autrefois réunies au sein d'un ensemble unique sont désormais réparties entre un pôle concurrentiel et un pôle d'intérêt général.

Le premier est principalement incarné par EULIA, alliance politique entre les activités financières de la Caisse, rassemblées sous l'enseigne CDC Ixis, et les caisses d'épargne. La CNP, première société d'assurances de personnes de France, fait également partie de ce périmètre, ainsi que l'ensemble des filiales de services aux collectivités locales, réunies au sein de la holding C3D et spécialisées dans l'aménagement du territoire. Dans le cadre de ces activités concurrentielles, la Caisse des dépôts mène une stratégie d'internationalisation : elle est désormais présente au Japon, en Allemagne, aux États-Unis et en Italie. Elle tente par ailleurs de nouer des alliances avec des organisations financières européennes.

En tant qu'établissement public, la Caisse des dépôts est chargée de missions d'intérêt économique général, au travers de mandats que lui confient les pouvoirs publics.

### **Les activités d'intérêt économique général**

Ces missions couvrent quatre grands domaines d'intervention : la cohésion sociale, le développement économique des territoires, la conservation des fonds des clients des notaires et la gestion des caisses de retraites du secteur public.

## *Cohésion sociale*

Historiquement, les activités de cohésion sociale concernent le financement du logement social, grâce aux fonds d'épargne centralisés par la Caisse des dépôts. Environ 220 milliards d'euros d'encours sont collectés, dont 100 milliards au titre du Livret A. Depuis la seconde guerre mondiale, la Caisse des dépôts transforme cette épargne liquide en prêts à très long terme, à un taux d'intérêt de 4,2 %. Ce taux n'est pas exceptionnel sur le marché, mais la longueur du prêt est plus rare. La Caisse dispose en permanence de la liquidité nécessaire pour financer les opérations de logement social programmées par l'État. Elle se réserve toutefois le droit de vérifier la santé financière de ses emprunteurs.

## *Développement*

Le groupe finance également le renouvellement urbain dans le cadre de la politique de la ville. Actuellement, cinquante grands projets de ville (GPV), portant sur les quartiers les plus difficiles, et une trentaine d'opérations de renouvellement urbain (ORU) sont en cours. La géographie prioritaire de la politique de la ville constitue l'un des fondements de l'intervention de la Caisse des dépôts, qui agit très en amont dans l'ingénierie humaine des opérations, à travers des prêts bonifiés ou des études cofinancées avec les collectivités locales.

## *Conservation*

Autre mission historique de la Caisse des dépôts, justifiée par la neutralité de son statut, la conservation des fonds des clients des notaires et des avoirs des entreprises en redressement ou en liquidation représente un encours stable de près de 20 milliards d'euros. La Caisse dégage une marge importante de cette activité, qui constitue depuis toujours l'un de ses moteurs financiers.

## *Gestion*

La Caisse gère également certaines caisses de retraites du secteur public, en particulier celles des collectivités locales et du secteur hospitalier. On vient de lui confier la gestion du fonds de réserve des retraites. Cette activité pour compte de tiers s'effectue de manière tout à fait transparente et reste légèrement déficitaire.

Je voudrais à présent m'arrêter plus longuement sur une activité qui m'occupe tout particulièrement : le développement économique des territoires, deuxième de ces quatre missions d'intérêt économique général menées par la Caisse des dépôts.

### **Le développement économique des territoires**

L'intervention de la Caisse des dépôts dans le développement économique des territoires est récente : elle a commencé il y a seulement une dizaine d'années à travers des actions d'aide à la création d'entreprise.

#### *PME et innovation*

Des fonds spécialisés ont alors été mis en place en partenariat avec les collectivités territoriales et une quarantaine d'organismes régionaux de capital investissement ont vu le jour, chargés de prendre des participations dans des PME innovantes pour soutenir et accélérer leur développement.

Nous avons prolongé cette activité par la création de fonds d'amorçage qui interviennent plus en amont dans la création d'entreprise. Régionaux ou nationaux, ils sont spécialisés dans les biotechnologies ou dans les logiciels de communication.

Nous gérons également, pour le compte de l'État, un fonds public de capital risque, et nous venons de créer, avec le concours de la banque européenne d'investissement, un fonds destiné à relancer la création d'entreprise en ces temps de faible conjoncture économique.

Enfin, la Caisse assume la gestion d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques, à travers BDPME Sofaris.

### *L'aide à la création d'entreprise*

L'un de nos départements est spécialisé dans la création de plates-formes d'initiatives locales, constituées d'entreprise, de banques et de collectivités locales. Ces associations accordent aux chefs de très petites entreprises des prêts d'honneur, situés entre 4 500 et 15 000 euros, qui leur donnent, en plus d'une crédibilité auprès des banques, les moyens de démarrer leur activité.

Par l'intermédiaire de l'organisation France Active, qui prend des participations dans les très petites entreprises, nous proposons par ailleurs à ces chefs d'entreprise des fonds de garantie.

Toutes ces actions d'aide à la création d'entreprise étaient bien sûr nécessaires, mais pas suffisantes. Le développement économique des territoires ne pouvait évidemment pas se suffire de prêts garantis ou de subventions. Nous devons aller plus loin ; nous avons décidé de devenir investisseur.

## **L'investissement public**

Pour transformer en profondeur le fonctionnement des territoires, la Caisse des dépôts s'engage aujourd'hui comme un véritable acteur de leur développement.

### *Nos missions*

Dans le cadre de sa nouvelle mission d'investisseur public, elle participe à des opérations de portages immobiliers dans les secteurs où les investissements privés sont difficiles à réunir. Nous acquérons, rénovons et créons des structures immobilières pour permettre à des activités commerciales, de bureaux ou semi-industrielles de s'y développer. Outre cette action de "régénération" des territoires, nous cherchons à appuyer le développement des pôles de haute technologie en nouant des partenariats.

C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics nous ont confié, il y a deux ans, la mission de favoriser l'expansion numérique des territoires en soutenant la multiplication d'espaces publics numériques, *les cyberbases*, sur tout le territoire. Nous investissons dans la création d'infrastructures numériques à condition qu'elles s'inscrivent dans un modèle économique équilibré. Afin d'améliorer les usages, nous avons par ailleurs mis en place des portails et des contenus internet à destination des collectivités, destinés à faciliter la communication en ligne entre les citoyens et les responsables locaux.

### *Nos principes*

Notre activité d'investisseur public s'appuie sur les fonds propres de la Caisse des dépôts. Elle prend la forme d'investissements en capital dans des sociétés quel qu'en soit le type, mais aussi de prêts participatifs. Nous intervenons le plus souvent dans le cadre d'un mandat de l'État, mais pas seulement.

Nos exigences sont moins rigides que celles des investisseurs classiques puisque nous acceptons une rémunération de nos fonds propres proche du rendement des obligations d'État, ainsi qu'un retour sur investissement différé. Toutefois, nous ne nous engageons pas sans l'assurance que le projet financé sera rentable à terme.

Autre principe auquel nous ne dérogeons pas, nous intervenons toujours en partenariat. Il est en effet préférable, lorsqu'on débute dans une telle activité, de s'associer à des professionnels. D'ailleurs, notre objectif est de favoriser le retour des acteurs de marché sur les territoires concernés, et pas seulement de proposer des mécanismes publics. Les montages d'attractivité de partenaires privés sont donc ceux qui nous intéressent le plus. Nous travaillons néanmoins avec des sociétés d'économie mixte et donc avec les collectivités locales. Les organismes semi-publics, comme EDF ou le Port autonome, constituent également des partenaires fréquents de la Caisse des dépôts : leurs disponibilités immobilières et foncières sont généralement très importantes et situées dans des territoires concernés par la politique de la ville. Nous tentons de revaloriser avec eux ces sites, dans la perspective d'un développement cohérent du territoire local.

Enfin, la Caisse accorde son aide pour une durée définie. Son intention n'est pas de rester éternellement l'investisseur d'un centre d'activité mais d'être présente le temps qu'il faut – de deux à vingt ans –, jusqu'à ce que la politique de renouvellement urbain mise en œuvre permette le retour des acteurs du marché. Nous intervenons comme l'un des acteurs de la transformation du territoire et à cette condition expresse de n'être qu'un partenaire parmi d'autres.

### **La Caisse des dépôts en Île-de-France**

L'Île-de-France est de toute évidence une région bien à part. Elle représente 11 millions d'habitants, soit 20 % de la population française, et 30 % du PNB, soit un taux plus élevé que le PNB de la Belgique, de la Suède ou de la Norvège. C'est aussi la troisième métropole économique du monde, après New York et Tokyo.

#### *Les grands défis régionaux*

Mais si la région bénéficie d'atouts considérables, parmi lesquels une capacité scientifique et universitaire exceptionnelle et un secteur des hautes technologies dynamique, elle souffre également de graves handicaps, qui pourraient bien menacer son développement à l'avenir.

L'émiettement extraordinaire du territoire est une difficulté majeure : 1 200 communes, 240 villes de plus de 10 000 habitants, parmi lesquelles Paris, huit départements, de nombreux établissements publics d'aménagement, des intercommunalités en cours de constitution et un nombre important de groupements d'intérêt public, représentent autant d'interlocuteurs avec lesquels il faut compter pour tout projet envisagé en Île-de-France. Leur niveau de légitimité et leur poids décisionnel étant équivalents, il n'existe pratiquement aucun arbitrage possible entre ces différents intervenants. Le consensus est le seul moyen d'avancer, ce qui bien évidemment ne permet ni l'audace ni la rapidité.

Le déséquilibre entre l'Ouest, qui concentre les emplois et les entreprises, et le Nord-Est, touché par un taux élevé de chômage et par une forte désindustrialisation, constitue un autre handicap important pour l'Île-de-France. Les évolutions actuelles ne font que l'accentuer et il n'existe pas, au niveau régional, de dispositif suffisamment puissant pour rééquilibrer cette situation. La région compte d'ailleurs un très grand nombre de zones identifiées comme prioritaires au titre de la politique de la ville.

Enfin, la faiblesse de la maîtrise d'ouvrage en Île-de-France est caractéristique. Elle prend directement sa source dans l'émiettement et la superposition des structures. Les projets sont insuffisamment nombreux, ainsi que les porteurs de projets.

#### *La stratégie de la Caisse*

Pour favoriser le développement économique de l'Île-de-France, la Caisse des dépôts a créé avec la région un fonds de capital investissement qui prend des participations dans des PME spécialisées dans les hautes technologies, ainsi qu'un fonds d'amorçage, également soutenu par des universités et des partenaires privés. Des fonds de prêts d'honneur et de garantie ont

par ailleurs été mis en place sur tout le territoire afin de favoriser la création de petites entreprises.

Nous nous intéressons de près aux initiatives qui visent à mettre en relation les universités avec des acteurs privés, tout comme nous cherchons à appuyer les structures de type incubateur ou pépinière. Nous avons aussi participé à la création d'une société de construction d'infrastructures numériques avec un syndicat de 80 communes de la première couronne qui a passé une délégation de service public pour la construction d'un réseau de fibres noires. Nous travaillons, dans le cadre de ce projet, avec plusieurs partenaires privés. Notre intervention permet d'assurer la neutralité de la propriété et de l'utilisation de l'infrastructure, tout en évitant la confusion entre le porteur du réseau et les sociétés de commercialisation.

Les financements de la Caisse des dépôts en Île-de-France représentent au total 150 millions d'euros. Ils concernent des prêts hors logement, des équipements et des infrastructures. La politique de la ville, consacrée à 40 % à l'agglomération parisienne, constitue un axe majeur de notre action dans la région, en particulier dans les quartiers en difficulté.

### *Les quartiers en difficulté*

Dans ces quartiers, nos investissements sont ciblés sur des opérations très précises mais variées : la modernisation et la construction de centres commerciaux, le transfert d'activités industrielles, la reconversion de friches industrielles... Les projets auxquels la Caisse des dépôts apporte son soutien recouvrent des modes d'intervention multiples puisque nous sommes souvent amenés, en plus de montages financiers classiques, à mettre au point des dispositifs juridiques nouveaux et adaptés, dans des situations généralement sans précédent.

Quelques exemples me permettront d'illustrer concrètement notre action, et tout d'abord celui de Clichy-Montfermeil, bien représentatif. La gestion de la galerie commerciale "Le chêne pointu" y est particulièrement difficile : le système de copropriété, caractérisé par une multitude d'interlocuteurs, compliquait en effet la résolution des problèmes d'entretien et d'occupation des bâtiments. Dans le cadre d'un projet global de renouvellement de la zone, la Caisse des dépôts a décidé d'investir dans la reprise de cette galerie en partenariat avec un établissement public créé il y a quatre ans et spécialisé dans les centres commerciaux des quartiers en difficulté. Le gérant de la moyenne surface de la galerie est également partenaire de l'opération.

À Garges-lès-Gonesse, nous rénovons un immeuble de bureaux déserté par la Caisse d'allocations familiales. Ses qualités architecturales devraient nous permettre de le recommercialiser. À Épinay, nous étudions un projet de démolition de six immeubles de bureaux vides situés au cœur de la ville, dans le but de construire, au même emplacement, deux nouveaux bâtiments à usage commercial aux standards actuels.

À Champigny, les locaux d'Air Liquide sont situés dans une zone fort peu accessible par les transports en commun, sur le bord de la Marne. L'entreprise pourrait être tentée de déménager, ce qui serait fort préjudiciable à la ville. Celle-ci compte en effet très peu d'activités industrielles et un nombre important de logements sociaux. Sa taxe professionnelle est la plus élevée de l'Île-de-France. L'enjeu du maintien de cette entreprise est considérable. Pour consolider sa présence sur le site, la Caisse des dépôts envisage de financer la construction d'un nouveau bâtiment sur un terrain attenant, destiné à abriter notamment le restaurant d'entreprise.

À Paris, nous travaillons sur un projet de délocalisation de l'imprimerie nationale, actuellement logée dans des locaux vétustes du XV<sup>e</sup> arrondissement. La création d'une société avec des partenaires privés devrait nous permettre de construire et de louer un bâtiment de 25 000 m<sup>2</sup> à Choisy-le-Roi. Par ailleurs, nous avons lancé dans le XX<sup>e</sup> arrondissement un projet de construction, sur un même terrain, d'un hôtel moderne et d'une médiathèque. Nous recherchons des investisseurs pour, d'une part, construire et gérer l'hôtel et, d'autre part, construire et louer la médiathèque à la ville. Dans ce type de partenariat, de plus en plus

fréquent, un investisseur privé construit pour le secteur public des équipements qu'il lui loue. Dans le XVIII<sup>e</sup> arrondissement, la Caisse des dépôts envisage la reconversion des anciennes halles des pompes funèbres en espace artistique, culturel et commercial. Dans ce cas également notre projet d'équipement public fera appel à un porteur privé.

### *Auprès des pôles scientifiques*

Nous contribuons également au développement des pôles scientifiques de la région Île-de-France. Dans le cas du Genopole d'Évry, la Caisse des dépôts a participé à la mise en place d'un fonds d'innovation qui soutient les entreprises issues de la recherche, et créé, avec la région, une société d'économie mixte destinée à porter l'immobilier d'accueil des entreprises de biotechnologies.

Pour accélérer l'émergence de l'Optics Valley au sud de Paris, la Caisse propose aux principaux acteurs du secteur un appui amont aux études. À l'avenir, elle pourrait également intervenir dans des opérations d'aide à la création d'entreprise ou de portage immobilier.

Le plateau de Saclay constitue un site à fort potentiel, mais encore insuffisamment organisé. Ainsi, dans la vallée scientifique de la Bièvre, la Caisse des dépôts cherche à promouvoir un développement structuré.

À Boulogne, enfin, il a finalement été décidé de consacrer l'île Seguin à deux projets culturels de grande ampleur, pour lesquels la Caisse des dépôts est partenaire : un nouveau musée d'art moderne et une cité scientifique.

## DÉBAT

### Hier et aujourd'hui

**Un intervenant :** *Quel paradoxe ! La Caisse des dépôts est à la fois extraordinairement puissante et extrêmement discrète. L'origine de cette puissance reste d'ailleurs particulièrement difficile à déterminer : ni élus, ni hauts fonctionnaires, les représentants de la Caisse ne sont pas non plus des agents économiques soumis au jugement des analystes financiers... Ils sont détenteurs d'une sagesse vigilante qui n'appartient à aucune des catégories classiques. Et comme des joueurs d'échec masqués, ils déplacent en silence, selon leur bon vouloir, les pièces du vaste échiquier territorial : élus, financiers, entreprises, représentants de l'Administration...*

**Patrick Terroir :** C'est "malheureusement" beaucoup moins vrai aujourd'hui !

Jusqu'à la fin des années 1980, en effet, la Caisse des dépôts a représenté l'autorité de marché au service de la politique des pouvoirs publics ; sa discrétion était indispensable. Le ministère des Finances était sa principale tutelle, mais sa commission de surveillance comptait également des représentants du Parlement et de l'administration centrale. Rappelons qu'à l'origine, la Caisse des dépôts a été créée pour soustraire l'épargne aux tentations de l'État.

Cette culture reste fortement ancrée dans la maison, mais le monde a changé. Les manœuvres de la Caisse autour de la Société Générale, perçues comme une tentative de renationalisation de la banque, ont par ailleurs modifié, à l'occasion d'un changement de gouvernement, la politique des pouvoirs publics à son égard. Les projets de démantèlement alors évoqués ont finalement tourné court – les responsables gouvernementaux ont pris conscience de l'immense intérêt que l'État avait à conserver un instrument tel que la Caisse des dépôts –, mais la menace qu'ils constituaient a pesé, pendant un certain nombre d'années, sur son développement.

Depuis 1996, la marche en avant a repris, mais dans un cadre politique et administratif différent. La délimitation précise opérée entre les différentes activités de la Caisse a inévitablement diminué le poids de l'ensemble. Le pôle privé joue désormais le jeu des acteurs de marché, soumis à la concurrence et au risque... Quant à l'établissement public, il doit démontrer en permanence son utilité. Et son problème est précisément aujourd'hui de

n'être pas assez connu, et pas seulement par les acteurs privés. La sortie du Crédit local de France en 1992 a rompu les liens que le groupe entretenait avec les collectivités locales. Notre démarche est aujourd'hui résolument tournée vers les territoires. Nous cherchons, depuis une dizaine d'années, à nous faire connaître d'eux pour devenir un acteur majeur de leur développement.

**Int. :** *Je voudrais rappeler qu'après la seconde guerre mondiale, la Caisse des dépôts a joué un rôle central dans la reconstruction du pays. Jusqu'aux années 1980, ses fonctions d'aménageur du territoire, ainsi que la personnalité de ses dirigeants, en faisaient même une grande manipulatrice de l'État. Il me semble que dans les périodes récentes l'énorme puissance de la Caisse s'est éparpillée dans des actions diverses et variées, sans stratégie claire, au détriment de son efficacité.*

*Je relève par ailleurs que vous avez peu évoqué Dexia, nouvelle entité créée en 1985 pour reprendre le flambeau du financement des collectivités locales, dont la Caisse est traditionnellement chargée.*

**P. T. :** Le sentiment de la dispersion est fréquent dans les périodes de redéfinition stratégique. Mais l'époque glorieuse dont vous parlez, pendant la reconstruction, se caractérisait précisément par une multiplicité d'interventions. Et les besoins actuels auxquels nous tentons de répondre, de recomposition et de régénération des territoires, appellent également des mesures aussi diverses que complémentaires. Elles doivent bien entendu être organisées de manière cohérente, mais elles sont multiples par définition. La Caisse des dépôts s'est donné pour mission d'aider les acteurs locaux à construire des politiques territoriales raisonnées. Notre organisation actuelle nous offre un cadre d'intervention tout à fait adapté.

Quant aux collectivités locales, je rappelle que la France a clairement choisi un modèle dans lequel leur financement relève de mécanismes de marché : dans ces conditions, le maintien du monopole d'un circuit bancaire spécialisé dans le financement de leurs équipements apparaît hors sujet. La Caisse des dépôts est encore actionnaire de Dexia à hauteur de 10 % mais cette banque représente pour l'établissement public un interlocuteur financier comme les autres.

**Guy Fleuret (Caisse des dépôts) :** *Au fond, les principales préoccupations d'un élu local ne sont-elles pas l'activité économique de son territoire, l'aménagement urbain et la construction de partenariats avec les territoires voisins ? Les interventions de la Caisse s'organisent exactement autour de ces enjeux ! On peut y voir un émiettement, mais la période des très grands équipements publics et des opérations lourdes de construction est derrière nous, même si les besoins importants en infrastructures sont encore à venir. Le développement d'un territoire s'appuie sur une multitude d'actions parce que le champ de préoccupation des élus s'est considérablement élargi depuis un certain nombre d'années et parce que l'aménagement du territoire lui-même a évolué. Après le traumatisme de la séparation avec le Crédit local de France, la Caisse des dépôts a décidé de conduire une politique active pour renouer des liens avec les collectivités locales : elle y est parvenue et représente désormais pour elles un interlocuteur connu et régulier.*

*Depuis toujours, la Caisse des dépôts joue le rôle d'un mécanicien du développement local : elle n'est pas le conducteur de la voiture. Il est vrai que la lisibilité de notre action est plus compliquée aujourd'hui. Mais notre dialogue continu avec les acteurs du territoire permet une véritable maïeutique par laquelle des projets viables peuvent émerger.*

**Int. :** *Les trois entités de la Caisse des dépôts, les activités bancaires et financières, la C3D et l'établissement public, rappellent les trois pouvoirs distincts qui coexistaient sous l'ancien régime : la finance, le pouvoir monarchique et l'industrie lourde. En tentant de maintenir depuis dix ans leur équilibre, la Caisse ne risque-t-elle pas, tout simplement, l'explosion ?*

**P. T. :** Le modèle a beaucoup changé au cours des trente dernières années. Alors qu'à l'origine toutes les activités de la Caisse étaient regroupées sans que personne ne remette en cause leur cohabitation, elles sont désormais clairement séparées selon qu'elles correspondent à une démarche commerciale ou sont guidées par l'intérêt général. Cette organisation a suscité deux stratégies successives. Au début des années 1990, on a considéré que ces pôles se



nourrissaient l'un de l'autre et avaient intérêt à conserver des liens. On tend désormais à penser que l'identification de chacun d'entre eux est nécessaire. La question est dès lors de savoir si la Caisse des dépôts restera demain cette entité qui regroupe, de manière plus juridique qu'opérationnelle, des activités publiques et privées, ou si celles-ci ont vocation à être encore plus nettement séparées.

### **Agir en Île-de-France**

**Int. :** *Vous avez évoqué l'émission des responsabilités en région parisienne comme une difficulté majeure de votre action. Dans le cas des projets que vous nous avez présentés, doit-on comprendre que l'émergence d'un interlocuteur unique ou prédominant a permis de la résoudre ? Comment parvenez-vous à monter des projets là où la multiplicité des acteurs rend leur mise en œuvre particulièrement compliquée ?*

**P. T. :** Il n'existe pas de projet pour lequel il n'y ait pas un nombre élevé d'interlocuteurs. Tous ceux que j'ai évoqués ont demandé un temps de préparation très long, entre deux et trois ans. Actuellement, cent projets environ sont étudiés à la Caisse des dépôts. Et très peu avancent à un rythme satisfaisant.

L'exemple de Clichy-Montfermeil est d'ailleurs très révélateur : outre les deux municipalités, nous devons compter avec l'État, le département, la région, le groupement d'intérêt public, la société d'économie mixte locale et l'EPARECA (Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux), qui intervient dans le cadre de la politique de la ville. Le porteur politique du projet est la collectivité locale de Clichy-sous-Bois. Les porteurs économiques sont la Caisse des dépôts et l'EPARECA. Outre les intervenants publics, le montage du projet fait également intervenir les nombreux propriétaires de la galerie.

**Int. :** *Votre stratégie de soutien à la création d'entreprise est-elle adaptée aux spécificités de l'Île-de-France ? Le potentiel y est plus grand que nulle part ailleurs et paradoxalement les financements et les actions de soutien y sont les plus faibles. On peut regretter que la Caisse des dépôts se limite à une action d'accompagnement là où le dispositif public est insuffisant au lieu de jouer le rôle d'un véritable incitateur capable de générer des créations d'entreprises manifestes.*

**P. T. :** Nous partageons votre constat : les instruments d'appui à la création d'entreprise en Île-de-France sont bien inférieurs à ceux qui existent dans les autres régions françaises. Rien ne le justifie sinon le fait que la défense de l'identité économique de la région ne se pose pas dans les mêmes termes qu'ailleurs. Les entrepreneurs d'Île-de-France n'ont pas avec les collectivités locales franciliennes les mêmes relations que dans les autres régions. Ils s'en désintéressent très nettement ; quant aux collectivités, elles ne se sentent ni la légitimité ni la vitalité suffisantes pour intervenir.

La Caisse des dépôts souhaite devenir plus qu'un simple accompagnateur. Dans le but de constituer une véritable force motrice, elle veut créer, avec différents partenaires locaux et régionaux, des instruments adaptés aux spécificités de la région, notamment pour fédérer et encourager les initiatives existantes. Mais notre légitimité à le faire reste limitée.

**Int. :** *Vous doutez de votre légitimité, mais celle-ci ne se décrète-t-elle pas, sous peine d'immobilisme complet ?*

**P. T. :** C'est l'objet d'un débat permanent au sein de la Caisse des dépôts : nous nous interrogeons constamment sur notre mandat, sur l'identité de nos commanditaires et sur notre légitimité. Il existe d'ailleurs deux courants dans la maison : ceux qui ne jurent que par les missions de l'État et ceux qui militent pour davantage d'initiatives. Dans la pratique, nous en avons prises un certain nombre et suggéré à l'État de nous confier plusieurs projets !

## Et l'Europe ?

**Int. :** *Avez-vous mis au point une stratégie européenne ?*

**P. T. :** Nos relations avec la direction de la concurrence de Bruxelles sont très nombreuses. Lorsque le groupe a procédé à la répartition de ses activités, nous avons été amenés à discuter avec elle de ses modalités. La question d'un risque d'atteinte à la concurrence se pose en permanence lors de nos interventions dans le domaine public. Mais la position de la Commission européenne sur les services économiques d'intérêt général a évolué d'une conception libérale à une volonté de plus grand équilibre entre les responsabilités du marché et celles des acteurs publics. La Caisse des dépôts trouve naturellement son rôle dans ce nouveau contexte et joue la carte de l'organisme européen. Nous souhaitons en particulier développer la gestion sous mandat de fonds européens pour le compte des collectivités locales.

Présentation de l'orateur :

Patrick Terroir : directeur régional de la Caisse des dépôts pour Paris-Île-de-France ; ancien élève de l'ENA, il a commencé sa carrière au ministère chargé de la Sécurité sociale. En 1981, il est nommé à la direction du Trésor du ministère des Finances ; en juillet 1988, il est nommé directeur adjoint au cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle ; il rejoint, en juin 1989, la Caisse des dépôts.

Diffusion janvier 2003