

ALLOCUTION DE M. ROBERT LION

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Monsieur le Président de la République,

Son 175^e anniversaire est pour la Caisse des dépôts l'occasion d'un honneur exceptionnel : elle accueille le chef de l'Etat. Cet événement fait écho à l'éloge et aux encouragements que prononça ici même, dans cette cour de Belle-Isle, le général de Gaulle lors de notre cent cinquantième.

Vous avez bien voulu, Monsieur le Président, rendre à votre tour visite à un vieux serviteur de la nation. Nous vous en sommes reconnaissants, nous les sept mille collaborateurs de la Caisse des dépôts et consignations, nous les vingt trois mille personnes qui formons le "groupe Caisse des dépôts". Chacun est attentif à cette cérémonie que lui retransmet directement la télévision. Certes, c'est notre établissement qu'on célèbre aujourd'hui, et nous ne sommes que ses agents passagers.

Mais sa force ne procède pas seulement de son lignage, sa vitalité est aussi le fait des équipes qui lui donnent chair. Permettez-moi de les associer à ce moment historique.

J'inscrirai mon propos dans le temps. Un anniversaire célèbre le temps, et le temps est le partenaire originel de la Caisse des dépôts. D'emblée, sa mission fut tracée dans la longue durée ; aujourd'hui, son projet d'entreprise proclame pour première valeur le souci du long terme. Je voudrais vous montrer qu'en une époque où prévaut trop souvent l'obsession de l'instant, la Caisse est nourrie par ses racines profondes, et qu'elle y puise d'assez bonne sève pour se préparer ardemment à l'avenir.

Les fondations de la Caisse des dépôts nous importent donc beaucoup. En voici une brève relecture.

Elle a reçu en 1816 un double mandat : "administrer des biens placés sous la foi publique" ; "faire fructifier les capitaux qui lui sont confiés" en les mettant au service de ce qu'on nommait alors "le bonheur général".

En 1816, la France est épuisée, occupée, rançonnée. Les caisses sont vides. Pire : le crédit est mort. Rien n'est plus urgent que de rétablir la confiance, singulièrement dans le domaine financier. En même temps qu'elle jette les bases de la finance moderne, la loi va créer deux préposés à la restauration de la foi publique : la Caisse d'amortissement, en charge de la dette, la Caisse des dépôts et consignations, "dépositaire général de la nation". Elles sont confiées à l'administration d'un même directeur général.

La foi publique ne surgit pas du néant. Divinisé par Rome, qui lui consacra un culte fervent, ce principe immémorial avait été ranimé par l'esprit des Lumières. Philosophes, financiers, mathématiciens, s'étaient rencontré vers la fin du XVIII^e siècle pour concevoir l'étonnante alchimie par laquelle de petites épargnes individuelles, innombrables et fluctuantes, pouvaient être la source de financements durables et fructueux ; cette fructification garantissait en retour à ces épargnes la sécurité la plus grande. Alors commença l'épopée de ce que nous appelons aujourd'hui la transformation ; alors naquit la prévoyance, vertu politique et démarche financière. Progrès indissociable, tous l'affirmaient, de la foi publique.

652

C'est celle-ci qu'après bien des déboires veut refonder la Restauration. En conférant une protection extraordinaire au directeur général des deux Caisses, la loi entend en faire l'insoupçonnable gardien des fonds déposés entre ses mains, le grand ouvrier du retour de la confiance. Son statut, qui l'abrite de l'arbitraire, n'a pas pour objet de le protéger lui, mais bien les déposants ; il est assorti de devoirs rigoureux, et celui à qui il s'applique prête un serment dont la solennité est à la mesure de sa responsabilité.

Pour renforcer le dispositif, la loi de 1816 place la Caisse des dépôts et son directeur général "sous la plus haute des garanties", celle de "l'autorité législative", qu'elle institue "garant" et "surveillant". Elle associe au Parlement, au sein de la Commission de surveillance, les corps constitués, au premier rang desquels le Conseil d'Etat et la Cour des comptes.

Ce mécanisme équilibré a fort bien résisté au temps. Je m'attache à en respecter l'esprit, en témoignant la plus grande importance aux travaux de la Commission de surveillance, que préside à présent M. Pierret et qui supervise de très près notre activité. Je vois cette Commission, ainsi que les corps de contrôle auxquels nous sommes justement soumis, comme un précieux et actif surveillant ; je la perçois aussi, selon l'esprit et la lettre de la loi, comme un garant de notre nécessaire autonomie.

Un double principe a donc présidé à la naissance de la Caisse des dépôts : sécurité pour les épargnes, utilité pour la nation. Il a réglé sans répit la marche de notre maison. Il inspire le travail quotidien de la direction générale, du comité

exécutif, des chefs d'entreprise, cadres et collaborateurs du groupe, à présent comme toujours, de génération en génération.

S'agit-il de la sécurité ? La Caisse des dépôts n'a jamais manqué à son serment fondateur. Je dis bien : jamais, et je rends ainsi un hommage particulier à Antoine-Pierre du Tremblay, qui le premier jura, devant la première Commission de surveillance, de "maintenir l'inviolabilité de cette caisse", comme je rends hommage aux douze directeurs généraux qui ont, après lui et avant moi, prêté le même serment et assuré notre mission première sans faillir, en dépit des polémiques et des tourmentes. Toujours, les fonds déposés ici ont été, comme le voulaient nos fondateurs, intégralement "disponibles à première réquisition". Nous avons assuré notre mission de confiance constamment.

Pourtant "la confiance ne se commande pas", nous avait-on dit en 1816. On le vérifie dans le monde actuel où les boussoles de l'argent si souvent s'affolent, où des caisses d'épargne font naufrage, pour la ruine de leurs clients, où le scandale ravage des banques internationales et discrédite des places financières. Rien de tel en France, dans le large pan des constructions financières dont cette maison a la charge. Rendons hommage à nos partenaires : le Trésor public, l'Ecureuil, la Poste ; leur rigueur et leur esprit de service concourent à l'édifice solide du crédit. Mais acceptez que je regarde la Caisse des dépôts et consignations comme une clé de voûte dans cet édifice de la confiance.

653

S'agit-il ensuite de l'utilité, c'est-à-dire de l'art d'employer les deniers qui lui sont remis pour concourir au progrès collectif ? Ici aussi, mandat rempli. Les activités de la maison ont varié, qu'elles s'exercent en flanc-garde du Trésor, ou au service des citoyens. Volontiers, la Caisse s'est portée en avant-garde, à son initiative ou à l'appel de l'Etat, défrichant, avant que d'autres plus tard ne les exploitent, de nouvelles voies du progrès : financement local dès 1830 ; prévoyance sociale à compter de 1848 ; SICAV il y a trente ans ; au delà du logement social, mobilisation multiforme, depuis 1989, sur les banlieues déshéritées, avec notre programme "développement-solidarité" ; etc... Suivant la belle formule de François Bloch-Lainé, la Caisse des dépôts a le goût de la brèche. Au total, elle a servi le progrès de la France.

Sécurité, utilité - ce double principe d'action a été mis en œuvre à la faveur d'un comportement que quatre mots résument : adaptation, spécification, carrefour, transparence.

Adaptation. La Caisse des dépôts n'a jamais cessé de s'adapter. Ces derniers temps, le marché, pour nous très stimulant, a suscité la compétition sur beaucoup de nos activités ; l'esprit d'entreprise, l'attention au client, la gestion par objectifs décentralisés habitent désormais ce groupe. Notre ambition est d'être à cet égard un pionnier au sein du secteur public. Nous sommes d'opiniâtres décentralisateurs, et le gouvernement nous appuie, en acceptant que la Caisse

nationale de prévoyance, notre si tonique compagnie d'assurances devienne société anonyme, que le Crédit local de France, brillant leader du financement local, soit introduit en Bourse, qu'au sein du groupe vigoureux que constitue Caisse des dépôts-développement, C3D, plusieurs filiales ouvrent leur capital à des partenaires privés. Les anciens présidents de notre Commission de surveillance, MM. Dominique Taddei et Jean-Pierre Soisson, de même que M. Christian Pierret le fait aujourd'hui, nous ont confortés dans cette marche vers la modernité.

Spécification, afin d'éviter la dispersion. Nos territoires de 1991 sont clairs, et ils bornent à ceci :

- l'épargne et la prévoyance,
- le développement local et l'habitat social,
- les marchés financiers où nous entendons être artisans d'innovation et référence en termes de déontologie ;
- la gestion de caisses et de fonds sur mandat de l'Etat.

Carrefour. Conçue par ses fondateurs comme un passeur de frontières entre le court et le long terme, les intérêts particuliers et l'intérêt général, la Caisse des dépôts est en position charnière ; dans la sphère financière mais proche des institutions publiques, auxiliaire du Trésor et familière des gestions municipales. Elle contribue ainsi de manière particulière à l'équilibre de notre système économique et financier, sous le contrôle du ministre de l'économie et des finances et aux côtés de la Banque de France ; ce rôle singulier est aujourd'hui considéré avec intérêt dans certains pays en crise. Elle vit l'économie mixte sur un mode très quotidien, tout à fait opérationnel, en animant un réseau de plus de six cents Sociétés d'économie mixte, toujours aux côtés et à l'appel des collectivités locales. Cette forme d'action a fait ses preuves : bien plus de la moitié des zones d'urbanisation l'ont en France empruntée, bien plus de la moitié des services locaux sont ainsi exploités ; elle se développe, comme en atteste la croissance constante du nombre de SEM ; elle suscite l'intérêt au-delà de nos frontières.

Transparence. Dès 1816, la Commission de surveillance devait présenter un rapport annuel au Parlement ; il demeure riche d'informations, et reste étrangement inexploité par beaucoup d'observateurs. Par une exception révolutionnaire pour l'époque, la loi fondatrice ajouta le contrôle de l'opinion, chaque citoyen ayant accès aux comptes trimestriels que la Caisse devait publier au Moniteur, c'est-à-dire de nos jours au Journal Officiel. Cela situait d'emblée cette maison sur la place publique.

La clarification n'est jamais achevée. La Commission de surveillance, nous invite depuis quelques années à l'améliorer ; nous n'avons cessé de le faire, et cette démarche a rencontré les exigences contemporaines de la plus haute déon-

tologie financière à laquelle je confirme notre attachement.

J'ai récemment proposé de nouvelles réformes à cette Commission. Avec votre accord, M. le ministre des Finances, j'ai le projet de créer une direction des fonds d'épargne, consacrant la séparation des gestions que nous pratiquons déjà ; et la Commission de surveillance vient de décider de suivre de manière particulière les activités de cette direction. La seconde avancée concerne nos participations stables dans quelques entreprises, que nous gérons en actionnaire actif, soucieux de donner à ces sociétés le temps nécessaire à une réussite durable ; nous allons regrouper ces participations dans une filiale, que pilotera un conseil de surveillance issu pour partie de la Commission de surveillance. Parallèlement, comme toute entreprise nous continuons à moderniser nos procédures de gestion, de contrôle et de présentation de nos comptes.

Ces ajustements, pragmatiques mais importants, me paraissent en ligne tant avec la permanente réforme de la Caisse des dépôts - qui s'énonce décentralisation, partenariat, construction d'un groupe- qu'avec les exigeantes disciplines de la foi publique.

Tel est, en ce jour anniversaire, le groupe de la Caisse des dépôts. Il est encore, et moi-même le premier, attentif aux critiques qu'inspire la défense de l'intérêt général, et qui lui sont parfois adressées ; fréquents dans notre histoire, de tels propos nous prémunissent contre le confort. Il bouge, ce groupe. Il est piloté sur un mode collégial, par une équipe, qui est ici près de moi, qui travaille beaucoup et bien, avec dynamisme et dans la solidarité. Suivant cet exemple, le groupe s'efforce de conjuguer la modernité, la performance, la qualité dans le service rendu à ses clients -et la fidélité aux principes fondateurs. Ceux-ci m'apparaissent adaptés à notre temps, parce qu'ils sont universels et qu'un législateur avisé les a, il y a cent-soixante-quinze ans, heureusement formulés. Ils sont à-même de nous conduire vers des champs nouveaux.

Car la Caisse des dépôts doit servir durablement. Elle est disponible, Monsieur le Président, pour répondre à de nouveaux appels. Dans un temps où krachs et craquements secouent le monde, nous voudrions que cette vieille maison, forte de ses repères comme de ses enthousiasmes, soit souvent invitée à déployer ses talents.

Les chantiers, selon moi, ne font pas défaut. Au cœur de nos missions, la promotion de produits d'épargne marqués au sceau de la sécurité. En artisans de prévoyance et gérants de fonds de retraites, une contribution que je vois majeure à l'évolution de nos régimes de retraites - par exemple en initiant des fonds de pension. En opérateurs sur les marchés financiers, le défrichage des réformes qu'il convient de leur imprimer.

Pour conjurer le déchirement social qui menace les villes, la Caisse des dépôts peut contribuer à un développement plus solidaire. L'aménagement s'écrit

aujourd'hui environnement : action sociale, développement écologique, nous allons avec d'autres inventer l'écologie sociale.

Et pour donner une touche concrète, j'indique que nous proposons en ce moment à d'autres institutions financières, de créer, ensemble, une banque du développement solidaire.

Enfin, ce groupe ne borne pas ses regards à nos frontières. Il possède des savoir-faire et il pratique des modes opératoires - sur les marchés financiers ou l'économie mixte notamment - qui sont appréciés à l'étranger. L'Europe de l'Est retient notre attention : la démocratie ne s'y ancrera pas sans que la décentralisation, et donc la gestion locale, y soient mieux établies. Nous voudrions être, sur ce front, là-bas, des ferments actifs pour de fructueuses fécondations.

Sur ces registres, sur d'autres où il voudrait nous appeler, nous sommes, Monsieur le Président, à la disposition de l'Etat. La Caisse des dépôts a le goût des lendemains, et donc la volonté de demeurer utile longtemps à l'intérêt général, elle veut être en même temps professionnelle, performante, exemplaire, au rang des meilleurs au monde sur les métiers qui sont les siens.

Mais avant tout, elle entend demeurer pilier de la sécurité, préposée à la confiance. Aussi bien, elle n'a d'horizon que si ses mérites lui valent la confiance des citoyens, elle n'a de sens que si elle peut légitimement inscrire la foi publique sur ses emblèmes.

Cela est notre ambition la plus haute et nos efforts continueront d'être tendus vers cet objectif. J'ai voulu que dans le même temps où se trouve célébrée son identité, la Caisse des dépôts, devant vous, Monsieur le Président, devant vous tous, Mesdames et Messieurs, renouvelle, par ma voix, son engagement.