

FINANCE ET CONFIANCE

LA SECURITE ET L'UTILITE

ROBERT LION

DIRECTEUR GENERAL DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

*“Je jure de remplir mes fonctions avec honneur et probité ;
d'exécuter en ce qui me concerne les lois et règlements qui régissent
la Caisse des dépôts et consignations, de faire exécuter les dits règlements
et de maintenir l'inviolabilité de la Caisse”.*

575

Tel est le serment que prêtent le directeur général et les directeurs de la Caisse des dépôts et consignations ; dans des termes qui n'ont pas changé depuis 1816. Il est reçu, comme ce fut le cas pour le premier directeur général Antoine-Pierre Du Tremblay, le 24 juin 1816, par la Commission de surveillance.

Je suis en France le seul chef d'établissement financier qui soit assermenté. De même que tous mes prédécesseurs - il n'y en eut que treize sur ces 175 ans - j'attache un prix extrême à ce trait essentiel de ma fonction. En dépit de son originalité, ce qu'indique et ce qu'implique ce serment demeurent justifiés.

Urgence de la confiance

La situation de la France de la seconde Restauration, en 1815, est particulièrement difficile. Le nouveau régime politique manque de crédibilité, l'économie, sans être épuisée, est fortement déstabilisée, le crédit est mort. L'urgence est alors le rétablissement de la confiance, dans tous les domaines et plus encore dans le monde financier. La faillite des finances publiques avait entraîné la chute de la monarchie et allumé les premiers feux de la Révolution. Les gouvernements successifs de la période révolutionnaire s'étaient, tour à tour et vainement, attachés à résoudre cette question pour sombrer, sous le Directoire, dans

la banqueroute des deux-tiers. Le Consulat et l'Empire avaient commencé d'édifier un système financier plus efficace, avec la Banque de France et la Caisse d'amortissement, créées en 1800, mais les derniers troubles des Cent-jours venaient de raviver les grandes peurs. Napoléon, en effet, peu avant la déroute, avait vidé les coffres les plus sacrés, puisant dans les fonds de l'amortissement et les dépôts et consignations. Ce nouveau manquement à la foi publique désespéra les derniers prêteurs.

Or, la Nation, l'Etat avaient des besoins gigantesques, le pays occupé par les troupes des coalisés était à la rançon, les créanciers attendaient le paiement des arriérés de l'Ancien régime, les caisses du Trésor étaient vides. Dans ce climat d'incertitude politique et d'agitation, le recours à l'impôt était impossible, l'Etat devait emprunter et nul ne songeait à vouloir lui prêter.

Le gouvernement de Richelieu, et plus spécialement le ministre des finances Corvetto, lancent alors un énorme pari sur la confiance qui se traduit, en termes pratiques, par la loi de finances de 1816. Ce texte, en vérité le premier code de finances publiques dans l'histoire de la France, met en place deux institutions qui, dans l'esprit du législateur et du gouvernement, seront le fer de lance de leur campagne pour la confiance. Selon les vues des savants et des financiers qui, dès la veille de la Révolution, avaient réfléchi au meilleur système de crédit possible, selon les exigences aussi de la situation, le rétablissement du crédit, l'organisation d'un appareil financier durable et performant pour l'économie, passent par la constitution d'un outil efficace de gestion de la dette publique et celle d'un dépositaire général et public. La nouvelle Caisse d'amortissement et la Caisse des dépôts et consignations vont donner corps à ces espérances.

La Caisse d'amortissement sera le meilleur garant de la réussite des emprunts nécessaires, la Caisse des dépôts et consignations sera la preuve active de la crédibilité de l'Etat et ressuscitera le crédit public. Cette institution s'adresse, en effet, à l'ensemble des citoyens, qui pourront venir lui confier les dépôts volontaires et obligés, de même que leurs épargnes pour la prévoyance. Par une innovation révolutionnaire, ces dépôts bénéficieront non seulement de la plus grande sécurité mais ils seront placés, ils fructifieront, leur emploi aura une utilité pour la communauté.

Ainsi, par le double effet, d'une part de la sécurité pour la masse des déposants qui n'ont pas accès au secteur bancaire, du reste alors presque inexistant, d'autre part, de l'utilité collective des fonds particuliers ainsi recueillis, le crédit de l'Etat, celui de la Nation seront restaurés et l'économie se trouvera encouragée ; la société pourra s'engager sur les voies du progrès.

La responsabilité de la confiance

Un même directeur général, jurant de défendre l'inviolabilité des deux Cais- ses, préside à leurs destinées. La clé du système de sécurité, exigée par l'his- toire et les circonstances, est son pouvoir de dire non : il peut faire obstacle aux prétentions éventuelles du gouvernement sur les deniers confiés en sa garde. Cette position, tout à fait exorbitante, est la condition du succès et elle répond, en modeste mais net écho, à celle que la Charte, la Constitution de 1814, a assigné au Roi, avec son droit de veto. Les prédécesseurs, dirigeants des Cais- ses d'amortissement du XVIIIe siècle et de l'Empire, avaient un statut ordi- naire qui les laissait livrés à l'arbitraire de tous les pouvoirs exécutifs, au grand dam de l'épargne, du crédit public et de la rente, du crédit tout court. Du Trem- blay, le premier directeur général de 1816, a connu, directement ou indirecte- ment, toutes ces pressions puisque, commis des finances déjà sous Turgot, il assista aux abus et aux extorsions qui devaient conduire aux multiples liquida- tions des gouvernements et à la défiance définitive de la Nation.

L'expérience, l'urgence du moment, la prudence pour le futur imposent un tel statut, aussi extraordinaire qu'il puisse paraître, non pas seulement aujourd'hui mais déjà il y a cent-soixante-quinze ans. Il n'a qu'un objet : don- ner la plus grande indépendance au directeur général, gardien du "trésor sacré des citoyens", garant de la confiance de la nation. S'il est nommé par le roi - ce que dit aujourd'hui encore la loi -, le directeur général ne rend pas de comp- tes au pouvoir exécutif, il n'est pas sous la tutelle du ministère des Finances. Si son mandat n'a pas de terme, c'est afin qu'il ne vive pas dans la préoccupa- tion de plaire, combien tentante pour celui qui espère être renouvelé dans ses fonctions.

577

Transparence et confiance

Il n'est pourtant pas livré à lui-même. Le législateur lui assigne pour "surveil- lant" et pour "garant" la plus digne autorité qui soit : l'autorité législative, c'est-à-dire le Parlement, représentant la Nation, ou encore l'ensemble des citoyens.

"La Caisse des dépôts et consignations est placée, de la manière la plus spé- ciale, sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative" conclut l'arti- cle 115 de la loi fondatrice. Cette autre disposition novatrice pour l'époque, et toujours singulière aujourd'hui, correspond elle aussi aux structures de la Constitution de 1814 qui inaugure, en France, le premier régime parlemen- taire. Elle répond aux modèles rêvés de la démocratie antique, aux recomman- dations de Montesquieu qui fondait la liberté et la sécurité sur la séparation

des pouvoirs et préconisait que la dette publique, les dépôts remis à la garde de l'Etat, fussent confiés au "corps législatif". Car il s'agit bien en effet des deniers des citoyens, de la fortune de la nation et qui, mieux que les représentants de la nation, qui, mieux que ceux qui font les lois "expression de la volonté générale", sauraient veiller sur leur gestion ?

Les dispositions du législateur vont plus loin encore pour mettre ce nouvel instrument à proximité du citoyen, entre les mains de la nation. Non seulement elle est sous la tutelle du Parlement, non seulement elle est surveillée, comme quotidiennement par une commission qui réunit autour de parlementaires les représentants de divers corps de l'Etat et de l'économie, mais elle est aussi soumise au contrôle de l'opinion. Ses résultats sont publiés trimestriellement au Moniteur puis au Journal officiel et cette clause représente à l'époque une considérable innovation. Dès l'origine, ce que nous appelons, aujourd'hui, la transparence est inscrite comme une obligation, la gestion de la Caisse des dépôts, comme à Rome autrefois, la gestion du temple de la foi publique, est mise "sur la place publique".

La confiance jurée, la foi publique

578

Le serment que prête le directeur général résume avec solennité l'engagement qu'il prend devant la nation.

Ce serment, cette "garantie" solennisée, fait précisément écho au culte antique de la "foi publique", sous l'invocation de laquelle est placée, à sa naissance, la Caisse des dépôts et consignations. "Les intérêts particuliers ne peuvent trouver une plus sûre garantie que dans un dépôt placé sous la foi publique", dit encore un texte d'application de la loi de 1816.

C'est une vieille histoire que celle de la "foi publique". Elle remonte à l'aube des civilisations, aux fondements primitifs de la dette et du contrat. Rome en fait une divinité de son panthéon, à l'instigation de Numa, le premier roi, le père des lois. Ce dernier, raconte Plutarque, "donna à entendre aux Romains que le plus saint et le plus grand serment qu'ils eussent su faire était de jurer leur foi". La foi publique a son temple sur le Capitole, on y dépose les traités diplomatiques mais aussi les dépôts et les biens consignés que les citoyens confient à la déesse. *Fides publica*, la foi du Peuple romain atteste la confiance dans ses deux acceptions, confiance que le Peuple inspire, confiance qu'il exige des autres et de l'Etat. La foi publique est ainsi la sacralisation du lien social, le signe tabou de l'engagement collectif, la marque d'une nation solidaire. Les temps modernes réveillent la foi publique lorsque commence de s'organiser le crédit des Etats. Gènes, Venise, fondent, au XVI^e siècle, leur Banque nationale "*sotto la fede pubblica*".

Notre antique principe est surtout l'objet d'un actif rajeunissement lorsque l'Europe des Lumières ouvre la voie des révolutions. La première révolution est incontestablement financière et commence en Angleterre, au tout début XVIIIe siècle. La confiance devient un instrument essentiel de gouvernement dans une Europe en permanente économie de guerre et les Anglais en font la première efficace démonstration en créant la Banque d'Angleterre, leur arme secrète pour longtemps. La France monarchique n'est pas capable de s'adapter à cette révolution financière et cette impuissance sera la cause, à la fin du siècle, d'une plus radicale révolution. Pourtant, dans les cercles des philosophes, des publicistes, des mathématiciens et des manieurs d'argent, la conviction s'établit que la confiance du Peuple est la seule garantie possible d'une politique financière saine. Le crédit public c'est le crédit du Peuple, il repose sur la foi de la Nation ou bien il n'existe pas. Le grand désir de liberté et d'égalité qui traverse l'opinion fait naître le souci de l'équité financière, gage du salut pour les gouvernements. L'épargne, l'assurance qui accompagnent techniquement cette autre notion révolutionnaire, la prévoyance, exigent, pour régler à la fois l'amortissement de la dette publique et l'amélioration du sort des pauvres gens, que règne partout la foi publique.

Mais rien de tout cela ne se traduit en France solidement dans les faits. Bien au contraire, à la veille de 1789, le crédit de l'Etat est ruiné, la place de Paris viciée par la spéculation.

579

Alors la foi publique devient le slogan mobilisateur de la grande Révolution.

"La confiance publique est ébranlée, s'écrie Necker à l'ouverture des Etats généraux, et pourtant cette confiance est indispensable : elle honore la nation et constitue sa force politique". Deux mois plus tard, la veille de la prise de la Bastille, l'Assemblée nationale déclare que "nul pouvoir n'a le droit de prononcer l'infâme mot de banqueroute, nul pouvoir n'a le droit de manquer à la foi publique sous quelque forme ou quelque dénomination que ce soit...".

Confiance et efficacité

Il faudra attendre 1815 pour qu'à nouveau retentissent dans les assemblées les termes sacrés de la foi publique. En proposant la création de la Caisse des dépôts et consignations et de la Caisse d'amortissement, le ministre Corvetto rappelle le vieux principe : "La dette est sacrée, elle repose sur la foi publique. Ce n'est qu'à ce prix que vous pourrez espérer d'établir le crédit du gouvernement. La confiance publique rétablira l'équilibre, elle sera assurée sur l'inviolabilité de la foi promise par nos engagements sacrés".

Et les promesses de Corvetto ont été tenues. La foi publique désormais opérationnelle, la restauration des finances et du crédit restera une page très éton-

nante de l'histoire de France, l'efficacité du dispositif mis en place en 1816 garde encore aujourd'hui un caractère presque miraculeux. En quelques années, la mécanique de l'amortissement libère le pays de ses dettes et relance une dynamique de l'emprunt tout à fait inédite. En quelques années, le "dépositaire général", la Caisse des consignations, comme on la désigne en ces temps, remplit avec succès ses premières missions sécuritaires devant les marchés et l'opinion. Selon les modèles des savants et financiers du XVIII^e siècle, elle doit concentrer et coordonner l'effort nouveau de la prévoyance, offrir un abri et une fructification aux moindres épargnes des citoyens. Après un rendez-vous manqué, dès 1816, et à la demande sans cesse réitérée des intéressés, la Caisse des dépôts reçoit, en 1837, la gestion des fonds des caisses d'épargne. Lamartine réclame, depuis longtemps, que ce "dépôt sacré des ouvriers soit confié à l'inviolable gardien du trésor de la nation".

Lorsque, poussée par l'urgente pression de la "question sociale", la France veut élargir les moyens de la prévoyance, offrir aux classes laborieuses la sécurité d'une retraite pour la vieillesse, elle se tourne à nouveau vers la Caisse des dépôts et consignations. Il y faut l'ardeur d'une nouvelle révolution et les hommes de 1848 en organisant la Caisse des retraites pour la vieillesse et les sociétés de secours mutuels décident de confier la gestion de ces fonds à la Caisse des dépôts. Le Second empire poursuit cette œuvre sociale et financière et réunit à la Caisse des dépôts tous les fonds de toutes les nombreuses institutions de prévoyance que crée l'Etat-assureur. Cette masse de capitaux appartient au Peuple et elle doit bénéficier de toutes les sûretés pour pouvoir fructifier utilement sur le long terme de quelque trente ans. Cette concentration permet aussi de renforcer la stabilité des finances publiques, concourant à la gestion de l'endettement.

Et, ainsi de suite, à travers les régimes et les générations, la Caisse des dépôts justifie de cette mission qu'elle remplit au nom de la foi publique. En 1848, Goudchaux, ministre des finances, saluait "cet établissement qui s'est emparé de la confiance publique". Pour cette raison, les "clients" se sont succédés au fil des ans, les notaires de 1890 et les liquidateurs judiciaires de 1985, ou encore tout récemment, en cet été de 1991, certains fonds remis par les hôpitaux, dont les dépôts étaient déjà admis en 1816. Parce que, sans doute, en nul autre lieu, les deniers privés ne connaissent une plus grande sécurité. Parce que pour le législateur, en cette fin de siècle encore, nulle part la finance ne rime aussi bien avec la confiance.

La confiance partagée

Et il est bien vrai que jamais un épargnant dont les fonds remontent à la Caisse des dépôts n'a connu le moindre accroc au contrat qui le lie à elle. Ainsi pour les 700 milliards sur livret A, la restitution immédiate et sans préavis des sommes déposées, le paiement régulier de la rémunération due (ce n'est pas une mince question : plus de 30 milliards de francs par an) n'ont jamais été mis en question. On sait qu'il n'en va pas de même partout ailleurs : les défaillances des caisses d'épargne américaines, faute notamment qu'existe en clé de voûte une sûreté comparable à celle que procure la Caisse des dépôts, ont été dommageables pour des millions de déposants. Ici, la "mission de confiance" qui est la nôtre, a été, pour reprendre les termes récents de notre Commission de surveillance, 'constamment assurée'.

Je tiens que cette situation repose largement sur l'indépendance de cette maison. En ces temps de gourmandises budgétaires, il est bon que le statut et le serment s'épaulent mutuellement pour que la Caisse des dépôts demeure le rempart bâti par nos fondateurs. "La confiance ne se commande pas" répétaient-ils en 1816. Si la confiance règne sur de larges pans de l'édifice financier français, cette maison n'y est pas étrangère.

581

C'est dans la même fidélité aux principes originels que la Caisse des dépôts a fait, suivant le vocabulaire de l'époque, fructifier les fonds déposés entre ses mains.

Les philosophes des Lumières avaient appelé, de leurs vœux, cette mission d'utilité publique, vouée à la fortification des finances de l'Etat et à l'édification du bonheur général. Les économistes, avec Adam Smith, avaient démontré la puissance de l'épargne et de l'accumulation, comme les petits ruisseaux font les grandes rivières. Les financiers et les actuaires avaient imaginé des calculs savants fondés sur les intérêts composés et les probabilités pour dynamiser le rendement et associer l'amortissement de la dette publique et la prévoyance individuelle. Les publicistes avaient paré toutes ces théories des couleurs de la démocratie et chacun attendait l'avènement du "plus grand bonheur pour le plus grand nombre". Et la plupart, comme Condorcet, Lavoisier, par exemple, imaginant cette fonction nouvelle de la transformation, en confiaient la mise en œuvre à une institution qui serait le dépositaire général et public de la nation.

Abondance et confiance : la rente et la route

En 1816, selon ces conceptions du siècle de la Raison, il fut expressément assigné pour tâche à la Caisse des dépôts et consignations de 'faire fructifier les

capitaux qui lui sont confiés, et les rendre à la première réquisition" (ordonnance du 3 juillet 1816)... Et de manière concrète, ses fondateurs la chargeaient, tout à la fois, de contribuer à la stabilité financière de l'Etat par le soutien de la rente, grâce aussi à ses liens avec la Caisse d'amortissement, mais encore de concourir directement aux progrès du bien-être collectif, en participant au financement des équipements publics, depuis les routes royales et les compagnies des canaux en 1816 jusqu'aux "grands travaux" de la Monarchie de Juillet. La rente et la route : ne sommes nous pas encore sur ces mêmes terrains d'intervention lorsque nous proposons au Trésor français le plus puissant des appuis pour la gestion de sa dette, et quand, si activement, au travers de nos filiales CLF et C3D, nous sommes, comme on le dit aujourd'hui, leaders pour le développement local ?

1837 : viennent à nous les fonds des caisses d'épargne ; elles se comptaient par centaines et dans sa sagesse le législateur voyait la Caisse des dépôts non point seulement comme un havre de sécurité, mais encore comme l'instrument le plus avisé pour que ces épargnes servent efficacement le bien commun. Alors, il nous demanda, successivement, et pendant très longtemps sous la forme d'avances au Trésor, d'escorter les grandes étapes de l'aménagement du territoire : la généralisation du réseau routier, avec les chemins vicinaux, vers 1870, les écoles, les lycées, vers 1880, puis l'adduction d'eau, l'électrification des campagnes, au début de ce siècle, etc. Mais, au nom de cette prudence fondamentale, le législateur et la Caisse elle-même attendront 1931 pour que les fonds des caisses d'épargne puissent être directement employés en prêts aux communes et aux départements. A partir de 1950, ces capitaux permirent la reconstruction et la modernisation du pays, au long des trois décennies "glorieuses" de l'expansion.

Et voici qu'à présent, avec cet argent plus rare qui vient des caisses d'épargne -je veux parler de la ressource centrale, le livret défiscalisé- l'Etat nous prescrit de poursuivre cette œuvre au service du bien-être du plus grand nombre, en nous consacrant aux urgences du logement social.

Cette ressource est défiscalisée : l'Etat normalement décide à quoi nous devons l'employer ; encore ne le fait-il que dans les grandes masses ; il nous laisse le soin du ligne à ligne ; surtout, il charge implicitement la Caisse des dépôts de sauvegarder les équilibres, c'est-à-dire la sécurité du dispositif, ce qui nous ramène à la foi publique. Ce n'est pas une légère responsabilité : cet exercice de la transformation, -livrets à vue d'un côté, prêts à plus de trente ans de l'autre- est le plus remarquable qui soit au monde ; ainsi sont financés quelque 550 milliards de francs de prêts à long terme. Certes la garantie de l'Etat sur ces livrets est un ressort ultime de la confiance : mais pour la Caisse des dépôts, le cas -qui n'est jamais survenu- où cette garantie serait appelée constituerait

le déshonneur suprême. Personnellement, si nous en arrivions à cette extrémité, je remettrais mes fonctions entre les mains du chef de l'Etat.

Si les dispositions sécuritaires et le choix de la destination des fonds d'épargne sont assurés en liaison étroite avec les pouvoirs publics, la Caisse des dépôts, selon les vœux et les directives de ses fondateurs de 1816, reste strictement indépendante dans l'emploi des fonds de sa "section générale", ceux qui correspondent aux services propres fixés à l'origine. Cette liberté, qui n'a jamais été bridée, est la condition à la fois de l'indépendance de l'établissement et de la sécurité des capitaux qui lui sont confiés, car sa responsabilité, et celle plus directe du directeur général, est strictement engagée. Elle joue ainsi pleinement son rôle premier de dépositaire inviolable au service de la nation. Depuis toujours, elle a cherché des emplois qui présentent le double avantage de la sûreté et du rendement, les titres d'Etat bien sûr, mais aussi les canaux, les ports, les routes et les fleuves, dans les années de sa création, à présent l'investissement en immeubles ou en forêts, de larges portefeuilles mobiliers, essentiellement obligataires, composés aussi de titres représentatifs de secteurs en développement.

Métiers de confiance

583

De fil en aiguille, sur la trame du temps, la Caisse des dépôts, suivant les évolutions de l'économie et de la société françaises, est intervenue sur des territoires multiples. Mais nombre d'entre les domaines où s'exercent aujourd'hui ses métiers modernes sont hérités ainsi du passé le plus lointain.

Avec la Caisse Nationale de Prévoyance, notre groupe est assureur-vie en filiation directe de ces premières institutions nées de la Révolution de 1848 et que la République lui a confiées, lorsque l'Etat, pour subvenir aux besoins des classes les plus pauvres, a décidé de devenir assureur. Pendant près d'un siècle, et jusqu'à la naissance de la Sécurité sociale en 1945, la Caisse des dépôts a été l'instrument quasi exclusif en France de la prévoyance publique et, lors de l'Exposition universelle de 1937, elle était présentée comme la plus grande institution de prévoyance et d'assurance du monde. Aujourd'hui, la CNP franchit à grandes guides de nouvelles étapes vers son alignement sur la profession mais elle n'entend pas, pour autant, se banaliser et elle conservera cet esprit généreux, au service des citoyens, qui féconda en 1848, l'origine de son lignage.

De la même manière, nous avons hérité des premiers âges des régimes de retraites des caisses importantes dont la gestion nous est confiée. Elles permettent de dire qu'un Français sur sept dépend, pour sa retraite, de la Caisse des dépôts. Celle-ci est aussi la maison-mère de sociétés de services. Ceci est le fruit de

l'heureuse initiative de François Bloch-Lainé, dans les années 1950, lorsque la France de l'après-guerre réclamait des logements pour tous, des autoroutes, des grands programmes d'aménagement. Personne alors, ni l'Etat ni le marché n'étaient en mesure de répondre à ces urgences et la Caisse a joué un rôle pionnier, en intervenant sur le terrain, au travers de ses "filiales techniques". Aujourd'hui, toutes ces sociétés vivent -et meurent parfois- en plein jeu de la concurrence, n'ont plus ni monopole ni privilèges mais elles offrent de "plus" : les valeurs du groupe de la Caisse des dépôts, dans la tradition de 1816.

La Caisse des dépôts est aussi l'actionnaire de multiples sociétés par actions. Elle le fut dès 1816, dans un cadre étroit, mais depuis 1931, le législateur l'a incitée à des placements en actions, y compris pour les fonds d'épargne. La première prise de participation significative fut celle de la Compagnie des Wagons-Lits, en 1931, pour permettre à la France d'être présente dans les nouvelles organisations industrielles de l'Europe et favoriser l'équilibre des alliances internationales.

Ces placements, quand la gestion en est avisée, sont sources de plus-values, donc de gains pour les fonds que nous gérons. Beaucoup moins lourds que les portefeuilles obligataires ou de produits de taux - la Caisse détient 13 % du portefeuille obligataire français mais seulement 3 % de la capitalisation en actions -, ils constituent néanmoins un volet de nos actifs financiers, une face de cet investisseur institutionnel dont on a souvent voulu faire le gendarme de la Bourse, alors qu'il est tout au plus le leader des pools de régulation, les jours chauds. Ces lignes d'actions, qui ne sont à quelques exceptions près que des placements, nous les gérons avec le seul souci d'en tirer, à terme plus ou moins long, le profit le meilleur pour les fonds auxquels ils sont adossés. Nous sommes amenés aujourd'hui à conduire ces gestions les yeux ouverts, par exemple en ne refusant pas de prendre parti quand une OPA fait des titres que nous détenons un enjeu dans une bataille boursière ; en ce cas, et en sollicitant l'avis des pouvoirs publics -qui généralement se murent alors dans le silence !-, c'est l'intérêt de l'économie française, ou les chances industrielles respectives des combattants, que nous nous efforçons d'apprécier.

Quant aux lignes de participations, c'est-à-dire aux portefeuilles que nous gérons en actionnaire actif, représenté au conseil d'administration et s'intéressant à la vie de l'entreprise, elles se comptent sur les doigts d'une ou deux mains. Elles se limitent aux secteurs de la communication et du tourisme : cinq ou six grandes entreprises, quelques investissements en capital-risque. Sur ce créneau -où l'enjeu est en termes financiers inférieurs à 0,5 % des actifs gérés par la Caisse, 5 à 6 milliards de francs sur une gestion totale de 1 600 milliards- je propose aujourd'hui un dispositif, "encadrant" de manière plus avisée, et bien entendu plus contraignante, notre gestion.

Mériter la confiance

Tout cela forme un ensemble qui souvent impressionne et paraît disparate. Il s'est cependant constitué suivant un axe à deux voies que déclinent toutes nos missions et tous nos métiers : la sécurité, laquelle engendre la confiance, et qui protège les deniers que nous remettent des possesseurs innombrables, et puis l'utilité, qui répond au devoir de faire fructifier cet argent privé pour le bien public.

Il fallait que la mise en action de ces principes s'adapte aux mondes changeants que la Caisse des dépôts et consignations a connus. On ne sert pas longtemps si l'on ne change pas avec son temps. Cela fut fait au long de ces cent-soixante-quinze années. Et les années 1980 ont été de ce point de vue une période de grand mouvement : modernisation de la gestion, introduction dans la vieille maison d'un esprit d'entreprise, constitution d'un groupe décentralisé, ouvert sur le partenariat avec les grands réseaux-Ecureuil, Poste, Trésor public- qui ont avec lui partie liée, comme avec de nombreux acteurs de la sphère économique et financière, internationalisation rapide de ses activités.

Il fallait dans le même temps demeurer fidèles, sans quoi la banalisation nous aurait guettés, et le statut particulier aurait perdu son fondement. Il s'agit de la fidélité, bien sûr, à ces racines originelles que j'ai rappelées.

Nous nous y sommes efforcés. Mais il ne suffit pas de porter à nouveau sur notre blason la "foi publique", il faut que celle-ci soit à la fois statue du commandeur et principe opérationnel, en des temps où la sphère financière devient planétaire et se voit animée de tourbillons inouïs.

L'histoire dira si, sur ces terrains mouvementés où, comme il en fut de beaucoup de mes prédécesseurs, ma gestion est parfois appréciée sans indulgence, la Caisse des dépôts a correctement maintenu le cap. Je la crois armée pour servir longtemps en bon auxiliaire de l'Etat. Demain comme hier, elle changera tout en restant elle-même.

Et je ne doute pas que ceux qui suivront, et qui auraient prêté le même serment, sauront, sans fléchir sous les orages, servir l'utilité collective et mettre par dessus tout la sécurité du déposant.

.

|

|

|

|

FINANCE ET CONFIANCE : UNE URGENCE

La stabilité des systèmes financiers préoccupe les professions, l'argent corrompt la politique, les scandales succèdent aux crises sur les places internationales. Krach des *Savings and loans* aux Etats-Unis, B.C.C.I. à Londres et dans le monde, opérations crapuleuses à Tokyo et ailleurs, inquiétudes, défiance dans les pays industrialisés, désordre financier et paupérisation accélérée du tiers monde, confusion et interrogations dans l'Europe centrale et orientale, autant de réalités qui sont autant d'interrogations.

587

A l'occasion du cent-soixante-quinzième anniversaire de la Caisse des dépôts et consignations, dont son directeur général, Robert Lion rappelle ici qu'elle a été fondée pour rétablir et maintenir la confiance, la *Revue d'économie financière* a voulu rassembler les réactions et les opinions de représentants des autorités morales et intellectuelles.

Cette question : confiance et finance ? a été posée, spontanément et dans des délais courts, à nombre d'entre eux, en France et à l'étranger.

Beaucoup ont manqué de temps pour répondre, d'autres ont hésité, certains ont avoué qu'ils n'avaient pas d'opinion.

Les textes et les entretiens réunis ici constituent le point de départ d'une discussion qui demeure ouverte et que d'autres reprendront.

Leur recueil et leur restitution ont été réalisés par Catherine de Léobardy et Marc Uzan.