

## Vivre vieux, vivre mieux



page 10

Point de vue

**Marianne Louradour,**  
présidente de CDC Biodiversité

page 24

Focus

**De l'Europe à notre porte,**  
il n'y a qu'un pas

© Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



**En cette année 2024, le groupe Caisse des Dépôts continuera de mobiliser toutes ses énergies pour bâtir une société plus durable et plus solidaire.**



## Mobilisés au service du grand âge

**E**n cette année 2024, le groupe Caisse des Dépôts continuera de mobiliser toutes ses énergies pour bâtir une société plus durable et plus solidaire. Répondre aux enjeux de la transition démographique, c'est l'un des grands défis que nous devons collectivement relever au cours des prochaines années.

Pour cela, nous œuvrons en faveur du maintien à domicile des personnes âgées. CDC Habitat adapte son parc de logements aux contraintes liées à la perte d'autonomie. Le groupe La Poste développe une offre de services à domicile de qualité, prenant en compte les besoins des personnes âgées, partout en France, grâce à son très fort ancrage territorial et à ses investissements dans des services innovants.

Dans le même temps, la Banque des Territoires est un acteur majeur du financement des résidences autonomie et des Ehpad publics et associatifs. En élargissant la catégorie d'établissements pouvant bénéficier de ses offres, elle poursuivra en 2024 son intervention dans ce secteur où il est urgent et indispensable d'investir. Notre Groupe se mobilise ainsi pour développer des habitats alternatifs, partagés et inclusifs, accessibles aux plus modestes. Un objectif auquel contribue l'association Arpavie que la Caisse des Dépôts accompagne.

Enfin, en entrant au capital d'ORPEA aux côtés de CNP Assurances et de partenaires mutualistes, la Caisse des Dépôts participera à la refondation de ce groupe, avec l'objectif de sécuriser son offre d'accueil en France tout en améliorant drastiquement la qualité des soins portés aux résidents, ainsi que le bien-être de ses salariés.

Poursuivre cette dynamique est une priorité. Nous agissons en lien avec l'ensemble des acteurs du secteur et en ciblant nos actions là où elles ont le plus d'impact pour le quotidien de nos concitoyens les plus âgés.

**Éric Lombard**, directeur général de la Caisse des Dépôts

## Sommaire



### Point de vue

**10** Marianne Louradour, présidente de CDC Biodiversité

### Grand Angle

**12** Vivre vieux, vivre mieux

### Focus

**24** De l'Europe à notre porte, il n'y a qu'un pas

### Portraits

- 26** • Aude de Lardemelle  
Le collectif pour mot d'ordre
- Delphine Legron  
Avoir plusieurs branches à son arbre



Directrice de la publication :  
Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellet

Responsables éditoriales : Laura Cornu,  
Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier,  
Thibault Brière et Éléonore Tschaenn-Gombert

Conception graphique :  
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : Thomas Gogny - Caisse  
des Dépôts - 2024

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) -  
ROUGE VIF éditorial - 28706

Impression : Caisse des Dépôts,  
sur du papier 100 % recyclé.

ISSN : 0759 9277

Recevez directement la version numérique  
de CDscope en vous inscrivant ici :  
[www.caisssedesdepots.fr/magazine-cdscope](http://www.caisssedesdepots.fr/magazine-cdscope)



## Quartiers prioritaires

# 2 Md€ de plus pour désenclaver les quartiers

**Au début de l'été 2023, 516 communes ont été le théâtre de violences urbaines. Ces violences, opérées majoritairement par de jeunes hommes, peu ou pas diplômés, souvent inactifs, soulignent à nouveau l'urgence d'intervenir dans les quartiers prioritaires de la Ville (QPV).**

Le Comité interministériel des villes du 27 octobre a ainsi engagé une nouvelle étape de la politique de la Ville. Pleinement mobilisée, la Banque des Territoires augmentera ses financements de 30 %, entre 2024 et 2030, en allouant 2 Md€ supplémentaires en faveur des QPV pour soutenir des projets de développement urbain et encourager, par un effet levier, les investissements publics et privés.



© Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2022

Ces financements permettront d'accompagner la transformation écologique de ces quartiers, et notamment leur adaptation au réchauffement climatique. Ces espaces urbains, bien souvent proches des infrastructures routières, souffrent d'une surexposition à la pollution et au bruit. En cas de fortes températures, ils pâtissent du phénomène d'îlot de chaleur causé par

la disposition des bâtiments et l'absence d'espaces verts, phénomène aggravé par la mauvaise isolation des logements. Ce soutien financier ciblera également, en fonds propres ou en prêts, des projets locaux de manière à renforcer le développement économique et l'attractivité des quartiers. Il s'agira notamment de stimuler l'entrepreneuriat et le travail indépendant par l'amplification du programme « Entrepreneuriat Quartiers 2030 » porté par Bpifrance, qui vise à détecter des entrepreneurs et à financer leur projet. Au nombre de 1 514 en France métropolitaine et en Outre-mer, ces quartiers prioritaires ont été déterminés en fonction du revenu par habitant et concernent 5,5 millions de personnes dans 859 communes de grandes aires urbaines et dans des territoires plus ruraux. Cette géographie prioritaire sera actualisée à compter de 2024.

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST

**f** À l'occasion de la Journée Internationale des Personnes Handicapées, le 3 décembre, (re)découvrez notre série de podcasts **#HandiFlash** qui décrypte et met en lumière des grands rendez-vous avec des experts du handicap et des témoignages. Un rendez-vous positif et instructif ! [ici](#)

**X** 2,4 millions de dossiers sont en attente pour un **#logementsocial**. 198 000 logements sociaux devraient être créés par an jusqu'en 2040 pour répondre en partie au besoin. Sandra Viricelle a fait le tour de la question du logement et de la crise actuelle qu'il rencontre. [ici](#) L'interview vidéo et le grand dossier.

**in** En 2023, la Caisse des Dépôts a recruté plus de 230 apprentis. Qui de mieux pour les accueillir que d'autres apprentis ? Une journée d'intégration concoctée avec soin pour découvrir, échanger et développer son réseau. [ici](#) Retrouvez les images : [ici](#)



**▶** **En vrai, la Caisse c'est quoi ?** C'est Jamy qui s'est attelé à répondre à cette question ! Découvrez sa vidéo pour tout comprendre sur le modèle de la Caisse des Dépôts et ses missions, depuis sa création en 1816 jusqu'à aujourd'hui. [ici](#)



Scannez le QR code pour découvrir la vidéo

## Sans tabou

# On parle sexualité et parentalité en situation de handicap

**Comment faire des rencontres en situation de handicap ? Vais-je transmettre mon handicap à mon enfant ? Où trouver une poussette adaptée à mon fauteuil roulant ?**

La nouvelle rubrique « Vie intime, consentement et parentalité » du site [monparcourshandicap.gouv.fr](http://monparcourshandicap.gouv.fr), co-construite par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, avec des associations et des personnes en situation de handicap, informe sur les sujets liés à la vie affective, sexuelle et parentale, encore trop peu abordés. En plus d'apporter des informations officielles et facilement compréhensibles, la rubrique oriente vers les centres ressources INTIMAGIR, véritables interlocuteurs de proximité.



Le site [monparcourshandicap.gouv.fr](http://monparcourshandicap.gouv.fr) se dote d'une rubrique « Vie intime, consentement et parentalité ».

© Adobe Stock- J.J. Stocker

## Zéro tolérance

# Une année pour plus d'inclusion

**Depuis 2007, la Caisse des Dépôts est engagée pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En 2023, elle a lancé l'Année des mixités pour aller encore plus loin.**

Un seul mot d'ordre : zéro tolérance face à toutes les formes de discrimination (handicap, genre, parentalité, âge, apparence physique, origines sociales, culturelles ou ethniques, activité syndicale, opinions politiques, croyances religieuses...).

Pendant 12 mois, les collaboratrices et les collaborateurs de l'Établissement public sont invités, grâce à des temps forts de sensibilisation, à s'informer, se former et s'engager pour une organisation toujours plus inclusive.

## Ça bouge

# Nouvelle-Aquitaine : du mouvement dans toute la région

**Investissement dans le logement social en Gironde, injection de capitaux pour la transition énergétique et création d'une foncière pour le dynamisme économique en Pyrénées-Atlantiques, la Caisse des Dépôts se mobilise en région Nouvelle-Aquitaine !**

En Gironde, c'est par la souscription de titres participatifs que la Banque des Territoires renforce son soutien au secteur de l'habitat social. À hauteur de 13 M€ en faveur de l'Office Public de l'Habitat en Gironde - Gironde Habitat -, celui-ci accompagnera la construction de 600 logements par an en moyenne entre 2024 et 2030.

La souscription de 10 M€ émis par Aquitanis, l'OPH de Bordeaux Métropole, contribuera, quant à elle, au financement de la construction de 1 600 logements sur les quatre prochaines années. Dans les Pyrénées-Atlantiques,

la Banque des Territoires a participé à la recapitalisation de la Société d'économie mixte ENR 64 pour accélérer le déploiement de projets énergétiques sur le territoire, notamment à partir d'énergies renouvelables. Le développement économique est aussi un sujet d'attention. La Banque des Territoires, aux côtés notamment du Conseil départemental, a créé une foncière dont l'objectif sera d'acquérir et de réhabiliter des locaux à vocation économique pour y installer des entreprises locataires (commerce, services, artisanat, industrie...).

## L'info trop peu connue

# Pension de réversion : pour qui et combien ?

**En cas de décès de son époux(se) ou ex-époux(se) retraité(e), il est parfois possible de bénéficier du versement d'une partie de sa retraite. C'est ce qu'on appelle la pension de réversion.**

En France, 4,4 millions de personnes en bénéficient et pour un quart d'entre elles, la réversion constitue l'unique pension de retraite. Développée par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts,

la demande de réversion en ligne est complétée, depuis peu, d'un simulateur pour vérifier son éligibilité et estimer son montant.



**Accéder au simulateur**

## Record

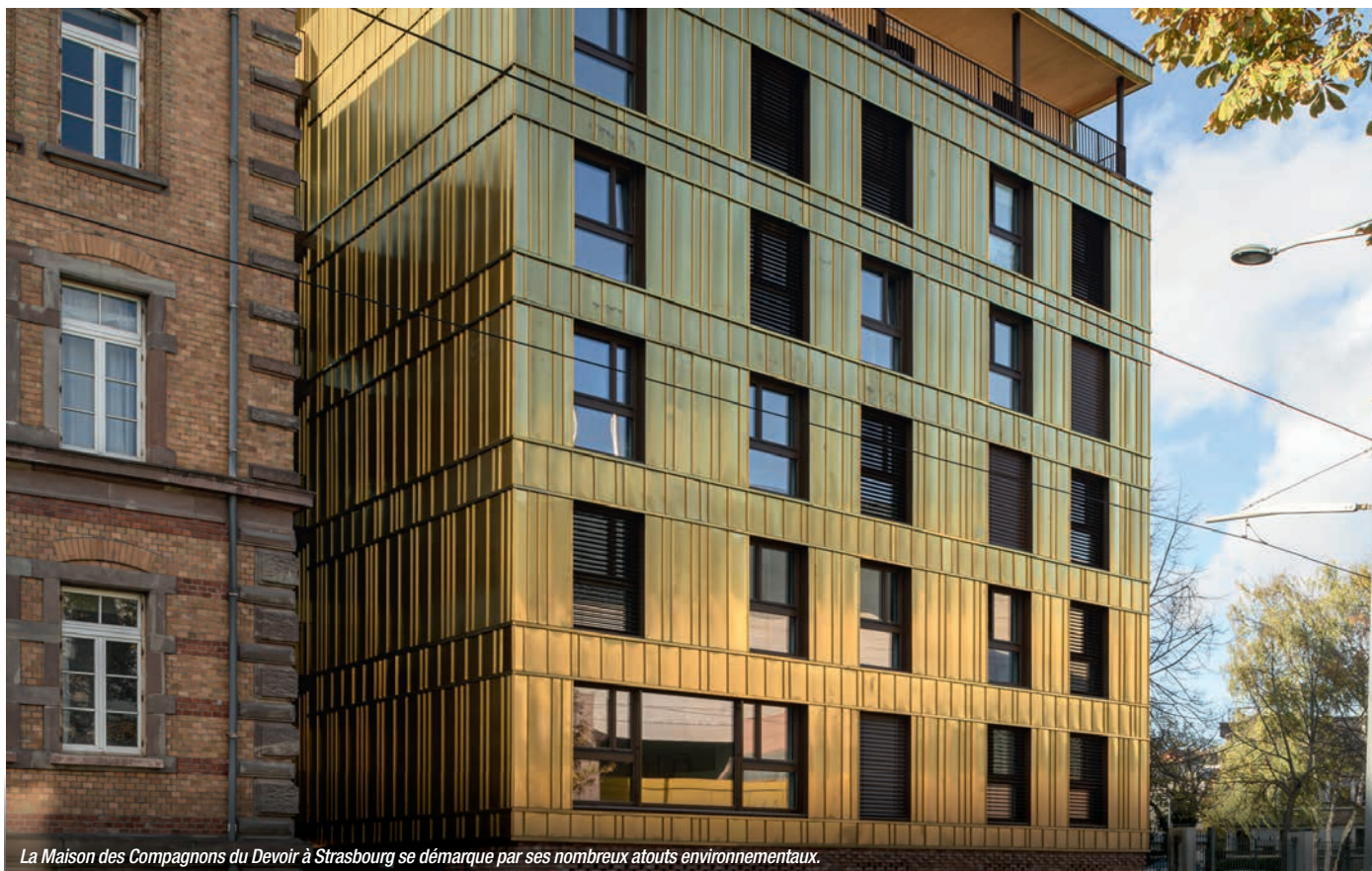
# Un chantier exemplaire en tout point

**C'est en un temps record, avec une avance de trois mois, que CDC Habitat a livré l'extension du site historique de la Maison des Compagnons du Devoir, à Strasbourg.**

Cette association et organisme de formation accompagne des futurs ouvriers dans l'apprentissage de métiers en suivant

les traditions du compagnonnage. Cent jeunes sont maintenant accueillis dans 55 nouveaux logements. Le bâtiment, pensé dès le début du projet comme un bâtiment passif, c'est-à-dire à très basse consommation énergétique, se démarque par ses nombreux atouts environnementaux, comme l'utilisation de matériaux mêlant le bois et le béton permettant de réduire l'impact

environnemental du bâti, la façade à ossature bois permettant une isolation renforcée ou le raccordement au réseau de chaleur urbain. Cette exigence environnementale a d'ailleurs permis à CDC Habitat et ses partenaires de remporter l'appel à projet Climaxion « Construction et Rénovation de bâtiments exemplaires passifs » de la Région Grand Est.



*La Maison des Compagnons du Devoir à Strasbourg se démarque par ses nombreux atouts environnementaux.*

## Nouvelle stratégie

# Verte et solidaire

**📌 Cinq ans après sa création en 2018, la Banque des Territoires a dévoilé fin 2023 son nouveau plan stratégique à horizon 2028.**

« L'objectif est de maximiser notre impact et mettre l'écologie en action dans tous les territoires en partenariat avec nos écosystèmes », explique Olivier Sichel,

directeur de la Banque des Territoires. Pour cela, elle développera, d'une part, des offres territoriales prêtes à l'emploi et, d'autre part, des offres thématiques autour de 16 mesures phares qui mobiliseront plus de 90 Md€ sur 5 ans. La moitié des fonds permettra d'agir directement en faveur de la transformation écologique grâce notamment à une meilleure

gestion des ressources et de l'énergie. L'autre moitié vise au premier chef à améliorer la cohésion sociale et territoriale via l'amélioration de l'accès des citoyens aux droits et services de base.



**Découvrir la stratégie**

## Alliés

# La nature, meilleure amie du climat et de l'homme

**📌 Nos sociétés l'ont oublié mais la nature a beaucoup à nous apporter. L'étudier pour mieux nous adapter au réchauffement climatique tout en préservant la biodiversité, c'est tout l'objet des solutions d'adaptation fondées sur la nature (SafN).**

Par exemple : végétaliser les villes pour les rafraîchir, diversifier les cultures pour préserver les récoltes, créer des haies bocagères pour limiter l'érosion des sols et les inondations. Malgré les opportunités offertes, les différentes parties prenantes (aménageurs, collectivités, propriétaires forestiers et agricoles, gestionnaires d'espaces naturels) sont encore peu



*CDC Biodiversité a étudié les financements mobilisables pour le déploiement des solutions d'adaptation fondées sur la nature (SafN).*

nombreuses à développer ce type de projets. C'est pour accélérer la mise en œuvre de ces solutions que CDC Biodiversité et l'Office français de la biodiversité (OFB) explorent les financements mobilisables pour le déploiement des SafN,

autour de trois axes - les financements publics, le levier fiscal et les financements privés -, et formulent des recommandations pour favoriser leur massification.



**Lire l'étude**

© Sophie Palmier / REA - Caisse des Dépôts - 2022

## Climat

# Clap de fin pour les projets carbonés

**📌 Déjà fortement engagé pour la transition écologique et énergétique, Egis renforce sa politique d'exclusion.**

Groupe de conseil, d'ingénierie et d'exploitation, Egis exclut notamment de travailler sur des projets et infrastructures d'exploitation du charbon, de nouveaux

champs pétroliers ou toutes énergies fossiles non conventionnelles (gaz de schiste, schistes bitumineux...). De plus, il s'engage à ne pas intervenir sur des projets de combustibles fossiles émettant plus d'une gigatonne d'équivalent CO<sub>2</sub> sur leur durée de vie, s'appuyant sur le fait que les émissions cumulées de ce type de projet sont incompatibles

avec l'objectif fixé par l'Accord de Paris de limiter à 1,5 °C le réchauffement de la planète. Enfin, Egis exclut toute participation à des projets dont les impacts sur la biodiversité ne seraient pas gérés en application du principe « éviter-réduire-compenser » (ERC) et selon les meilleures normes internationales, telles que les normes de performance de l'IFC.



La Société Forestière lance un placement financier ouvert aux particuliers.

© Adobe Stock – Lois GoBe

## Nouveauté

# Investir dans une forêt

**La forêt est un placement porteur de sens, qui s'inscrit dans une perspective de long terme. Gérée de manière responsable, elle permet d'apporter une réponse aux défis climatiques et environnementaux.**

Avec la création du Groupement Forestier d'Investissement (GFI) « Symbiose », la Société Forestière propose aux investisseurs particuliers de souscrire des parts d'un groupement forestier qui fixe des objectifs environnementaux afin d'apporter une contribution positive à l'environnement et à l'atténuation du réchauffement climatique. Le fonds d'investissement intègre

trois objectifs de durabilité : la séquestration du carbone, la préservation de la biodiversité et la protection des sols. Il concilie ainsi préservation de l'environnement, performance financière et avantages fiscaux attachés à l'investissement forestier.



**Découvrir  
le GFI  
Symbiose**

## Neutralité carbone

# Les collectivités au premier plan

**L'objectif est ambitieux : la France s'est engagée, au sein de l'Union européenne, à réduire ses émissions nettes de gaz à effet de serre en 2030 d'au moins 55 % par rapport à l'année de référence 1990, pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Du fait de leurs compétences, les collectivités territoriales ont un rôle majeur à jouer pour y parvenir.**

La Banque Postale et I4CE (Institut de l'économie pour le climat) se sont penchées sur la question de leur capacité financière à relever ces défis climatiques. Dans une étude publiée fin 2023, les deux organisations présentent quatre scénarios prospectifs de financement des investissements climat par les collectivités territoriales à horizon 2030. Chaque scénario s'appuie sur un levier

prioritaire : le recours à l'endettement où le besoin de financement additionnel est financé par de l'emprunt, la redirection d'autres investissements vers le climat, l'augmentation du soutien de l'État, notamment par la pérennisation du fonds vert au-delà de 2024, et l'utilisation de ressources propres avec, par exemple, l'augmentation de la fiscalité locale ou la cession d'actifs. Les auteurs de l'étude appellent également

à « un changement de méthode » pour améliorer « la qualité du travail et la qualité du débat sur les finances locales ». Au sortir de la COP28, en décembre dernier, il y a en effet urgence, notamment en France, à renforcer nos actions pour tenir nos engagements.



**Consulter  
l'étude**

Success story

# Avenir quantique pour l'Europe

**La start-up française Quandela, issue d'un centre de recherche du CNRS\* et leader dans le calcul photonique quantique, n'a pas fini de faire parler d'elle.**

Depuis 2022, c'est le premier acteur de l'Union européenne, et l'un des rares dans le monde, à proposer un accès *via le cloud* à ses ordinateurs quantiques, ces ordinateurs capables de répondre à

des problèmes mathématiques complexes grâce à des calculs d'une extrême vitesse. En 2023, elle a fait partie des lauréats de la première édition de l'appel à projet "Première Usine" de France 2030, opéré par Bpifrance, avec pour ambition d'accélérer l'émergence de premières réussites d'industrialisation par des start-up industrielles ou des PME /ETI\*\* innovantes. La même année, elle a ouvert une usine de production à Massy (91) d'où est sorti, quelques mois plus tard, le premier ordinateur quantique à destination d'un *data center* d'OVHcloud. Il s'agit de la première commande d'un ordinateur quantique en propre passée par un client industriel.

**Fin 2023, Quandela a levé 50 M€ auprès d'investisseurs, de l'État français dans le cadre du Plan France 2030, et de partenaires bancaires afin de poursuivre son développement à l'international et augmenter sa production.**

Déjà implantée en Allemagne, la start-up souhaite consolider sa position sur les marchés nord-américains et asiatiques. Cela passera notamment par le recrutement de nouvelles compétences, ce qui doublera les effectifs pour atteindre 160 personnes au cours des prochains mois.

**Courant 2024, Quandela devrait aussi sortir trois nouvelles machines de son usine** et la start-up continue à travailler sur des cas d'usage avec des acteurs industriels, en France et à l'étranger, tels que EDF.

\* Centre national de la recherche scientifique.  
\*\* Petites et moyennes entreprises/entreprises de taille intermédiaire.



La start-up française Quandela souhaite augmenter sa production d'ordinateurs quantiques.

© Franck Crustiaux / REA

## Confiance renouvelée

# Un leadership qui se poursuit

**Le Groupe Transdev, présent dans 19 pays, est depuis début 2023 le premier opérateur de services de transport public aux États-Unis et au Canada.**

En novembre 2023, le comté de Nassau (État de New York) a renouvelé pour 7 ans

son contrat pluriannuel avec Transdev pour l'exploitation et la maintenance de son service de transport en commun par bus, le Nassau Inter-County Express (ou NICE Bus). Le nouvel accord s'élève à près de 1,3 milliard de dollars (soit 1,2 milliard d'euros) sur sa durée totale, jusqu'en 2030.

**TRANSDEV EN AMÉRIQUE DU NORD**

**280** bus pour les lignes fixes

**100** véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite, assurant 300 000 trajets chaque année



# Les services (presque) inconnus du groupe La Poste

**180 métiers**  
**244 980 collaborateurs**

Depuis 10 ans, le groupe La Poste opère une diversification de ses activités qui vient en réponse notamment aux enjeux de transition numérique et au vieillissement de la population. Cette stratégie a pour conséquence l'émergence de nouveaux services.

## #1 Proximité humaine

**150 M DE NOUVEAUX SERVICES**  
rendus par les facteurs par an en 2030

- **Visite** des personnes âgées (offre "Veiller sur mes parents")
- **Livraison** de repas et de médicaments
- **Prévention et détection** des fragilités au domicile
- **Réalisation** de diagnostics énergétiques
- **Collecte** de déchets de bureau pour recyclage (Recygo)

## #2 Confiance numérique

### DATA ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

- **3% des Français** exercent un métier du numérique
- **450 collaborateurs** au pôle Data et IA de La Poste

### INCLUSION NUMÉRIQUE

- **100 sites L'Etape Numérique**, espace connecté proposé par La Poste et la Banque des Territoires
- **473 734 Français formés en 2022 à l'usage du numérique**

### PROTECTION DES DONNÉES NUMÉRIQUES

**+ de 1 300 services publics accessibles**  
avec un identifiant unique "L'Identité Numérique"

**10,2 millions de coffres-forts numériques Digiposte**

## #3 Santé

**85 %** des Français souhaitent vieillir à domicile



**2023**  
**CRÉATION DU PÔLE**

**4 800 professionnels**  
(experts santé digitaux, auxiliaires de vie...)

**315 000 patients**  
accompagnés et suivis à domicile

**30 000 téléconsultations**

**110 000 seniors**  
accompagnés via la tablette numérique ardoiz

**45 M de dossiers pharmaceutiques**  
hébergés en toute sécurité

**50 M de dossiers médicaux**  
de patients créés

LA POSTE SANTÉ & AUTONOMIE

“  
Protéger  
la biodiversité,  
c'est protéger  
l'humanité.”

### BIO EXPRESS

**1988** : diplômée de l'IEP Paris, section économie finance.

**1989** : responsable de programmes immobiliers, groupe SCIC (Capri résidences).


**2003** : adjointe du directeur sur l'organisation et les relations avec la direction générale de la comptabilité publique, puis responsable du département pilotage et animation des réseaux au sein de la direction bancaire de la Caisse des Dépôts.

**2012** : directrice de l'audit de la Caisse des Dépôts.

**2016** : directrice régionale Île-de-France de la Banque des Territoires.

**2021** : directrice générale de CDC Biodiversité, dont elle devient présidente exécutive en janvier 2023.

Propos recueillis par Magalie Claustres

 Lucille Pellerin / REA - Caisse des Dépôts - 2024

# Marianne Louradour, présidente de CDC Biodiversité

**Tous acteurs de la protection de la planète et de la biodiversité ?  
Marianne Louradour, présidente de CDC Biodiversité, en est convaincue.  
Mesures fortes appelées par la COP15, compensation par l'offre, mesures  
quantitatives d'impact, renaturation... Elle fait pour CDscope le tour de la question.**

## **La COP15 a pris l'engagement de protéger 30 % de la planète, restaurer 30 % des écosystèmes et doubler les ressources destinées à la protection de la nature d'ici à 2030. Quelles sont les actions prioritaires à déployer ?**

La France est l'un des premiers pays à avoir décliné les accords de la COP15 en une stratégie nationale de biodiversité, le 27 novembre dernier. D'abord en restaurant la biodiversité dégradée partout où c'est possible, par exemple avec 50 000 km de haies supplémentaires, 50 000 hectares de zones humides en plus, la restauration de prairies permanentes... Des mesures fortes sont nécessaires au regard de l'effondrement extrêmement rapide de la biodiversité. Le rapport de l'IPBES\* est alarmant, il met en lumière une sixième extinction des espèces à un rythme 100 à 1 000 fois supérieur aux précédentes. Et l'anthropocène en est la cause directe. 60 % des écosystèmes ont été dégradés, plus de 35 % sont détruits et un million d'espèces sont menacées... La science livre des informations préoccupantes. Or, plus de la moitié de notre PIB dépend des services rendus par la nature. Protéger la biodiversité, c'est protéger l'humanité. Préserver la planète appelle donc un réel changement de modèle dans la façon de construire et de produire, dans les pratiques agricoles, les modes de consommation, de mobilité...

## **Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'initiatives déployées par CDC Biodiversité ? Comment la récente loi sur l'industrie verte et les sites de compensation, comme celui de Cossure, sont-ils liés ?**

CDC Biodiversité, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, est entièrement dédiée à la biodiversité et intervient sur toute la chaîne de l'action écologique : sur la renaturation, sur la séquence « éviter-réduire-compenser », mais aussi sur la mesure des impacts, des dépendances d'une entreprise, des simulations sur le terrain pour éviter ou réduire les impacts, sur des sciences participatives...

La compensation est un pan important de notre activité. La loi de 1976 a introduit la séquence « éviter-réduire-compenser » avec pour objectif zéro perte nette de biodiversité ; nous pouvons même parfois faire levier et gagner en biodiversité. Il existe deux façons de compenser.

La compensation par la demande, d'abord. Sur la sollicitation d'un opérateur ou d'un maître d'ouvrage, nous recherchons sur son site ou aux abords à sécuriser et à restaurer un terrain sur du long terme : 30 à 50 ans ! Depuis la loi de 2016, il existe une autre forme de compensation : la compensation par l'offre, celle que nous avons mise en place à Cossure sur 357 hectares. Nous y avons réalisé une opération de restauration écologique par anticipation, et sur une grande surface, pour répondre aux besoins de compensation à venir sur ce territoire. Plus la taille est conséquente, plus on peut restaurer des fonctionnalités écologiques et se connecter aux autres habitats pour créer des corridors écologiques, des trames vertes, bleues, brunes dans des écosystèmes les plus complets possible. Cette expérience a été remarquée et analysée, et le législateur a inclus cette modalité de compensation dans la loi industrie verte, publiée le 23 octobre dernier. Loi très innovante puisque, pour la première fois, sont intégrées simultanément la composante écologique et

la composante économique. Le législateur a pris soin de considérer la biodiversité dans la création des sites industriels. Pour faciliter ce dispositif, des acteurs du territoire pourront volontairement acheter des unités de restauration, même si leur activité n'a pas d'impact au sens réglementaire du terme.

## **Qu'en est-il de votre outil GBS (Global Biodiversity Score) ? Depuis 2019, les investisseurs ont une obligation de reporting sur la biodiversité. Cela est-il suivi d'actions ?**

Pour accompagner ces évolutions réglementaires, le GBS propose une mesure d'empreinte biodiversité des impacts et des dépendances sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise ou d'une institution financière. C'est une modélisation quantitative de la biodiversité qui permet de convertir une chaîne de valeur en impact, restitué dans une métrique mesurant l'abondance d'un écosystème : la MSA, *Mean Species Abundance*. Les acteurs économiques devront fournir un rapport de durabilité en 2025 sur leurs comptes 2024, rapport extra-financier public qui sera audité. Les investisseurs ont déjà une obligation de publier des *reportings* biodiversité depuis la loi Énergie-Climat. En parallèle, le niveau de conscience environnementale progresse très vite, notamment chez les jeunes générations qui plébiscitent les entreprises écoresponsables. Le GBS leur fournit un thermomètre nécessaire, car ce qui ne se mesure pas ne compte pas. Et pour respecter la trajectoire de la COP15, il faut avoir une métrique cohérente, transparente et homogène comme notre outil, qui a fait l'objet d'une revue critique par l'Office français de la biodiversité (OFB).

## **Quel bilan faites-vous des sept premières années du programme Nature 2050 ?**

Nature 2050 permet, grâce à l'appui croissant de nombreux contributeurs, de soutenir des projets de solutions fondées sur la nature (restauration de zones humides, reméandrage de cours d'eau, plantation de haies, etc.). Ce programme, créé en 2016, est aujourd'hui en forte expansion avec de plus en plus de contributions, de projets et un beau bilan.

## **La région Grand Est vient de lancer des appels à initiatives citoyennes pour prendre soin de la biodiversité. Devons-nous tous nous mobiliser, être tous acteurs ?**

L'impérieuse transformation de notre modèle demande la contribution de chacun : gouvernements, acteurs économiques, collectivités locales, citoyens. Tous doivent être acteurs, et les citoyens le seront par leur façon de se déplacer, de se nourrir, de se vêtir, de se soigner... Leur mobilisation est d'ailleurs demandée dans la stratégie nationale de la biodiversité. Il faut se reconnecter à la nature, comprendre ses bienfaits... Les sciences participatives ont aussi un rôle majeur à jouer. C'est ce que l'on va déployer sur les villages des Jeux Olympiques et Paralympiques avec le Muséum national d'Histoire naturelle pour impliquer les habitants, les gestionnaires et les collectivités dans la pérennisation des actions écologiques engagées (la « biodiversité en héritage »).

\* La plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques



GRAND ANGLE

## Vivre vieux, vivre mieux

Avec le vieillissement attendu de sa population, la France s'apprête à vivre une révolution de la longévité. Chacun entend faire ses propres choix jusqu'à la fin de sa vie... et participer à la vie sociale. La Caisse des Dépôts, qui gère la retraite d'un Français sur cinq, agit depuis longtemps en faveur du bien vieillir. Grâce à ses filiales, le Groupe s'engage à chaque niveau de ce parcours de vie(illesse) : prévention, accès aux soins, habitat adapté et partagé, lien social... La dynamique du Groupe veut répondre aux attentes des seniors et à l'évolution de leurs modes de vie.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

# Six choses à savoir sur le grand âge

## 01



### DÉMOGRAPHIE

La France vieillit et le croisement des courbes des naissances et des décès approche. Aujourd'hui, 14 millions de Français sont âgés de plus de 65 ans. D'ici à 2070, cette classe d'âge représentera près de 30 % de la population. Dans le même temps, la catégorie des moins de 20 ans ne cessera de se réduire. Le nombre de personnes âgées de 75 à 84 ans va ainsi augmenter de 50 % d'ici à 2050. Celui des personnes âgées de plus de 80 ans va tripler. L'inversion de cette courbe démographique fait craindre des difficultés de financement de la perte d'autonomie : près de deux millions de personnes âgées de 60 ans ou plus déclarent être limitées dans les activités de la vie quotidienne. 9 Md€ seraient nécessaires pour prendre en charge la perte d'autonomie des plus âgés, d'ici à 2030.

## 02



### EHPAD

Le vocable Ehpada a été créé par la loi de 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. Pour être accueilli dans ces « établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes », il faut être âgé d'au moins 60 ans et avoir besoin de soins et d'aide dans la vie courante. Aujourd'hui, l'entrée dans ces établissements se fait en moyenne à 85 ans et 2 mois. Au cours des dernières années, cet âge d'entrée n'a cessé de reculer grâce aux progrès médicaux qui permettent de vivre plus longtemps en bonne santé. Fin 2019, la moitié des résidents avait plus de 88 ans. La durée médiane du séjour en Ehpada s'élève à 31 mois. Ces établissements, aujourd'hui marqués par une crise financière et morale, deviennent des lieux spécialisés autour de la fin de vie. Les personnes âgées préfèrent vieillir chez elles ou s'installer dans un habitat partagé.

## 03



### APA

Pour faire face aux difficultés de prise en charge de la perte d'autonomie, une première enveloppe de 150 M€ va être distribuée en 2024 par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) afin d'aider les départements les plus en difficulté à financer l'aide à l'autonomie des personnes âgées (APA). Ce soutien constitue la première étape d'une modernisation de ces compensations dont le calcul est jugé compliqué. Cette revalorisation concernera tous les départements d'ici à 2030. En janvier 2024, un nouveau dispositif « MaPrimeAdapt' » financera l'adaptation des logements à cette perte d'autonomie. L'État a prévu de débloquer une enveloppe budgétaire de 1,5 Md€ afin d'atteindre 680 000 logements adaptés d'ici à fin 2032.

## 04



### ISOLEMENT

Être isolé consiste à se trouver dans une « situation de souffrance et de danger en raison de relations durablement insuffisantes dans leur nombre ou leur qualité », selon le Conseil économique social et environnemental. Cet isolement produit un déni de reconnaissance et un déficit de sécurité. Il freine l'accès aux soins et aux aides. Selon l'association Petits Frères des Pauvres, 900 000 personnes âgées de 60 ans sont isolées de leur famille et de leurs amis. 300 000 d'entre elles vivraient même dans une solitude extrême. En 2013, le rapport Aquino a mis en évidence comment l'isolement accélère la perte d'autonomie chez les personnes âgées. En 2017, la loi d'adaptation de la société au vieillissement a créé des conférences de financeurs départementales pour financer des actions de lutte contre l'isolement.

## 05



### VOCATION

Le secteur du grand âge manque aujourd'hui de ressources humaines pour accompagner les personnes âgées dans leur parcours de vie. 800 000 emplois équivalents temps plein sont recensés dans le secteur. Les récents travaux réalisés en 2019 par Myriam El Khomri et Dominique Libault ont souligné la nécessité d'augmenter ces emplois de 20 à 30 % alors qu'aujourd'hui il est déjà très difficile de pourvoir les postes ouverts. Cette crise des vocations s'observe aussi avec la hausse des démissions dans le secteur médico-social. Les deux rapports ont fait des préconisations pour améliorer l'attractivité de ces métiers : transformation du management, formation, prévention des risques, développement des perspectives de carrière...

## 06



### AIDANTS

3,9 millions de proches aidants apportent une aide à une personne âgée : il peut s'agir d'un soutien moral, matériel, financier ou d'un accompagnement dans les actes de la vie quotidienne. La moitié d'entre eux sont des enfants, un quart des conjoints. La majorité sont des femmes. L'État a reconnu leur rôle en déterminant plusieurs aides, notamment le droit au répit, le congé proche aidant... Animés par des liens affectifs, des valeurs morales ou le sens du devoir, ces aidants peuvent « s'oublier » pour venir en aide à leur parent âgé. Cette relation particulière a des effets sur leur santé mentale ou physique : anxiété, apparition de maladies chroniques et risque de surmortalité... Un aidant sur trois meurt avant son « aidé ».



# Bien vieillir, c'est aussi choisir de vivre où l'on se sent bien

Entre la crise financière des établissements médico-sociaux et la négociation du virage domiciliaire, la question du grand âge fait débat. Le groupe Caisse des Dépôts agit à toutes les étapes de ce parcours de vie(illesse) pour favoriser le bien vieillir mais aussi pour permettre à chacun de faire ses propres choix de vie, notamment pour les personnes ayant de faibles revenus.

L'horloge démographique française tourne inexorablement et l'heure du vieillissement de la population a sonné depuis longtemps... Le nombre d'octogénaires va croître de près de 90 % entre 2030 et 2050 avec la transformation des baby-boomers... en papy-boomers. « *Le progrès médical nous permet de vivre plus vieux et en bonne santé. C'est une chance que n'ont pas forcément connue nos aînés* », rappelle Laure de la Bretèche, directrice déléguée des politiques sociales à la Caisse des Dépôts et présidente d'ARPAVIE. La France doit s'adapter à cette inversion de sa courbe démographique. Ce sujet pourtant prévisible se traite aujourd'hui sur le mode de l'urgence. La crise financière qui frappe les établissements médico-sociaux fait la une des journaux et souligne l'ampleur des besoins. Elle montre aussi la nécessité de réfléchir à d'autres options pour répondre à l'évolution des modes de vie. Des millions de Français s'apprentent à vivre ce défi intime de la vieillesse et veulent rester maîtres de leurs choix de vie. 85 % d'entre eux souhaitent d'ailleurs vieillir à leur domicile. « *Nous devons tenir compte de ces changements sociétaux pour penser des solutions nouvelles* », souligne Laure de la Bretèche.

## Des Ehpad en difficulté

La Caisse des Dépôts, qui gère la retraite d'un Français sur cinq, accompagne depuis de nombreuses années les politiques du vieillissement. Le Groupe soutient cette volonté du bien vieillir pour tous, à domicile et en établissement. À travers ses prêts, elle finance à hauteur de 550 M€ des Ehpad ou des résidences services. Au moment où l'ensemble du secteur est en souffrance, elle renforce son action dans le sens de l'intérêt général. « *De nombreux établissements, publics ou privés, subissent encore les effets de la crise sanitaire.*

*Cela a déséquilibré leur modèle économique. De plus, les dotations de soins que distribuent les départements ont évolué beaucoup moins vite que l'inflation* », explique Jouhar Touati, cheffe de projet habitat spécifique à la direction des prêts de la Banque des Territoires. « *Nous priorisons nos actions pour les soutenir.* » La Caisse des Dépôts agit en soutien des fonds d'urgence décidés par le gouvernement<sup>1</sup>. Des réaménagements de dettes sont accordés aux opérateurs fragilisés et des conditions optimales de prêts sont proposées pour monter de nouvelles opérations.

**“Nous devons tenir compte des changements sociétaux pour penser des solutions nouvelles.”**

**LAURE DE LA BRETÈCHE,**  
directrice déléguée des politiques sociales  
et présidente d'ARPAVIE

« *En raison de leurs difficultés financières, les opérateurs créent peu de nouvelles places et privilégient des projets de restructuration qui améliorent la qualité de vie et d'usage* », souligne Jouhar Touati. L'intervention de la Caisse des Dépôts a aussi été cruciale pour les résidents et les collaborateurs du groupe ORPEA, en situation de faillite à la fin 2022. Le soutien du groupement constitué par la Caisse des Dépôts, CNP Assurances, MAIF et MACSF a permis de sauver l'entreprise et d'engager une refondation (lire encadré page 17).

<sup>1</sup> - Après avoir annoncé en juillet dernier le déblocage en urgence de 100 M€ pour soutenir les Ehpad et les services à domicile, le gouvernement a déclaré en novembre dernier mobiliser une enveloppe totale de 695 M€.

## Le tournant domiciliaire ?

La situation des établissements médico-sociaux nécessite sans doute une réflexion globale sur leur modèle économique...

« Les difficultés nous appellent à apporter des réponses structurelles au-delà du fonds d'urgence », a affirmé Aurore Bergé, alors ministre des Solidarités et des Familles, en ouvrant la voie à une refonte des tarifications dès le prochain projet de loi de financement de la Sécurité sociale. Aurore Bergé, qui s'était engagée en novembre dernier à ce qu'une « loi de programmation sur le grand âge voie le jour », a confirmé la volonté du gouvernement d'amplifier le virage domiciliaire pour répondre au souhait des Français de vieillir à leur domicile. L'âge d'entrée en Ehpad recule ainsi chaque année. La durée de séjour diminue aussi.

« Au moment où apparaissent certaines fragilités, de nombreuses personnes souhaitent vivre différemment en restant chez elles », explique Laure de la Bretèche. « Elles ont besoin d'être informées de tous les possibles pour ne pas être enfermées dans une alternative difficile. »

## Un habitat avec du sens

Les notions de citoyenneté, de solidarité et de protection sont au cœur de ce tournant domiciliaire. En offrant toutes les qualités d'un domicile dans une résidence sécurisée par un accompagnement 24h/24, les résidences autonomie répondent à ces besoins, notamment parce qu'elles sont financièrement accessibles. 100 000 places seront nécessaires dans les vingt prochaines années.

Acteur reconnu dans le secteur du logement, le Groupe se mobilise pour ceux qui souhaitent « vieillir chez eux » en soutenant des formes d'habitats alternatifs, innovants et accessibles aux personnes ayant des revenus limités.

« Il y a une synergie d'intervention, souligne Jouhar Touati, notamment grâce au rôle catalyseur joué par le département Grand âge et santé de la direction des politiques sociales qui veille à la cohérence des actions. »

Sur tout le territoire, les projets se multiplient : en Bretagne, où un projet HLM « amis des âgés », financé par la Banque des Territoires, a été primé au dernier congrès USH. France Béguinages, également soutenue par la Banque des Territoires, déploie aujourd'hui son modèle d'habitat inclusif HLM au niveau national. La Caisse des Dépôts s'est alliée avec la Fondation des Petits Frères



## Une feuille de route grand âge et santé pour le Groupe

Le groupe Caisse des Dépôts, qui accompagne tous les parcours de vie, veut aujourd'hui renforcer son soutien au secteur grand âge et santé. « Nous souhaitons donner plus de visibilité à nos nombreux champs d'intervention », a annoncé Marianne Kermaol-Berthomé, directrice des politiques sociales, lors de la cérémonie des vœux. « Nous sommes en train d'élaborer une stratégie commune pour créer des synergies entre nos actions et identifier nos priorités pour être un partenaire plus fort auprès de l'État, des collectivités et de l'ensemble des acteurs. »

À Mimizan, les habitants se retrouvent dans les espaces de vie partagés. Une aide à domicile mutualisée les accompagne quotidiennement.



des Pauvres et le réseau Hapa au sein de l'association Hapi dédiée à l'habitat inclusif : une plateforme d'information accompagne les porteurs de projets. Hapi a aussi créé une mesure d'impact sur le parcours résidentiel et l'accompagnement des personnes âgées. CDC Habitat a noué un partenariat avec Domani, entreprise du secteur social et solidaire, pour développer l'habitat partagé et accompagné dans plusieurs communes. Habitats partagés, intergénérationnels, résidences inclusives, béguinage, résidences seniors, lieux de répit pour les aidants... « Il n'y a jamais autant eu d'idées innovantes mais le nerf de la guerre reste le financement. Nous sommes plus que jamais mobilisés pour accompagner ces porteurs de projets », conclut Jouhar Touati.



© Habitants Domani Mimizan - Laurianne Contesa

## 3 QUESTIONS À ORPEA

**« Prendre soin de nos résidents... et de nos équipes est au cœur de notre action. »**

**Le groupe ORPEA a lancé son plan de refondation en novembre 2022 avec le soutien de la Caisse des Dépôts et de ses partenaires MAIF, MACSF et CNP Assurances. Laurent Guillot, directeur général d'ORPEA, fait le bilan des actions engagées depuis 18 mois.**

### Comment le plan de refondation a-t-il transformé ORPEA ?

2023 a été l'année de la refondation et nous en mesurons les premiers effets. L'entreprise s'est engagée pour améliorer les conditions de travail de ses équipes et viser l'excellence du soin et de l'accompagnement de ses résidents, de ses patients et de ses bénéficiaires. Nous avons mis en place une politique générale de santé et de sécurité qui donne déjà des résultats, avec un taux moyen de fréquence d'accidents du travail en diminution de plus de 10 % à fin 2023 dans l'ensemble du Groupe. Nous avons créé les conditions d'un dialogue social progressiste et exigeant avec la mise en place de comités sociaux d'entreprise. Nous avons signé des accords de revalorisation salariale pour les salariés non-cadres et défini un plan ambitieux de développement des compétences. Le Groupe ORPEA s'est recentré sur sa mission de soin et d'accompagnement grâce à l'engagement de ses collaborateurs. Nous avons défini un projet médico-soignant exigeant, visant l'excellence dans le soin et l'accompagnement des plus fragiles. Ce projet est piloté par le professeur Pierre Krolak-Salmon, directeur médical du Groupe ORPEA et spécialiste du vieillissement. Un Comité éthique est placé sous la responsabilité du professeur Emmanuel Hirsch qui anime un réseau de référents dans chaque établissement. Nous renforçons la personnalisation du suivi dans les maisons de retraite, comme dans nos cliniques de réhabilitation ou de santé mentale. Depuis 18 mois, nous avons augmenté le taux d'encadrement de chaque résident de 10 %, au bénéfice de la qualité de service et de la personnalisation des soins. La prise en compte de notre impact social et environnemental constitue le dernier axe



© Digital Video - Orpéa

de notre plan. Avec 350 établissements en France, nous sommes un acteur important de l'emploi. Nous renforçons nos liens avec les réseaux régionaux de soins, les collectivités et les acteurs économiques. Nous cherchons à avoir un impact positif à l'échelle d'un territoire et cela se traduit notamment par un effort de réduction de notre empreinte carbone.

### Quels sont le rôle et l'apport du groupement dans cette refondation ?

L'entrée du groupement permet de sauver l'entreprise d'un point de vue financier et de créer les conditions de notre restructuration. Mais cet engagement dépasse le strict domaine économique. Nous partageons les mêmes valeurs d'intérêt général et les mêmes objectifs. Cette convergence a permis de restaurer la confiance avec nos parties prenantes : nos patients et nos résidents font confiance à nos nouveaux actionnaires, nos collaborateurs sont rassurés, nos fournisseurs en témoignent également, et bien sûr l'État qui nous alloue chaque mois des dotations de soins.

### Quel regard portez-vous sur les difficultés financières du secteur ?

Notre société doit être plus exigeante sur la qualité de prestations et d'attention aux plus fragiles. Mais cela ne pourra pas se faire en diminuant les moyens. Ces trois dernières années, les dotations de soins n'ont progressé que de 1 à 2 % dans un contexte inflationniste. Ce déficit de moyens place les directeurs d'établissements dans des situations intenable. Nous devons collectivement réaliser un travail de fond sur la soutenabilité du modèle économique.



© Éric HUYNH - La Poste

Le réseau des facteurs assure une présence humaine auprès des personnes âgées.

## Aller vers les personnes âgées

**Grâce à son réseau proximité, le groupe La Poste est déjà présent dans le quotidien des personnes âgées. Le lancement de La Poste Santé & Autonomie vient renforcer ce lien, en associant présence humaine et services numériques pour favoriser le maintien à domicile... et la santé des personnes âgées.**

Viellir à domicile est le choix d'une immense majorité de Français mais c'est une chance que tous ne peuvent pas saisir. Adaptation du logement, isolement social, épuisement des aidants, accès aux soins... Ce virage domiciliaire, également souhaité par les pouvoirs publics depuis une vingtaine d'années, nécessite des mesures adaptées pour rendre possible ce choix. Le maintien à domicile est considéré comme moins lourd pour les dépenses publiques que la création de nouvelles places en établissement. Cependant, plusieurs rapports ont mis en évidence les difficultés de notre système

médico-social à négocier ce virage. En 2022, la Cour des comptes a étudié les besoins attendus en regard des perspectives démographiques en soulignant la nécessité d'améliorer la gestion des ressources humaines et de territorialiser l'organisation des prises en charge, pour être au plus près des bassins de vie des usagers. En novembre dernier, Aurore Bergé, alors ministre des Solidarités et de la Famille, a réaffirmé la volonté publique de renforcer dès 2024 le maintien à domicile des plus âgés en annonçant une série de mesures autour des soins et de l'adaptation des logements.

### **Vivre à domicile, c'est bon pour la santé**

En lançant en octobre dernier sa filiale La Poste Santé & Autonomie, La Poste veut agir en faveur de ce maintien à domicile. Sa stratégie s'appuie à la fois sur son ancrage territorial et sur des outils numériques utiles aux personnes âgées, à leur entourage et au personnel médico-social. Elle répond au même souci partagé par l'ensemble du groupe Caisse des Dépôts de donner à chacun les moyens de bien vieillir : « *Rester à domicile est bénéfique pour la santé physique et mentale. Au-delà des aspects économiques, nous avons à cœur de répondre aux besoins de la population âgée en soutenant sa liberté de choix et sa participation à la vie sociale* », explique Olivier Baretts, directeur général adjoint de La Poste Santé & Autonomie, en charge du marketing stratégique, de la communication et des partenariats. La Poste, qui dispose d'un réseau humain de proximité, est sollicitée pour « aller vers »

des populations éloignées des circuits de prise en charge afin de leur proposer d'intégrer des programmes de santé publique et de prévention. Dans ce cadre, La Poste Santé & Autonomie participe au programme de prévention de la perte d'autonomie de l'OMS ICOPE, porté par l'IHU HealthAge Toulouse (lire encadré). La Poste a démontré sa capacité à atteindre des seniors éloignés des soins et repérer leurs situations de fragilité, grâce à une évaluation de leurs capacités fonctionnelles réalisée par des facteurs formés.

« *Les seniors peuvent ainsi bénéficier d'une prise en charge permettant de retarder leur entrée en dépendance et d'intégrer une filière de prise en charge médicale, mais aussi d'être mieux informés et d'accéder aux aides proposées par les départements ou des institutions* », précise Olivier Barets.

**“Nous sommes le seul acteur à pouvoir lier le domicile et la donnée de santé dans une démarche de service public et d'intérêt général.”**

**OLIVIER BARETS,**  
DGA La Poste Santé & Autonomie

### Améliorer le parcours patient

La Poste Santé & Autonomie propose des services à domicile à travers ses filiales prestataires de santé à domicile (PSAD) : Asten Santé ou Diadom se chargent, sur prescription médicale, de la coordination du personnel soignant à domicile, de l'installation de matériel médical ou de l'administration d'un traitement

pour des personnes souffrant par exemple d'insuffisance respiratoire ou de diabète. Ces prestations humaines sont complétées par des services numériques de télésoin, de télésurveillance médicale et de coordination de soins médicaux ou paramédicaux entre l'hôpital et la ville qui sont au cœur du service pour améliorer le parcours patient et son maintien à domicile.

Cette approche humaine et digitale bénéficie des services de confiance numérique de Docaposte. Elle permet à La Poste Santé & Autonomie de recueillir des données de santé utiles pour comprendre les parcours de soins en utilisant l'intelligence artificielle. Un partenariat a été signé avec Medtronic, leader mondial des technologies de santé.

« *Les premières coopérations sont déjà lancées avec Medtronic, autour de l'orchestration des services et de l'analyse de données de santé* », raconte Olivier Barets. Une plateforme de services humains et numériques permettra de gérer et d'améliorer les parcours patients de la pré-hospitalisation jusqu'au retour à domicile. Elle soutient des modèles fondés sur l'intelligence artificielle développés par La Poste Santé & Autonomie qui améliorent le suivi d'un patient et favorisent la recherche clinique. Avec un hébergement sur le cloud NumSpot<sup>1</sup>, ces applications de santé apportent à leurs utilisateurs toute la sécurité attendue dans un cadre souverain.

« *Grâce à notre ancrage territorial et nos solutions numériques, nous sommes le seul acteur à pouvoir lier le domicile et la donnée de santé dans une démarche de service public et d'intérêt général* », souligne Olivier Barets.

<sup>1</sup> - Cloud souverain et de confiance fondé par la Banque des Territoires, Docaposte, Dassault Systèmes et Bouygues Télécom.



Des outils de télésurveillance facilitent le maintien à domicile.

## Vieillir jeune... bientôt possible ?

Pouvez-vous vous lever cinq fois de votre chaise sans vous aider des bras en moins de quatorze secondes ? Au cours des quinze derniers jours, vous êtes-vous senti déprimé ou sans envie de faire quelque chose ? Voici quelques questions qui figurent dans le questionnaire ICOPE – pour *Integrated care for older people* – conçu par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui cherche à dépister de manière précoce la perte de certaines facultés chez les personnes âgées de plus de 60 ans. « *L'OMS s'est donné pour objectif de diminuer de 15 millions le nombre de personnes dépendantes d'ici à 2025* », explique le professeur Bruno Vellas, président du Gérontopôle de Toulouse, qui est associé à ce programme de santé publique à l'échelle mondiale. Pour la France, qui représente 1 % de la population mondiale senior, le défi représente 150 000 personnes.

Le professeur Vellas, médecin gériatre et spécialiste de la maladie d'Alzheimer, a noué un partenariat avec La Poste Santé & Autonomie pour réaliser une expérimentation autour du repérage de la perte d'autonomie au domicile des personnes âgées. « *Sans prévention, nous ne pouvons relever ce défi du vieillissement. Aujourd'hui, notre système de santé n'est pas adapté car il se concentre sur les pathologies aiguës des adultes jeunes sans chercher à maintenir les facultés des personnes vieillissantes.* »

Dans quelques semaines, des facteurs volontaires se rendront au domicile des personnes qui le souhaitent pour les informer de ce projet. Ils leur présenteront l'application Digicop qui permet de recueillir ces données, de les analyser et de les transmettre au médecin traitant de chaque personne. Cette démarche « d'aller vers » les usagers, initiée par la Poste Santé & Autonomie, amplifie l'effort de prévention : le fort ancrage territorial du groupe La Poste donne l'opportunité d'atteindre rapidement de nombreuses personnes, notamment les plus isolées. Grâce à cette expérimentation, elles pourront bénéficier de soins adaptés pour maintenir leurs facultés le plus longtemps possible afin de bien vieillir à domicile.



# À l'Ehpad comme à la maison

À Villiers-le-Bel, une plateforme gérontologique accompagne les personnes âgées et leurs proches tout au long de leur parcours de vie. Cet établissement ARPAVIE est une réalisation commune du groupe Caisse des Dépôts qui associe la Banque des Territoires, CDC Habitat et Icade. Visite guidée de l'établissement par Claude, une des résidentes, et sa fille Véronique.

Le déjeuner se termine dans la salle de restaurant de la plateforme gérontologique Adélaïde Hautval, à Villiers-le-Bel. Au menu, céleri rémoulade, moules-frites et ananas rôti. Cette vaste pièce entourée de baies vitrées donne sur le jardin. Les résidents quittent les tables recouvertes d'une nappe blanche. Un couple en pleine discussion s'éternise. Quelques rares personnes se dirigent vers les ascenseurs pour rejoindre leur chambre et s'accorder une sieste. La majorité des résidents se retrouvent en petits groupes pour discuter dans les espaces conviviaux. Au même moment, Véronique franchit la porte et entre vivement dans le petit hall de cet Ehpad tout neuf qui ressemble si peu à un établissement médico-social « classique ». Éluë de la ville, elle profite d'une courte pause dans sa journée pour rendre visite à sa mère : « *C'est pratique, je peux venir la voir tous les jours entre deux réunions.* » Vêtue d'un jean et d'un gilet lavande accordé à la couleur de ses yeux, Claude sourit en apercevant sa fille. Elle vit ici depuis quelques mois. D'abord entrée en court séjour, elle a pris la décision avec ses enfants de s'installer durablement dans l'établissement. Cette ancienne employée de banque, âgée de 90 ans, vivait seule depuis la mort de son mari à Ézanville, à cinq kilomètres de Villiers-le-Bel. Sa baisse d'appétit, de petits oublis de prise de médicaments et une chute ont inquiété ses enfants, très présents auprès d'elle. « *J'avais suivi le projet en tant qu'éluë de la ville et j'avais vraiment trouvé cela très intéressant car il y avait un éventail de propositions pour les personnes âgées* », raconte Véronique. Un appel à projet a été lancé en 2016 par le Conseil départemental

du Val-d'Oise et l'ARS Île-de-France au moment de la fermeture de l'Ehpad de l'AP-HP, déjà baptisé Adélaïde Hautval<sup>1</sup>.

## Éligible à 100 % à l'aide sociale

« *Il fallait inventer autre chose* », dira Martin Hirsch, alors directeur de l'AP-HP, lors de la pose de la première pierre. Le cahier des charges était précis et exigeant : maintenir et conforter les services d'accompagnement des personnes âgées dans ce territoire, tout en créant de nouvelles prises en charge, y compris pour les personnes vivant chez elles. « *C'est une fierté collective du groupe Caisse des Dépôts d'avoir conçu et concrétisé cette plateforme qui s'adapte à chaque moment de vie d'une personne âgée. En créant un continuum de soins, de l'aide à domicile jusqu'à l'accompagnement à la fin de vie, elle évite les ruptures de parcours et soutient les proches souvent démunis* », souligne Laure de la Bretèche, directrice déléguée des politiques sociales à la Caisse des Dépôts et présidente d'ARPAVIE (lire encadré). En plus d'un Ehpad « classique », la structure offre deux pôles d'activités et de soins adaptés (PASA), un accueil de jour, une unité d'hébergement temporaire pour courts séjours, une unité d'hébergement renforcée pour accompagner les résidents présentant des troubles du comportement sévères, un service d'accompagnement et de répit

<sup>1</sup> - Adélaïde Hautval était une psychiatre, résistante et rescapée des camps de concentration nazis où elle a prodigué des soins à des centaines de personnes dans les « Reviers » de Birkenau puis de Ravensbrück, ces baraquements destinés aux prisonniers malades. Elle a vécu dans le Val-d'Oise jusqu'à sa mort, en 1988.

pour les aidants, un service d'aide et de soins à domicile. Peu d'établissements réunissent dans un même lieu autant de ressources... pour un prix de journée aussi bas. Éligible à 100 % à l'aide sociale, la plateforme répond aux besoins d'un territoire où l'on enregistre un taux de pauvreté de 35 %.

*« Souvent isolés, parfois dénutris, certains résidents sont en situation de non-recours et de grande fragilité liée à l'âge. Ils trouvent chez nous une attention et une qualité de service qu'ils n'ont sans doute jamais connues tout au long de leur vie »*, souligne Rayane Touatah, directeur de l'établissement.

### **Ici, c'est vraiment chez moi**

Couleurs chatoyantes, couloirs baptisés de noms de fleurs, fresques végétales, photos à la porte de chaque chambre... Chaque résident se repère facilement. Claude emprunte l'ascenseur avec sa fille Véronique pour rejoindre sa vaste chambre au premier étage. Sur le mur, elle a accroché des dessins et photos de ses proches. Elle s'installe dans un confortable fauteuil orange: *« Ici, c'est vraiment chez moi, c'est lumineux. Je m'assieds ici car j'ai une belle vue même si je suis le plus souvent au rez-de-chaussée avec les autres résidents. Le matin, on nous apporte un petit déjeuner*

*bien chaud et c'est un des moments que je préfère avec les activités collectives. »*

La forme en U du bâtiment offre à toutes les unités dédiées aux soins, aux activités ou à l'hébergement, le même accès au jardin central. Elle permet aussi aux autres usagers de la plateforme d'accéder aux services dont ils ont besoin sans se perdre dans un dédale de couloirs. *« L'architecture a suivi le parcours de la personne âgée, du domicile jusqu'à l'unité de fin de vie »*, résume Rayane Touatah.

En haut de l'aile gauche, le service de soins à domicile crée un premier contact avec les personnes âgées du territoire. À côté, l'espace de répit dédié aux aidants: *« On vient rencontrer une assistance sociale pour avancer dans ses démarches. On peut aussi frapper à la porte à côté pour échanger avec un psychologue »*, précise le directeur. Dans ces espaces lumineux et chaleureux, on peut se poser, s'exprimer et être écouté.

**“Je me sens vieillir comme tout le monde. Le temps passe et on devient une tout autre personne. Aujourd'hui, je suis heureuse d'être ici. On est bien ici, on vit.”**

CLAUDE, résidente

### **Le temps de se connaître**

*« Nous étions réticents à l'entrée de ma mère dans un établissement, même en court séjour, mais ce qui nous a décidés, c'est l'attention de l'équipe à nos préoccupations, confirme Véronique. C'est rare de trouver une approche aussi complète. Nous avons pu rencontrer d'autres familles qui étaient satisfaites, cela nous a sécurisés. »* Prendre du temps pour se connaître et étudier chaque parcours est un mot d'ordre chez ARPAVIE: *« cela nous permet d'évaluer la situation d'un point de vue médical mais aussi personnel. Nous prenons en considération chaque histoire de vie. Ce temps d'échange est aussi celui du recueil du consentement, explique le docteur François Deparis, directeur médical chez ARPAVIE. L'équipe crée des premiers liens avec les personnes qui entrent ainsi dans ce nouveau lieu avec plus de sérénité. »*

La majorité des personnes qui entrent dans un Ehpad souffrent de troubles cognitifs même légers. Ces échanges approfondis permettent de déterminer la bonne prise en charge. Dans l'aile gauche, une unité d'hébergement renforcée accueille



*Une résidente échange avec un aide-soignant dans un des pôles d'activités et de soins qui accueillent les résidents plusieurs fois par semaine.*

## Une plateforme gérontologique, sociale et innovante

Même si elle ne détient pas encore formellement le label, cette plateforme présente toutes les caractéristiques des centres de ressources territoriaux (CRT) que le gouvernement souhaite aujourd'hui déployer dans le pays. Dédiée au grand âge, à l'accompagnement des seniors et de leurs aidants, elle est portée par le groupe Caisse des Dépôts, qui a réuni plusieurs acteurs au savoir-faire avéré en matière de prise en charge de nos aînés. Ce chantier, chiffré à 20 M€, a été financé par la Banque des Territoires, le conseil départemental du Val-d'Oise et l'ARS Île-de-France. CDC Habitat a réalisé l'investissement et Icade Promotion a assuré la promotion de ce bâtiment de 7 000 m<sup>2</sup>. ARPAVIE assure la gestion de l'établissement.

### Joyeuse atmosphère

Véronique est repartie à son bureau et Claude rejoint justement les autres résidents dans ce pôle d'activités et de soins pour une séance d'animation. Gym douce, jeu de mémoire, musicothérapie... sont au programme chaque semaine. « On propose des activités ludiques et utiles dans une atmosphère enveloppante. Cela apporte du bien-être à chacun, une forme de stabilité qui se répercute dans la vie quotidienne et favorise le vivre-ensemble », souligne le Dr Deparis. Aujourd'hui, les résidents vont même esquisser quelques pas de danse en musique. Claude est ravie. Il y a quelques mois, sa fille Véronique est arrivée pendant une de ces séances : « Je l'ai vue plus souriante et apaisée que lorsque j'allais la voir chez elle quelques semaines auparavant et cela m'a convaincue qu'elle était bien ici. Depuis, elle a récupéré de l'autonomie. L'accompagnement est sérieux et l'atmosphère est joyeuse... » Claude confirme : « Je me sens vieillir comme tout le monde. Le temps passe et on devient une tout autre personne. Aujourd'hui, je suis heureuse d'être ici car j'aime l'ambiance. Le personnel est attentif, les autres résidents sont gentils ; on se retrouve, on se raconte nos histoires... On est bien ici, on vit. »



[Voir le reportage vidéo](#)



© Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2023

L'ensemble du personnel prend le temps d'échanger avec les résidents, dès la tournée matinale du ménage.

ceux qui présentent des problèmes de comportement plus sévères. L'équipe accompagne chaque résident en lui prodiguant des soins adaptés qui lui permettent au bout de quelques semaines de regagner son unité d'hébergement habituelle. À Villiers-le-Bel, chaque résident peut bénéficier de cet espace chaleureux, rassurant, bénéfique sans quitter l'établissement. « C'est assez rare de disposer d'un tel service dans un Ehpad, souligne Laure de la Bretèche. Il faut généralement chercher une place ailleurs, ce qui peut causer un retard ou une rupture dans le suivi. » Ici, chaque personne peut accéder à ces soins sans perdre ses repères ou s'éloigner de ses proches. Les résidents ont aussi tous accès au PASA plusieurs fois par semaine : « ces pôles dédiés au bien-être des personnes

devraient être présents dans tous les établissements, même si ce n'est pas toujours le cas, explique le Dr Deparis. Ils traitent et préviennent de légers troubles cognitifs. »

**« Je l'ai vue plus souriante et apaisée que lorsque j'allais la voir chez elle quelques semaines auparavant et cela m'a convaincue qu'elle était bien ici. »**

VÉRONIQUE, mère d'une résidente





L'une, bras financier de l'Union européenne, finance, par le biais d'emprunts sur les marchés de capitaux, les politiques européennes, notamment en faveur du climat et de l'environnement ou du développement territorial. L'autre finance et met en œuvre les politiques publiques françaises en matière de transition écologique, de cohésion sociale et territoriale et de souveraineté industrielle et énergétique. La complémentarité était évidente !

### Agir au plus proche des territoires

La BEI trouve en la Caisse des Dépôts un partenaire de choix pour financer, à taux fixe, des projets d'investissement inférieurs à 25 M€, seuil en dessous duquel elle ne peut intervenir seule.

« *La connaissance fine des territoires de la Banque des Territoires offre la granularité idéale aux financements de la BEI, qui complètent nos dispositifs traditionnels de financement des collectivités locales et du logement social* », explique Cynthia Berlingerie, conseillère en charge du pilotage du partenariat au sein du département affaires européennes de la direction des relations institutionnelles, internationales et européennes (DRIIE).

**7 Md€ mobilisés pour la transition écologique, le développement économique des collectivités locales et pour le logement social, depuis 2015.**

### Pour la transition écologique et la cohésion sociale

Chacune banque du climat à son échelle, la BEI et la Caisse des Dépôts défendent toutes deux des projets durables.

« *La Banque des Territoires agit comme un guichet unique auprès des collectivités avec ces financements européens qui concernent des projets variés en taille et en objet* », souligne Cynthia Berlingerie. Le périmètre du partenariat s'est progressivement élargi pour toucher d'autres domaines tels que les énergies renouvelables (éolien flottant, hydrogène vert), l'eau, le logement social, la santé (hôpitaux, maisons de santé), l'éducation (construction et rénovation d'établissements scolaires à haute performance énergétique), le numérique (raccordement à la fibre optique), etc.



### L'humain, pierre angulaire

Au-delà de son aspect financier, ce partenariat est une histoire de femmes et d'hommes qui travaillent sur les mêmes sujets mais parfois de façon différente, avec une culture propre à chaque institution. Le dialogue et l'écoute sont donc essentiels pour que chacun se comprenne et travaille mieux ensemble. Pour faire vivre le partenariat, les échanges sont réguliers pour suivre les financements, identifier les points bloquants et trouver les solutions. Ce travail rapproché donne parfois naissance à de l'innovation financière : des instruments financiers communs sont ainsi venus élargir la gamme d'offres pour l'immobilier tertiaire et les bus propres.

Le partenariat mise également sur le partage de connaissances. Des ateliers sur des points techniques, comme la taxonomie européenne ou le secteur de l'eau, sont organisés entre experts des deux entités.

Face à des enjeux majeurs et sans cesse renouvelés, et dans un cadre réglementaire européen en constante évolution (hier le Plan Juncker, aujourd'hui le programme InvestEU), ce travail conjoint va se poursuivre et s'étoffer pour continuer à faire de l'Europe une réalité sur les territoires.

 **Laura Cornu**  
 **Paykhan, colagene.paris**

### IMMERSION

La dernière initiative consiste en des immersions de très courte durée de collaborateurs. Françoise Klein, chargée d'affaires à la BEI, a ainsi passé une journée aux côtés de différentes équipes de la Caisse des Dépôts afin de mieux comprendre l'instruction des dossiers d'investissement. « *Aujourd'hui, lorsqu'une demande de financement de la part de la Banque des Territoires arrive sur mon bureau, je sais par quelles étapes de vérification le dossier est passé et à quelles contraintes mes homologues ont pu être confrontés ! Cela a créé une relation de confiance.* »

Caisse des Dépôts

# Aude de Lardemelle

## Le collectif pour mot d'ordre

**Si l'on demande à Aude de Lardemelle de parler de son nouveau rôle de directrice générale de CDC Croissance, elle finira toujours par parler des autres. Les autres, ce sont ses équipes qu'elle a à cœur d'embarquer dans la majeure partie de ses décisions et notamment dans la définition de la nouvelle stratégie de CDC Croissance.**

Lorsqu'Aude de Lardemelle a accepté le poste de directrice générale de cette filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, cette adepte du collectif n'a eu qu'une seule inquiétude : l'adage relatif à la solitude du dirigeant. Mais c'était compter sans sa volonté de rester proche des équipes dont elle n'a de cesse de rappeler leur importance dans la construction d'un projet commun.

### LE COLLECTIF ET L'ÉMULATION

Loin de la vision du directeur général seul aux commandes, Aude compte sur son conseil d'administration et ses 23 collaborateurs pour la challenger dans ses propositions et créer une « émulation perpétuelle ». « *J'aime faire bouger les lignes. C'est dans le mouvement que je m'épanouis* », confie celle qui aime démarrer sa journée de travail sans savoir ce qui l'attend. « *Depuis sa création en 2001, CDC Croissance n'a cessé de se développer. J'y ai découvert des collaborateurs dotés d'une grande expertise et de beaucoup de professionnalisme, avec la même envie que moi de poursuivre la dynamique.* »

### LA PARFAITE COMBINAISON

Attirée par les chiffres dès son plus jeune âge, c'est vers des études de finance qu'elle se tourne naturellement. « *En maternelle, mon institutrice avait déjà repéré que je n'étais pas une littéraire, et que je ne m'éveillais qu'avec les chiffres.* » Au début de sa carrière, elle fait la connaissance des marchés financiers qui resteront un fil conducteur dans son parcours.



### PARCOURS

**2002-2003** : DESS en finance (Paris II).

**2003-2006** : analyste *sell side* à la banque d'investissement de la Société Générale (Paris).

**2006-2015** : gérante actions compte propre à la direction financière de la Caisse des Dépôts (Paris).

**2015-2020** : responsable du service actionnariat et gouvernance de la direction des gestions d'actifs de la Caisse des Dépôts (Paris).

**2020-2023** : responsable du département des engagements au sein de la direction des risques du groupe CDC (Paris).

**Depuis 2023** : directrice générale de CDC Croissance (Paris).

Après avoir conseillé des investisseurs dans leurs placements en Bourse, elle prend le poste de gérante actions pour les comptes propres de la Caisse des Dépôts et y découvre la finance durable et les prémices de l'intégration des critères ESG\*.

« *Aujourd'hui, l'extra-financier fait partie intégrante de la finance, ce qui n'était pas le cas il y a 20 ans.* » À renfort de pédagogie auprès de ses interlocuteurs, elle explique qu'au-delà du risque lié à l'absence de démarche ESG pour une entreprise, qui peut impacter négativement un cours de Bourse, il existe de réelles opportunités à mettre en place une politique vertueuse en la matière et des actions concrètes. « *La finance a clairement un rôle à jouer pour atteindre nos objectifs en matière de climat et de biodiversité notamment.* » Aujourd'hui, avec sa nouvelle casquette, elle est ravie de conjuguer finance, ESG et management du collectif au service des petites et moyennes entreprises (PME) françaises cotées en Bourse qui composent le portefeuille de CDC Croissance.

**“C'est dans le mouvement que je m'épanouis.”**

### L'ACCOMPAGNEMENT

À la frontière de la Caisse des Dépôts, actionnaire de grandes entreprises cotées, et de Bpifrance qui accompagne notamment les PME non cotées, CDC Croissance travaille avec celles qui ont sauté le pas des marchés boursiers pour fixer, ensemble, des objectifs de rentabilité financière et extra-financière.

« *Travailler à cette échelle de l'économie française est extrêmement gratifiant car l'impact que l'on a sur ces petites et moyennes entreprises est tout de suite palpable.* » Et les enjeux sont considérables : fragilisée par le contexte actuel de hausse des taux, cette classe d'actifs, au capital innovation souvent important et très présente dans les territoires, apporte une réponse aux enjeux de souveraineté et de transition écologique, d'où l'importance d'avoir, à ses côtés, un investisseur de long terme. Autre enjeu de taille : redynamiser la Place de Paris alors que beaucoup de licornes du milieu de la tech se tournent vers le Nasdaq (Bourse de New York) pour leur introduction en Bourse. Dans cette logique, CDC Croissance a lancé en 2023 le fonds CDC Tech Premium qui accompagne les introductions en Bourse des entreprises tech françaises. « *L'objectif est de travailler avec l'ensemble de l'écosystème pour créer un effet d'entraînement sur la Place de Paris, en incitant d'autres investisseurs à créer des fonds comme le nôtre pour conserver nos licornes sur le sol français.* » Un bel exemple d'action du Groupe en faveur de notre souveraineté !

\* Facteurs extra-financiers environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

## Société Forestière

# Delphine Legron

## Avoir plusieurs branches à son arbre

**Delphine Legron est une personne qui agit par conviction. C'est son mari, forestier, qui l'initie aux secrets de la forêt, puis leurs filles qui les amènent à monter leur entreprise de gestion forestière ; enfin l'envie de s'entourer d'une équipe qui l'a fait rejoindre la Société Forestière en 2018. Certains y verraient les arbres pour fil conducteur. Mais son moteur, « c'est l'humain », confie-t-elle.**

Quand Delphine parle de la forêt, c'est tout un champ lexical qui se dévoile : massifs, bois sénescents, arbres-habitat, lisières, futaies, taillis viennent décrire ce territoire aux multiples enjeux. Plus que ses études - trois ans en sciences économiques qui la destinaient davantage au milieu bancaire -, c'est une succession de rencontres qui a tissé la toile de vie de Delphine Legron. Après une dernière année en urbanisme et une spécialisation en gestion informatique des villes, son amour pour la nature la tourne vers la forêt, celle que tout le monde connaît pour les balades et la cueillette des champignons ; celle que peu connaissent pour l'ensemble du système économique qu'elle alimente.

**“L'arbre a une symbolique forte, presque sacrée dans l'imaginaire collectif.”**

### MULTIFONCTIONNALITÉ



« Au-delà des enjeux de préservation de la biodiversité et de captage du carbone auxquels les forêts répondent, elles sont aussi, au même titre qu'une exploitation agricole, des espaces économiques qui permettent de fournir un rendement à leur propriétaire », explique Delphine. C'est ce qu'on appelle la multifonctionnalité de la forêt, un espace aux fonctions à la fois d'habitat pour la faune et la flore, de production pour l'ensemble de la filière bois, de loisirs pour les particuliers et de poumon pour la planète, soit un espace où se côtoient une multitude d'acteurs aux intérêts parfois divergents. Et c'est dans cette diversité que Delphine s'épanouit.

### CONCERTATION

« L'arbre a une symbolique forte, presque sacrée dans l'imaginaire collectif. La forêt est perçue comme un bien public appartenant à tout le monde. Or, pour beaucoup, il s'agit de surfaces forestières privées », rappelle Delphine. Alors comment faire cohabiter les intérêts des propriétaires forestiers et de la filière bois, et la protection de la biodiversité, surveillée de près par les associations et encadrée par des politiques environnementales ? Pour engager le dialogue, la Société Forestière a initié un travail de concertation dans toute la France que Delphine anime. « Nous réunissons les différentes parties prenantes des territoires pour leur présenter notre politique de gestion et, à travers un questionnaire et des entretiens bilatéraux, nous les invitons à s'exprimer sur leur vision de la forêt et de ses usages. » Objectifs : faire comprendre et prendre en compte les enjeux et les attentes des uns et des autres.

### TRANSVERSALITÉ

« Certains ont plusieurs cordes à leur arc, moi j'ai plusieurs branches à mon arbre ! », plaisante-t-elle. Delphine met son goût du relationnel et de la diversité au service de différents projets comme le paysage ou la trame verte et bleue qui lui permettent d'allier travail sur le terrain et au bureau. Au sein du pôle dédié aux systèmes d'informations géographiques (SIG), elle développe des outils et applications mobiles qui facilitent la collecte, le traitement et l'analyse des données relevées par les gestionnaires forestiers sur leurs massifs. Ce rôle de facilitatrice l'amène à collaborer avec de nombreux autres services, comme la Direction Conseil et Expertise pour laquelle elle collabore notamment sur la renaturation d'espaces de loisirs ou le diagnostic arboricole. En habituée à penser à l'échelle de la forêt sur le très long terme, Delphine sait que peu importe où l'emmèneront les trente prochaines années, la forêt restera son refuge.

 **Laura Cornu**  
 **Iannis Giakoumopoulos / REA -**  
**Caisse des Dépôts - 2023**

### PARCOURS

**2001** : DESS en urbanisme (Institut Français d'Urbanisme - Université Paris 8).

**2001-2003** : chargée de mission Pôle Multimédia (Ville de Montreuil, 93).

**2003-2018** : chargée d'études - Expert forestier indépendant.

**Depuis 2018** : chargée de projets à la Direction des Opérations de la Société Forestière (Paris).





## Village des athlètes : une visite en 3D ludique

Chantier de tous les records, le Village des athlètes vient de sortir de terre en Seine-Saint-Denis (93). Il hébergera, le temps des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, plus de 20 000 athlètes et para-athlètes et leurs accompagnateurs. Grâce à une visite virtuelle en trois dimensions, le quartier des Quinconces – construit de concert par la Caisse des Dépôts, CDC Habitat et Icade –, qui accueillera 3 000 sportifs, se révèle. À travers des interviews, vidéos et jeux, les treize immeubles dévoilent leurs secrets de fabrication pour répondre aux impacts du changement climatique, puis accueillir, post-Jeux, des logements dont une résidence étudiante et une résidence sociale, ainsi que des bureaux et des locaux d'activités.



 Caisse des Dépôts / Bright

