

SCOP

Le magazine du groupe Caisse des Dépôts

#402 — septembre - octobre 2022

Territoires insulaires, économies circulaires



page 10 Point de vue
Nicolas Dufourcq,
directeur général
de Bpifrance

page 24 Focus
Mécénat :
des soutiens différents,
une vision commune

© Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



Nous aidons les outre-mer à se doter d'un modèle économique résilient et durable.

Les outre-mer, pionniers du développement économique durable

Les outre-mer sont pionniers dans la bataille écologique que nous menons. S'ils constituent de véritables joyaux en termes de biodiversité, leurs écosystèmes se révèlent toutefois très vulnérables au dérèglement climatique. À travers ses différentes missions, la Caisse des Dépôts y soutient l'innovation pour réduire la dépendance aux énergies fossiles, tout en bénéficiant des multiples atouts naturels qu'offrent les territoires ultramarins.

Pour les aider à se doter d'un modèle économique résilient et durable, nous avons renforcé notre présence et notre soutien dans des domaines cruciaux que sont la transformation écologique et énergétique, le logement, la santé ou encore le tourisme. Les exemples sont nombreux : à Bouillante, en Guadeloupe, se trouve l'unique centrale électrique géothermique de France, projet moteur en matière de production d'énergie durable. À La Réunion, c'est la valorisation énergétique des déchets qui devient possible grâce à une installation innovante et, en Martinique, la récupération d'eau de pluie qui est facilitée à travers le soutien à une entreprise locale. Plus largement, c'est l'ensemble des outre-mer qui voit se concrétiser des projets fondés sur l'éolien, la biomasse ou encore l'énergie solaire.

Nos équipes mesurent chaque jour les attentes des habitants, notamment en matière de logement, et se mobilisent pour y répondre : en Guyane, un nouveau centre-ville verra le jour à Saint-Laurent du Maroni, un des treize programmes Action cœur de ville ultramarins. Le Groupe s'unit aux acteurs locaux afin de réhabiliter et restructurer l'offre d'habitation, tout en veillant à améliorer l'accès aux équipements et services publics.

Comme le montrent tous ces projets, c'est bien l'ensemble des territoires et citoyens d'outre-mer que le groupe Caisse des Dépôts accompagne dans leur transition vers un modèle économique circulaire, durable et résilient.

Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance

Grand Angle

12 Territoires insulaires, économies circulaires

Focus

24 Mécénat : des soutiens différents, une vision commune

Portraits

26 • Hélène El Aïba
La passion des projets
• Sabine Parnig
Au service du collectif



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme.

Directrice de la rédaction : Karen Maitre.

Directeur des informations : Bruno George.

Rédacteur en chef : Martin Bellet.

Responsables éditoriales : Vanessa Faisant, Victoria Simonet et Valérie Lévêque.

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Jean Baptiste BARRET/REA

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.grouperougevif.fr - ROUGE VIF éditorial - 28038

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/cdscope



Retraite

À la recherche des contrats perdus

Pour faciliter la recherche d'un contrat de retraite supplémentaire oublié par son titulaire, le Groupement d'intérêt public (GIP) Union Retraite a ouvert en juillet dernier un nouveau service: « Mes contrats d'épargne retraite ».

Treize milliards d'euros de contrats d'épargne retraite ne sont pas réclamés par les assurés de plus de 62 ans. Pour lutter contre la déshérence de certains contrats, le Comité consultatif du secteur financier a émis une proposition en janvier 2020: élargir les attributions du GIP Union Retraite pour lui confier une nouvelle mission d'information des bénéficiaires ou souscripteurs de produits d'épargne retraite supplémentaire, en complément de son rôle d'information sur la retraite de base et complémentaire et de lutte contre le non-recours aux droits. Une mission insufflée par la loi Labaronne adoptée le 26 février 2021, et qui a donné lieu à la création d'un nouveau service: Mes contrats d'épargne retraite.

Le service en bref

Après s'être identifié sur Mon compte retraite, le service en ligne Mes contrats d'épargne retraite permet au bénéficiaire potentiel de consulter la liste des produits d'épargne retraite

supplémentaire, contrats individuels ou collectifs, auxquels il a souscrit tout au long de sa carrière. Il dispose alors des coordonnées des organismes de gestion auprès desquels il pourra obtenir des renseignements et faire valoir ses droits.

La Caisse des Dépôts développeur de l'information épargne retraite

Opérateur du service aux côtés de l'Agirc-Arrco*, la Caisse des Dépôts est intervenue à plusieurs titres dans la mise en place de l'outil développé en dix-huit mois à compter du vote de la loi Labaronne:

- création et traitements d'intégration et de mise à jour du répertoire des contrats de retraite supplémentaire;
- développement d'un extranet pour les organismes de gestion de retraite supplémentaire (OGRS);
- conception des traitements d'interrogation du répertoire des contrats de retraite supplémentaire par le système d'information du droit à l'Information et par le service en ligne dédié aux bénéficiaires;
- développement de divers traitements statistiques.

** Retraite complémentaire des salariés de l'agriculture, du commerce, de l'industrie et des services.*



Fin 2020, 14,3 millions de Français détenaient un contrat de retraite supplémentaire collectif ou individuel.

© insta_photos - stock.adobe.com

Le point légal: la loi Labaronne

La loi relative à la déshérence des contrats de retraite supplémentaire, dite « loi Labaronne », crée un droit d'accès, pour l'ensemble des assurés des régimes obligatoires de retraite, à un nouveau relevé de situation récapitulant les droits constitués au titre des contrats de retraite supplémentaire. Elle vise également à permettre aux assurés de prendre connaissance plus facilement des contrats de retraite supplémentaire dont ils sont éventuellement détenteurs.

Réseaux sociaux

REVUE DE POST



L'#habitat, la #réindustrialisation des territoires, la #TEE ou encore la #revitalisation des territoires. Cela vous parle? Ça tombe bien, c'est le programme de l'Agora des Possibles le 22 Sept, au #PrinTerr. Alors? On parle avenir ensemble? [ici](#)



« Le patrimoine, c'est l'affaire de tous » Dans une interview « Le Grand témoin », Stéphane Bern est revenu avec nous sur le rôle du patrimoine et l'importance de le préserver... [ici](#)



Le saviez-vous?

En 2018, près de 7 foyers sur 10 déclaraient que la consommation d'énergie constituait pour eux un sujet de préoccupation important. Alors pour ne plus gaspiller argent et énergie, CDC Habitat mène des travaux de grande ampleur afin d'éliminer les passoires thermiques de son parc de logements sociaux. À voir dans #LeMagCDC [ici](#)



Le programme Architecture et paysage du #MécénatCDC apporte son soutien au Logis des enfants du domaine national de Chambord. Ce nouvel espace de 100 m² aménagé dans trois salles du château a pour but de familiariser les enfants au patrimoine de Chambord par des dispositifs numériques et des expériences ludiques et sensorielles. Pour en savoir plus [ici](#)

Logement

Une plateforme dédiée à l'habitat inclusif

L'association Hapi a lancé en juillet dernier *monhabitatinclusif.fr*, une plateforme destinée à faciliter et structurer le déploiement de l'offre de logements adaptés et choisis par les personnes fragilisées.

Face à l'augmentation du nombre de personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap, le besoin de logements adaptés s'accroît. Forts de ce constat, le groupe Caisse des Dépôts, la Fondation des Petits Frères des Pauvres et le réseau de l'Habitat partagé et accompagné (HAPA) ont lancé en novembre 2021 l'association Hapi afin de fédérer l'ensemble des acteurs du secteur et d'accélérer le déploiement de projets d'habitat inclusif.

L'association franchit aujourd'hui une nouvelle étape avec la création de *monhabitatinclusif.fr*, centre de ressources et de services numériques et opérationnels destinés à simplifier et à structurer le déploiement de l'offre d'habitat API* dans les territoires.

Cette initiative a pour ambition d'aider à la structuration de l'écosystème de l'habitat API en complémentarité des dispositifs existants, dans l'optique de soutenir le déploiement d'alternatives pour accompagner les personnes vulnérables dans leur parcours de vie.

** Habitat accompagné, partagé et inséré dans la vie locale.*



L'habitat API apporte une réponse à la perte d'autonomie par la mise en commun de moyens permettant de mieux faire face à l'isolement et au repli sur soi.

© Halfpoint - stock.adobe.com

Social

CDC Habitat expérimente la cohabitation solidaire

En janvier dernier, un rapport de l'Assemblée nationale alertait sur les difficultés d'accès au logement des jeunes, et formulait plusieurs propositions pour améliorer l'offre dédiée aux étudiants et aux jeunes actifs. Face à ce constat, CDC Habitat a choisi d'expérimenter en Auvergne Rhône-Alpes le nouveau dispositif de « cohabitation

intergénérationnelle solidaire », et a mis en place un partenariat avec la start-up Camarage afin d'organiser des cohabitations solidaires entre certains de ses locataires de plus de 60 ans et des jeunes rencontrant des difficultés pour se loger dans la région.

Le numérique au service de l'humain

Créée par deux frères, épaulés d'un ami ingénieur informatique, Camarage est née d'une idée simple : faire se rencontrer des gens et des besoins. Concrètement, la start-up met le numérique au service de la cohabitation intergénérationnelle, via une plateforme où peuvent s'inscrire jeunes en recherche d'appartement et seniors ayant une chambre à pourvoir. Mais là où la start-up se démarque, c'est dans l'accompagnement qu'elle propose à ses usagers. Qu'ils s'inscrivent en ligne

ou par téléphone, les jeunes et les seniors s'entretiennent individuellement avec des employés de Camarage, afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de décalage entre les futurs cohabitants.

Afin de lutter contre l'isolement des seniors et faciliter l'accès au logement à des jeunes de plus en plus précarisés, la loi ELAN du 23 novembre 2018 a fixé un cadre juridique à la notion de « cohabitation intergénérationnelle solidaire ». Concrètement, celle-ci permet à des seniors locataires du parc social d'accueillir des jeunes en échange d'un loyer réduit et/ou de quelques heures de services.

Infrastructures médicales

Restructurer l'offre de soins dans l'Essonne

Un nouveau centre hospitalier verra bientôt le jour à Orsay dans l'Essonne.

La Banque des Territoires et La Banque Postale, aux côtés d'autres acteurs financiers*, réalisent une opération majeure dans le secteur de la santé via un cofinancement de 117 M€

pour la construction de l'hôpital Paris-Saclay. D'une surface totale de 45 000 m², cette structure hospitalière disposera de 473 lits et places avec 90 % de chambres individuelles, dix salles de bloc opératoire, des services de médecine, de chirurgie et des services de médecine aiguë (réanimation, soins intensifs cardiologiques et neurovasculaires). Par ailleurs une maternité capable d'accueillir 3 000 naissances par an viendra renforcer l'offre de prise en charge.

Un établissement moderne et structurant

Cet hôpital s'appuiera sur la richesse industrielle et universitaire du plateau

de Saclay pour s'engager pleinement dans une démarche de soins d'excellence, de recherche et de développement de techniques médicales innovantes. Conçu suivant de très hauts standards, notamment en matière de qualité environnementale, l'hôpital Paris-Saclay entend devenir un hôpital de référence, pilier de l'offre de soins du Groupe Hospitalier Nord Essonne.

* Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Caisse d'Épargne Île-de-France, groupe Relyens.

Santé et innovation

Un compagnon médical connecté



La non-observance médicale désigne l'absence d'adéquation entre les comportements des patients et les prescriptions médicales.

© OlgaKhorkova - stock.adobe.com

À l'heure où le digital occupe une place de plus en plus prégnante, de nombreux secteurs effectuent leur transition numérique. Les nouvelles technologies mises au point permettent souvent d'améliorer le quotidien des Français.

C'est le cas des outils développés par Ludocare, une société lyonnaise spécialisée dans les thérapies digitales, dites « DTx », qui permettent de prévenir, gérer ou traiter un trouble médical ou une maladie. Soucieux

d'accompagner les enfants asthmatiques, Ludocare a mis au point une thérapie digitale fournissant aux patients un accompagnement personnalisé en complément de leur traitement. En appelant l'enfant au moment des prises de médicaments et en le guidant pas à pas grâce à un écran diffusant des animations et débloquant des récompenses (chansons, histoires, jeux), le robot Ludocare motive et responsabilise l'enfant, participe à la lutte contre la non-observance médicale, et génère ainsi un impact positif à long terme sur la santé des patients. Enfin, pour faciliter

le suivi médical et optimiser la prise en charge, les données collectées sont transmises aux parents ainsi qu'au médecin lors des consultations.

Pour renforcer son action, Ludocare a récemment annoncé une levée de fonds de 4,2 M€ auprès de Karista et Bpifrance. Destiné à accélérer le développement de la société lyonnaise, ce financement permettra le lancement d'une étude clinique, la mise en œuvre d'une stratégie de prescription médicale et le renforcement des équipes de Ludocare.

Logistique urbaine

Des livraisons écoresponsables à Lyon



© T. Prudhomme/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

Ces nouveaux modes de livraison apportent une réponse efficace à la problématique des nuisances sonores et aux restrictions de circulation mises en place dans certains centres-villes.

Lyon est désormais la deuxième ville de France à proposer une solution de livraison en centre-ville par bateaux et vélos à assistance électrique.

Ce nouveau service de logistique du dernier kilomètre fait suite à un appel à projets lancé par la Compagnie nationale du Rhône et les Voies navigables de France avec le soutien de la ville et de la métropole de Lyon, et remporté par Urban Logistic Solutions.

Comment ça marche ?

Concrètement, les marchandises sont massifiées* au port de Lyon, chargées

sur une barge fluviale pour remonter le Rhône jusqu'au pont Morand, et sont ensuite transbordées sur le quai où elles sont reprises par quinze vélos à assistance électrique pour la livraison finale aux particuliers, commerces et entreprises du centre-ville.

À terme, ce sont plus de 40 000 tonnes de marchandises qui seront ainsi acheminées chaque année en mode décarboné, réduisant ainsi les émissions de CO₂ de plus de 92 % par rapport au tout routier diesel.

* Conditionnées en palettes, caisses, colis, etc.

Mobilité durable

ZOU! : le vélo embarque à l'arrière des bus

Face à l'urgence climatique et devant la nécessité de déployer des offres de transport alternatives à la voiture individuelle, Transdev expérimente l'intermodalité entre bus et vélo sur une ligne du réseau ZOU!, dans le Vaucluse.

D'Avignon à Carpentras, d'Orange à Bollène, d'Apt à l'Isle-sur-la-Sorgue, depuis le 1^{er} juillet 2022 et pendant huit mois, les voyageurs pourront transporter leurs vélos à l'arrière d'un bus d'une ligne ZOU! Vaucluse.

Si la ligne était déjà équipée de racks à vélo depuis plusieurs années, ces derniers, d'ancienne génération et difficiles à manipuler, n'attiraient plus les usagers. Le nouveau rack, pouvant emporter cinq vélos et pour lequel deux brevets ont été déposés, est équipé d'un système d'assistance mécanique permettant de fixer un vélo en vingt secondes et sans effort. Une nouvelle offre innovante promettant ainsi de reconquérir les voyageurs de la ligne.

Engagement

SFIL, entreprise inclusive

SFIL a signé en juin dernier un nouvel accord relatif à la diversité et au BVT (bien vivre au travail).

La question de la qualité de vie au travail est un enjeu majeur pour les établissements publics qui observent un devoir d'exemplarité. Des discussions ont lieu entre les directions d'établissements et les organisations syndicales sur la diversité et l'inclusion.

À ce titre, SFIL a signé en juin un nouvel accord relatif à la diversité et au « bien vivre au travail ».

Axes prioritaires dans le développement et la transformation du pacte social de SFIL, la diversité et l'inclusion seront assurées par une série d'actions menées et articulées autour de six thématiques, telles que le handicap et l'accompagnement des seniors.



L'inclusion des personnes LGBT et la lutte contre les stéréotypes de genre sont également au cœur des préoccupations de l'entreprise.

© Drobot Dean - stock.adobe.com

Inclusion numérique

Un nouvel espace, « L'Étape numérique », à Toulouse

Depuis le début de l'été, les habitants du Mirail, à Toulouse, ont accès à un tout nouveau service public.

Fruit d'une coopération opérationnelle entre La Poste et la Banque des Territoires, un espace, « L'Étape numérique », a été installé à deux pas du bureau de poste de Toulouse Mirail. Lieu unique

et innovant, « L'Étape numérique » a pour ambition de favoriser l'inclusion numérique des citoyens en proposant ateliers digitaux, formations et initiation à l'approfondissement des connaissances à titre personnel comme professionnel.

Les usagers ont également la possibilité de louer une salle connectée disposant de tous les équipements nécessaires à un usage professionnel (organisation

de réunions, de formations ou de visioconférences).

Accompagner les citoyens dans la transition numérique

Pour renforcer la lutte contre les fractures sociale et numérique, un espace « France Services » a aussi été déployé, mettant à disposition de chacun un socle commun de services publics de neuf opérateurs* en complément des activités postales habituelles. À Toulouse Mirail, comme dans les 2 055 guichets uniques de proximité installés en France, chaque citoyen peut ainsi effectuer ses opérations administratives en ligne, avec un accompagnement personnalisé et en toute confidentialité.

Pour en savoir plus

Découvrir l'Étape numérique en images <https://bit.ly/3B1syRs>

* La Poste, la Caisse d'allocations familiales (CAF), Pôle emploi, la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), la Mutualité sociale agricole (MSA), le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Justice, la Direction générale des finances publiques (DGFiP).



En 2021, treize millions de Français se déclaraient en difficulté avec le numérique.

Espace numérique d'Agen © Eric HUYNH - La Poste

Transition écologique

Rénovation énergétique dans le Tarn

La ville de Mazamet, dans le Tarn, en Occitanie, entame sa transition énergétique.

Alors que la consommation énergétique des bâtiments publics est une problématique centrale pour les collectivités et leurs finances, et que les pouvoirs publics visent une réduction des consommations d'énergie des bâtiments tertiaires de 60 % d'ici à 2050, les communes doivent investir dans la rénovation énergétique de leur parc immobilier.

L'INTRACTING, UN DISPOSITIF INNOVANT ET SANS RISQUE POUR LES COLLECTIVITÉS

L'intracting est un dispositif financier innovant qui consiste à réaliser des travaux de performance énergétique générant des économies d'énergie avec un temps de retour de l'ordre de treize ans. Ces économies sont affectées au remboursement des avances consenties par la Banque des Territoires, voire au financement de nouveaux projets.

L'intracting met l'accent sur les travaux permettant des économies à court et moyen termes, essentiellement sur des équipements et leur optimisation (chauffage, eau chaude, ventilation, éclairage ou régulation, etc.).

C'est le chemin qu'emprunte la ville de Mazamet. Grâce à une avance remboursable *intracting* de la Banque des Territoires, la commune pourra réaliser 98 actions d'amélioration de performance

énergétique sur vingt bâtiments identifiés. L'ambition est d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments ciblés à hauteur de 40 % minimum et d'éviter ainsi l'émission de 238 tonnes de CO₂ par an.

Coopération

Un partenariat renouvelé entre l'École nationale des greffes et la Caisse des Dépôts

Partenaire historique du service public de la Justice, la Caisse des Dépôts accompagne les professionnels des secteurs juridique et judiciaire tout au long de leur parcours.

Le 12 juillet dernier, la Caisse des Dépôts a réaffirmé son engagement aux côtés des métiers de la justice, en particulier des directeurs et personnels des greffes, en signant une nouvelle convention

de partenariat avec l'École nationale des greffes (ENG).

S'articulant autour de deux axes principaux que sont la formation des personnels des greffes et la valorisation des missions de l'Établissement public, cette convention permettra aux deux instances de développer des synergies communes d'action et de réflexion, pour répondre aux nouveaux enjeux de la profession.

Formation

800 m² flambant neufs pour Campus Mecateam

Pour contrer le phénomène de pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie, Mecateamcluster a créé en 2019 un organisme de formation, Campus Mecateam, qui bénéficie désormais de nouveaux locaux situés à proximité des voies-école* où sont stationnés cinq engins réformés dédiés à la formation.

Déployés sur 800 m², un bureau et trois salles de cours côtoient un vaste espace de travaux pratiques divisé en trois zones : expérimentation câblage, essais et habilitations électriques et pneumatiques, et essais sur petits engins, montage/remontage mécanique et tests hydrauliques.

Cet aménagement a été réalisé dans le cadre du plan d'investissement France 2030, financé par l'État et opéré par la Banque des Territoires.



Campus Mecateam propose des parcours complets de formation, notamment en apprentissage.

* Voies ferrées pédagogiques à destination des centres de formation.

Mecateamcluster

Pôle national de conception et de maintenance des engins de travaux ferroviaires, Mecateamcluster met en réseau les équipes dirigeantes de près de 130 entreprises de la filière en France et en Europe, favorisant ainsi les synergies et la coopération des acteurs du secteur pour impulser des projets d'innovation collaborative.



Au cœur du quartier Danton, le projet bénéficie d'un emplacement privilégié, à proximité d'un pôle socio-culturel et sportif, et de la gare.

Redynamisation

Une auberge de jeunesse 2.2

Secteur emblématique de la ville du Havre, le quartier Danton poursuit sa mutation. La première pierre du projet Massena 2.2, accompagné par la Banque des Territoires dans le cadre de son plan de relance tourisme, a été posée en juin dernier.

En 2023, une auberge de jeunesse hybride ouvrira ses portes au Havre. Doté de 81 chambres confortables et d'un *foodcourt* (aire de restauration) d'environ 300 m², ce nouveau complexe vise une clientèle diversifiée, favorisant ainsi la mixité sociale et intergénérationnelle. Au-delà des espaces dédiés aux hôtes, un toit-terrasse ouvert à tous avec vue sur le parc paysager viendra compléter l'offre de service du projet Massena 2.2.

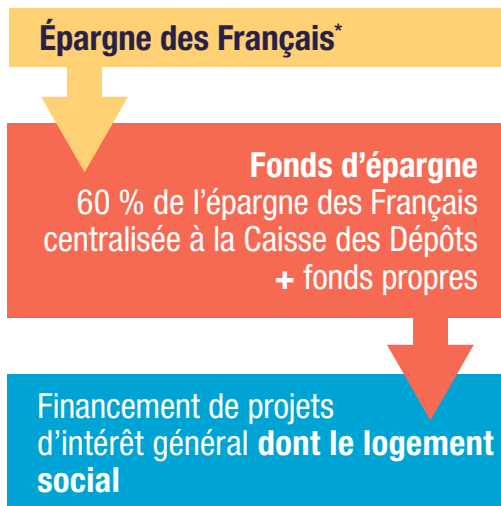
Des objectifs environnementaux ambitieux

Afin de répondre aux objectifs environnementaux et de contribuer à la transition écologique et énergétique, les deux bâtiments qui composent le complexe ont été conçus pour répondre à de hautes exigences de sobriété et de performance énergétique. Optimisation des apports en lumière naturelle, panneaux photovoltaïques et espaces piétonisés et végétalisés s'inscrivent dans la dynamique de développement durable que connaît actuellement le quartier Danton.

Le logement, vecteur de cohésion territoriale

Face à l'accroissement de la population et au déficit de logements en France, le groupe Caisse des Dépôts intervient aux côtés des pouvoirs publics et des acteurs de l'habitat pour accélérer la construction et la rénovation de logements sociaux. Du logement d'urgence au logement intermédiaire en passant par le logement étudiant, le groupe Caisse des Dépôts déploie des solutions variées pour répondre aux besoins de nombreux Français dans tous les territoires.

Le financement du logement social par la Caisse des Dépôts



*livret A, livret de développement durable et solidaire (LDDS), livret d'épargne populaire (LEP)

Plan de Relance Habitat

23,8 Md€ pour soutenir le secteur de l'habitat social et abordable (2020-2024)

OBJECTIF REDYNAMISER LES TERRITOIRES À ENJEUX ET SOUTENIR :



- la construction de logements
- la rénovation de logements
- la transformation du secteur
- l'habitat abordable

Pour permettre à tous de se loger, la Banque des Territoires participe activement à l'effort de relance. Elle a notamment lancé un appel à projets pour la construction de 40 000 logements sociaux et intermédiaires auprès de sa filiale CDC Habitat.

Le groupe Caisse des Dépôts et le logement social en France



Source : service financier de la Banque des Territoires

“ Il faut que la French Tech et la French Fab se marient et nous pouvons les y aider. ”



BIO EXPRESS

1984 : diplômé de HEC, puis de l'ENA en 1988.

1992 : à sa sortie de l'Inspection générale des finances, il commence sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances puis au ministère de la Santé et des Affaires sociales.

De 1994 à 2002 : chez France Telecom, il crée la division multimédia, avant de présider Wanadoo, filiale pour l'internet et les pages jaunes.

De 2003 à 2012 : chez Capgemini, il dirige d'abord la région de l'Europe centrale & l'Europe du Sud, sera ensuite nommé directeur financier du Groupe et membre du comité exécutif, puis deviendra en 2005 directeur général adjoint chargé des finances, de la gestion des risques, des systèmes d'information, du *delivery* et des achats et, à partir de 2007, du suivi de grands comptes du Groupe.

Depuis 2013 : il est directeur général de Bpifrance.

Photos recueillies par Mathieu Chazotte
© REA

Nicolas Dufourcq,

directeur général de Bpifrance

Pour lui, pas de réindustrialisation sans contrat social global ni équipe de France de l'industrie. Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance, nous parle de l'importance du coq bleu de la French Fab et nous livre son regard sur le tissu économique français.

Comment analysez-vous l'exposition des entreprises françaises, dont les PME, aux risques créés par la guerre en Ukraine? Est-ce que le « moral » des entrepreneurs est affecté par les crises?

Tout le monde est concerné par la guerre en Ukraine puisqu'elle a des conséquences sur l'inflation globale des intrants, notamment pour l'industrie. Par ailleurs, elle a un impact important sur la psychologie collective. Pour l'instant, PME et ETI, d'après les dernières enquêtes, restent combatives. Le moral des entrepreneurs est fortement remonté en 2021 avec la catapulte économique que nous avons connue. Il est encore relativement bon, mais il est fragilisé par l'accumulation des forces contraires : l'inflation, les difficultés à recruter... Les opportunités sont nombreuses mais les conditions d'exercice très compliquées. Les assembleurs*, par exemple, souffrent énormément de la fermeture de la Chine.

Dans ce contexte, comment voyez-vous l'évolution de Bpifrance?

Nous connaissons toujours une forte dynamique de l'investissement. Nous nous préparons à une croissance de celui-ci de 1,7 % en France en 2023. Les opportunités sont très nombreuses. Il y a énormément de projets, partout sur le territoire. Tout l'enjeu pour nous consiste à les financer et à les déployer. L'activité de Bpifrance est donc en forte croissance. Cela étant, nous nous préparons à un ralentissement si l'économie américaine entre en récession.

Depuis 2020 et pour la première fois depuis plus de quinze ans, la France a ouvert plus d'usines qu'elle n'en a fermées. Ce « mouvement » de réindustrialisation va-t-il se pérenniser?

Ce mouvement est très important mais... rien n'est jamais pérenne dans la vie ! Pour le pérenniser, nous avons besoin d'un flux continu de projets. Il faut que nous les financions mais aussi que les autorisations administratives d'ouvertures d'usines soient plus simples, que les ingénieurs français se dirigent à nouveau vers l'industrie plutôt que vers les services... et que la France entière comprenne que l'industrie est un contrat social global. Quant au patriotisme économique, il est fondamental, indispensable. Nous devons sans cesse nous poser la question du « Pourquoi pas la France ? ». La désindustrialisation est la conséquence d'un choix collectif, de toutes les composantes de la société française. Et la réindustrialisation doit, elle aussi, être la conséquence d'un choix collectif.

Une compétition aux relocalisations se déroule aujourd'hui en Europe. Comment accueillir ou faire redémarrer des activités dans notre pays?

La compétition se déroule autour de la rapidité d'obtention des autorisations, sur la possibilité de recruter des *pools* d'ingénieurs, sur la logistique... et la logistique française est très bonne. Le coût du travail en France est actuellement au même niveau qu'en Allemagne. Donc cela se jouera beaucoup sur : « est-ce que les composantes de la société française sont facilitantes ou pas pour l'industrie ? ».

Le financement n'est pas un problème, même s'il y a des failles à combler au tout début du continuum. Nous avons monté une boîte à outils très complète avec le plan Start-up et PME industrielles, annoncé en janvier 2022. Nous voulons accompagner l'innovation dans les PME existantes et leur permettre de monter en gamme vers des objets industriels complexes. Nous cherchons à connecter les mondes de la French Tech et de la French Fab afin de les marier. Et c'est sur le terrain que cela se passe. La French Fab – les PME – est la ceinture noire de l'industrie : celles qui ont le savoir-faire. Il faut que les start-uppeurs des universités aient le réflexe d'aller parler à leurs patrons et inversement. Bpifrance peut jouer un rôle dans cette mise en relation. Nous avons commencé à le faire, notamment en organisant des événements physiques, car la mise en relation est quelque chose d'extraordinairement affectif. C'est l'objet de notre programme Tech in Fab.

Vous fixez un objectif de 50 licornes en 2025. Comment faire émerger ces start-up, notamment celles à vocation industrielle?

Israël a 87 licornes. Donc 50, c'est un objectif minimum pour la Tech française. Avec le plan Start-up et PME industrielles, nous souhaitons faire monter, à partir de 2025, une centaine de nouvelles usines par an en France. L'idée est d'appliquer les méthodes du capital-risque à l'industrie, c'est-à-dire des injections de capitaux à très haute intensité pour faire monter des objets industriels nouveaux très rapidement. Il s'agit de convaincre les ingénieurs big tech de créer leur entreprise, de financer le pilote et les premières usines.

Est-ce que la flambée des cours de l'énergie peut inciter les entrepreneurs à accélérer leur transition énergétique?

Certains entrepreneurs qui payaient 400 000 euros de facture d'électricité annuelle vont en payer trois millions. La flambée des cours de l'énergie va coûter très cher aux entreprises et leur enlever des marges de manœuvre d'investissement. Pour autant, je ne pense pas que cela accélère la transition en raison des délais de construction des infrastructures. De notre côté, nous prévoyons de financer de nouveaux projets énergétiques. Ils représenteront 25 % de nos crédits en moyenne dans les prochaines années.

Pour conclure, pourquoi le mouvement French Fab est-il si important?

L'industrie a besoin d'être portée par un mouvement collectif d'entrepreneurs pour reprendre son essor. Elle doit être soutenue par des forces sociales issues du cœur de la société française. C'est par les territoires, le terrain et les acteurs que l'industrie va retrouver sa place dans la société française. Pour cela, il est important que les industriels aient un maillot commun, un hymne commun, une marque commune : l'équipe de France de l'industrie. C'est le coq bleu de la French Fab qui est fondamental pour moi ! Quant à son chant, nous en avons bel et bien un, composé par le groupe d'électro-pop The Penelopes. Ce qui a marché dans la French Tech marchera dans la French Fab.

* Ils importent des pièces pour les assembler en France.

An aerial photograph of a coastal town, likely in the French overseas territories. The town is built on a hillside overlooking the ocean, with a river flowing through the landscape. The houses have colorful roofs, and the surrounding area is lush with greenery. A large, semi-transparent purple and red graphic element is overlaid on the left side of the image, containing the text.

GRAND ANGLE

TERRITOIRES INSULAIRES, ÉCONOMIES CIRCULAIRES

Les territoires ultramarins sont à la recherche d'un nouveau modèle. Après la crise sanitaire qui a frappé leurs économies souvent fragiles, ils subissent les effets de la hausse de l'énergie. Particulièrement exposés au dérèglement climatique, les outre-mer veulent trouver les ressorts d'une dynamique économique locale pour créer une croissance endogène et durable. En recherchant un modèle plus résilient, les Ultramarins peuvent apprendre au reste du pays comment vivre dans un système de ressources limitées.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Les territoires ultramarins, six choses à savoir

01 DOUZE TERRITOIRES

Avec une superficie d'environ 120 000 km², les territoires ultramarins représentent un peu plus d'un cinquième de l'Hexagone (avec la Corse). Ils sont situés sur deux hémisphères et trois continents : Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion, Saint-Pierre et Miquelon, Mayotte, Saint-Barthémy, Saint-Martin, Wallis et Futuna, Polynésie française, Nouvelle-Calédonie, Terres australes antarctiques françaises. La majeure partie de ces territoires vit sous un climat tropical, chaud et humide. Avec plus de 2,8 millions d'habitants, ils représentent 4 % de la population française, avec des dynamiques démographiques contrastées. Elle est particulièrement forte à Mayotte et en Guyane alors qu'elle est à la baisse en Martinique et en Guadeloupe : les Antilles font ainsi partie d'une des six régions françaises où la population a baissé entre 2012 et 2020.

02 STATUTS

Les territoires ultramarins ont des statuts différents : la Guadeloupe et La Réunion sont des départements et régions d'outre-mer (DROM), comme la Martinique et la Guyane qui ont un statut de collectivité unique. Mayotte est également devenue un département à la suite d'un référendum en 2009. Saint-Martin, Saint-Barthémy, la Polynésie française, Wallis et Futuna, Saint-Pierre et Miquelon sont des collectivités d'outre-mer (COM) ainsi que les Terres australes et antarctiques françaises. Les COM bénéficient d'un statut particulier et exercent un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences administratives : une assemblée délibérante fixe les conditions d'application de la loi. La Nouvelle-Calédonie est une collectivité d'outre-mer à statut particulier qui résulte de l'accord de Nouméa de 1998. Elle bénéficie d'une certaine autonomie politique et peut voter ses propres lois.

03 GÉOPOLITIQUE

Les territoires ultramarins font de la France une puissance maritime et lui offrent une zone économique exclusive de plus de onze millions de km², classant la France au deuxième rang mondial après les États-Unis. Ces régions et départements constituent aussi des points d'ancrage stratégiques qui permettent à la France d'être présente dans des dynamiques régionales comme dans la zone Indo-Pacifique avec la montée en puissance de la Chine et de l'Inde. Les enjeux liés à l'exploitation des ressources naturelles – les métaux rares et les nodules polymétalliques, notamment –, sont nombreux dans les outre-mer. Dans l'Union européenne post Brexit, la France est le seul pays doté d'un tel réseau mondial de points d'appui. Depuis 1964, la base spatiale de Kourou donne à la France un lieu propice aux lancements en raison de sa latitude équatoriale, avec des rendements supérieurs à Cap Canaveral et Baïkonour.

04 TOURISME

Trois millions de personnes se rendent chaque année dans les outre-mer. Avec l'agriculture et le bâtiment, le tourisme est un des principaux secteurs des économies ultramarines. Il représente en moyenne 10 % du PIB des territoires d'outre-mer avec plusieurs dizaines de milliers d'emplois directs et indirects. À Saint-Barthémy et à Saint-Martin, le secteur représente ainsi respectivement 37 % et 28 % des effectifs salariés du secteur marchand. Le tourisme occupe également une place prépondérante dans l'économie polynésienne et génère 15 % des chiffres d'affaires cumulés en Polynésie française. Dans tous les territoires, le secteur a beaucoup souffert de la crise Covid et il observe aujourd'hui une reprise.

05 OR BLEU

Dans les outre-mer, l'économie bleue (qui recouvre notamment le tourisme littoral, les produits de la mer, le transport maritime, la construction navale et la production d'énergies marines) représente 2,4 % de l'emploi marchand et 3,5 % des entreprises. On constate que, en dépit de la situation unique de ces territoires, le poids de cette économie reste modéré. La pêche, l'aquaculture et les filières de transformation et de commercialisation concentrent l'essentiel de ces entreprises, avec de fortes disparités territoriales : près de 70 % en Martinique et en Guyane et jusqu'à 89 % en Polynésie française. La France a adopté en 2017 une stratégie nationale pour la mer et le littoral qui se donne quatre objectifs : la transition écologique, le développement de l'économie bleue, le bon état écologique du milieu marin et la préservation du littoral, et le rayonnement de la France.

06 ENDÉMISME

Les territoires d'outre-mer abritent 80 % de la biodiversité française sur 22 % du territoire national. On y trouve 98 % de la faune vertébrée spécifique à la France ! Leur caractère insulaire favorise l'endémisme : il y a globalement 26 fois plus de plantes, 3,5 fois plus de mollusques, 100 fois plus de poissons d'eau douce et 60 fois plus d'oiseaux dans les outre-mer. La Nouvelle-Calédonie possède la deuxième plus grande barrière corallienne du monde (1 600 km de long), délimitant un gigantesque lagon de 23 400 km² inscrit sur la liste des sites naturels du patrimoine mondial de l'Unesco. Ces zones à forte richesse écologique sont aujourd'hui soumises à des menaces significatives, notamment avec la montée du niveau de la mer et le retrait du trait de côte.



© Richard Bouhnet - AFP

Ce téléphérique – un projet soutenu par la Banque des Territoires – est à la fois économique et écologique. Il a été labellisé aux Assises des outre-mer.

Innovations vertes et croissance endogène : un nouveau modèle ultramarin ?

Les outre-mer nous expliquent à leur manière le monde de demain : ils vivent avec un système de ressources limitées, doivent compenser des handicaps structurels et constatent chaque jour les effets du changement climatique. Pour soutenir les réponses locales à ces enjeux cruciaux, le groupe Caisse des Dépôts accroît sa présence et son rôle sur ces terres ultramarines.

« Bien sûr, l'outre-mer n'existe pas. Pas plus que la province. Vous ne devenez provincial qu'en arrivant à Paris. Vous naissez Breton ou Savoyard, Alsacien ou Basque. Le regard de l'autre, du centre, vous définit et vous assigne : non par ce que vous êtes, mais comment on vous regarde. Un motif en creux. Il en est de même pour un Réunionnais, un Polynésien ou un Martiniquais. (...) Malgré tout, cette définition exogène fait sens et correspond à une réalité. Une réalité géographique et

une option de destin. Un résultat de l'histoire et de la volonté. Une conjonction d'astres. » Dans son *Petit éloge de l'outre-mer*, François Gardé, haut fonctionnaire ayant exercé dans plusieurs départements ultramarins, a voulu tordre le cou à certaines idées reçues. On est souvent tenté d'aligner les chiffres pour appréhender une réalité souvent méconnue et dire la diversité de ces territoires. Situés dans des continents différents, les outre-mer ne vivent

ni sous les mêmes latitudes, ni sous le même climat. Les divergences sont culturelles, démographiques, économiques. La langue couramment utilisée, la monnaie en circulation, la religion majoritairement pratiquée, le niveau de vie, la nourriture... tout incite à s'interdire les propos généralistes. On ne vit pas de la même façon à La Réunion, qui affiche une densité de population de 344 habitants/km², qu'en Guyane où cet indicateur n'est que de 3,4, pour une superficie de plus de



85 000 km². On n'envisage pas le même avenir à Mayotte, où six habitants sur dix ont moins de vingt-cinq ans et où s'ouvre une classe par semaine, et en Guadeloupe, où la population perd près d'1 % de ses habitants chaque année et où le nombre de seniors augmente.

C'est pour répondre à des enjeux qui peuvent être des urgences que le groupe Caisse des Dépôts a renforcé sa présence et son soutien dans les outre-mer. Avec Bpifrance, Egis, le groupe La Poste, Icade, CDC Habitat, la Société Forestière, la SCET, Transdev... le Groupe mène une action de proximité sur ses territoires, notamment en matière de logement social¹, de transition écologique et énergétique, de développement économique et d'action médico-sociale.

Trois milliards d'euros de prêts ont ainsi été accordés au cours des cinq dernières années par la Banque des Territoires, présente dans les trois océans avec trois directions régionales.

Des contraintes exacerbées par l'isolement

L'océan est l'horizon commun des terres d'outre-mer. L'insularité² contribue à l'éloignement. Les distances avec

“Les territoires ultramarins peuvent construire un modèle économique résilient en proposant des innovations de pointe comme c'est déjà le cas dans le domaine énergétique.”

HERVÉ TONNAIRE,
directeur délégué aux outre-mer
à la Banque des Territoires

l'Hexagone, mais aussi au sein de l'ensemble ultramarin, se mesurent en milliers de kilomètres. Cet insularisme crée des contraintes : risques climatiques, fortes importations, étroitesse des marchés.

Comme l'a montré le rapport parlementaire *Égalité réelle outre-mer* de Victor Lurel en 2016, ces caractéristiques géographiques peuvent enfermer dans un modèle économique fondé sur l'importation. Cette dépendance génère des « problématiques

communes », souligne le rapport : « *chômage, coût de la vie, pouvoir d'achat limité* ».

La faible demande intérieure empêche les économies d'échelles et élève les coûts de production. En Guyane ou à Mayotte, on accuse des retards importants. Avec des taux de pauvreté respectifs de 53 % et 77 %³, ces territoires en pleine explosion démographique font face à un manque colossal d'infrastructures. Même si des dispositifs successifs cherchent à réduire ces contraintes, « *les outre-mer ont aussi été fortement impactés par la crise sanitaire : quand on ferme tout, on ferme encore plus ces territoires* », souligne Hervé Tonnaire, directeur délégué aux outre-mer et directeur régional Pacifique à la Banque des Territoires. □□□

1. 200 collaborateurs de CDC Habitat sont présents sur ces territoires.
2. La Guyane n'est pas une île mais sa position enclavée lui donne une situation particulière.
3. Le seuil est calculé localement, c'est-à-dire par rapport au niveau de vie médian local. En 2017, le seuil local varie de 1 020 € par mois en France métropolitaine, à 160 € à Mayotte.

Aujourd'hui, la hausse du coût des matières premières se fait encore plus ressentir sur les économies ultramarines. Dans le secteur déjà tendu du logement, l'inflation accentuée des coûts déjà élevés et freine la construction alors que la demande d'habitat social est forte (lire page 21).

La France ultramarine vit aussi une transformation énergétique et écologique majeure : ces territoires sont situés dans des « points chauds » de biodiversité : « leur richesse écologique est exceptionnelle mais ces écosystèmes, fragiles, sont soumis à des menaces significatives, qui ne font que s'accroître », souligne Nicolas Blanc, directeur régional océan Indien à la Banque des Territoires. Ils vivent déjà les effets du changement climatique dans leur chair et savent que la fréquence et la gravité des aléas comme les cyclones vont s'accroître. L'Observatoire national sur les effets du réchauffement climatique pointe dans une étude⁴ l'élévation du niveau de la mer qui accélère l'érosion du littoral, menace les infrastructures et cause des intrusions salines. Certains subissent des phénomènes régionaux comme la pollution causée par les algues sargasses en Atlantique du Nord.

Un laboratoire de l'innovation territoriale

En faisant face à cette transformation, la France ultramarine peut aussi apprendre au reste du pays comment vivre dans un « territoire fini ». Là où l'interdépendance entre l'homme et les espaces naturels est forte, on

cherche le bon lien entre activités humaines et préservation de l'environnement. Des projets innovants sont menés, avec le soutien de la Caisse des Dépôts, pour réduire la dépendance aux énergies fossiles et exploiter de manière raisonnée les atouts naturels : éolien, énergie hydraulique, panneaux solaires, biomasse...

À Bouillante, en Guadeloupe, la seule centrale géothermique de France « démontre que cette énergie non-intermittente fonctionne et que cela peut marcher ailleurs », souligne Christophe Laurent, directeur régional Antilles Guyane à la Banque des Territoires. Aujourd'hui, elle entre dans 6 % du mix énergétique de l'île et verra sa capacité de production augmenter à moyen terme. « En soutenant ce projet, la Banque des Territoires, qui détient 21 % de la société Géothermie, a fait le lien entre acteurs publics et privés pour trouver la meilleure utilisation de cette ressource naturelle endogène », complète Christophe Laurent.

“Les dynamiques locales comme les circuits courts peuvent diminuer les importations et créer une croissance endogène.”

NICOLAS BLANC,
directeur régional océan Indien
à la Banque des Territoires

D'autres projets sont soutenus par le groupe Caisse des Dépôts (lire pages 22 et 23) pour atteindre l'autonomie énergétique dans ces zones non interconnectées au réseau national. La loi de transition énergétique de 2015 a fixé le cap ambitieux de cette autonomie à 2030⁵.

« Les territoires ultramarins peuvent construire un modèle économique résilient en proposant des innovations de pointe comme c'est déjà le cas dans le domaine énergétique », explique Hervé Tonnaire. La politique de rattrapage du PIB conduite au début des années 2000 a pu fonctionner dans certains territoires⁶ mais s'est ralentie suite à la crise de 2008. Aujourd'hui, ces territoires recherchent un nouveau modèle : « les dynamiques locales, comme les circuits courts, peuvent diminuer les importations et créer une croissance endogène », souligne Nicolas Blanc. Une production locale sera moins coûteuse et aura un impact positif sur le marché intérieur tout en diminuant son bilan carbone. Dans le contexte post-crise sanitaire, Bpifrance a ainsi soutenu 2 280 entreprises pour un montant de 622 M€ en 2021 : « nos financements favorisent la croissance et la transition écologique en permettant aux entrepreneurs de passer un cap de développement, d'innovation et de verdir leur outil de production », explique Angelina Simoni, directrice outre-mer. Par exemple, le groupe martiniquais Caiali, qui commercialise des citernes de récupération d'eau de pluie et permet de réaliser des économies d'eau, vient de bénéficier du programme Territoires d'industrie, de prêts de Bpifrance et développement outre-mer : il pourra ainsi étendre et réhabiliter son site industriel.

Être résilient consiste à trouver des ressources en soi : une dynamique économique locale peut favoriser un modèle de croissance endogène pour ces territoires ultramarins. En soutenant cet effort, le groupe Caisse des Dépôts contribue à cette recherche d'impact économique, mais aussi social et environnemental.

4. www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/272599.pdf

5. L'Ademe retient un objectif plutôt post-2035 pour atteindre un mix électrique 100 % énergie renouvelable en soulignant que cette transition peut aussi permettre la baisse des coûts de l'énergie et donne des idées ailleurs. La Guyane, avec le barrage de Petit Saut, est un des premiers départements producteurs du pays.

6. Pas en Guyane, à cause du boom démographique.



À Bouillante, en Guadeloupe, la seule centrale géothermique de France entre dans 6 % du mix énergétique de l'île.



© Simon Lambert/haytham-REA

Plus de 85% des constructions ont été détruites par Irma. Tous les réseaux étaient coupés.

Tintamarre, un réseau qui fait du bruit

Saint-Martin a choisi d'enfouir ses réseaux mis à terre par l'ouragan Irma. Un effort de reconstruction durable portée par un dispositif inédit, qui va donner accès au haut débit à tous les habitants.

Le 6 septembre 2017, l'ouragan Irma dévaste les îles des Caraïbes. À Saint-Martin, des rafales à 320 km/h détruisent plus de 85 % des habitations en quelques heures. L'eau, l'électricité, les communications sont coupées et compliquent l'organisation des secours. Le paysage de l'île fait penser à des scènes de guerre et tout ou presque est à reconstruire. Pour les Saint-Martinois, qui n'ignorent pas la probabilité d'autres ouragans, la réhabilitation de l'île doit être un effort de résilience. Le territoire veut faire le choix de la durabilité, y compris dans la restauration des réseaux de communication. Avec l'aide de la Banque des Territoires, Saint-Martin innove sur le fond et la forme en enfouissant son réseau et en devenant actionnaire d'une SAS, à la faveur de la loi Pintat. Ce texte relatif à la fracture numérique, voté en 2009, permet à une collectivité de détenir une part minoritaire d'une société privée dédiée à l'enfouissement de réseau à très haut débit.

« En pratique, cela offre à cette collectivité la possibilité d'avoir un outil d'aménagement efficace pour piloter le déploiement d'infrastructures numériques adaptées aux besoins de son territoire », explique Jennifer Martin, chargée de développement territorial à la direction régionale des Antilles. Cela lui permet aussi de pouvoir mobiliser les fonds nécessaires pour cet ouvrage, ce qu'elle n'aurait pu faire sans la création

de cette SAS en 2020 qui associe la collectivité de Saint-Martin (40 %), la Banque des Territoires (40 %) et un opérateur local Dauphin Telecom Infrastructures (20 %).

Baptisée Tintamarre, du nom d'un îlet en face de Saint-Martin, ce projet était destiné à faire du bruit ! D'autres régions de l'Hexagone, de plus en plus exposées aux risques climatiques ou sismiques, pourraient s'inspirer de cette approche durable. *« Au-delà de la dimension paysagère du projet, si un nouveau cyclone survenait, les habitants auraient désormais la capacité à communiquer, tout en disposant d'un réseau au service du développement économique »,* souligne Jennifer Martin.

100 % des foyers pourront bénéficier du haut débit contre 16 % avant les travaux.

En choisissant cette stratégie, ce territoire de 53 km²* a su créer un modèle déclinable ailleurs, pour donner à chaque habitant l'accès à la fibre.

Aujourd'hui, 26 des 72 km de réseau ont été déployées. Pour la Banque des Territoires, qui a investi 1,5 M€ de ses fonds propres dans ce projet d'un coût total de 10 M€, le projet est aussi inédit car *« nous avons participé à la construction de fourreaux de génie civil. C'est une première ! »*, indique Jennifer Martin. L'appui va se poursuivre une fois le réseau achevé en 2023 pour améliorer l'inclusion numérique des populations : téléconsultation, gestion des données etc.

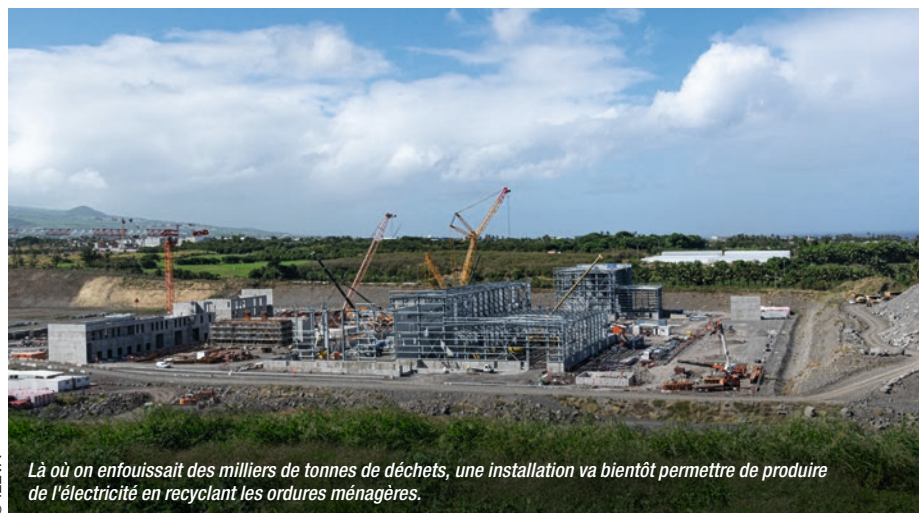
* Pour la partie française. Avec la partie hollandaise, la superficie de l'île est de 92 km².

Un data center à Mayotte

L'insularité et l'éloignement peuvent être corrigés grâce à l'économie numérique. À Mayotte, un data center veut booster l'attractivité économique de l'île. Aujourd'hui, il n'existe pas de solution de stockage sécurisée : les coûts d'accès élevés et la latence de réseaux freinent le développement des entreprises locales. La Banque des Territoires a apporté un soutien massif à ce projet de 10 M€ en détenant 44 % de la SAS créée par Feyçoil Mouhoussoune, acteur de la French Tech mahoraise, qui veut créer les emplois de demain en résorbant la fracture numérique du territoire. Grâce à une solution de refroidissement innovante, l'installation veut réduire sa consommation électrique, en dépit de sa situation en milieu tropical.

Une nouvelle boucle d'énergie sur l'île de La Réunion

La valorisation énergétique des déchets sera bientôt possible sur ce territoire grâce à un projet innovant et ingénieux piloté par le syndicat mixte Ileva... et au soutien massif du pôle financier public constitué de la Banque des Territoires et du groupe La Poste.



© ILEVA
Là où on enfouissait des milliers de tonnes de déchets, une installation va bientôt permettre de produire de l'électricité en recyclant les ordures ménagères.

Chaque année, des millions de tonnes de marchandises sont importées sur l'île de La Réunion. Des cargos ou des avions débarquent des conteneurs de produits souvent suremballés. Ces articles¹ devenus ordures ménagères ne reprennent jamais le bateau : ils sont enfouis avec les autres déchets produits sur le territoire². Dans la décharge communale de Saint-Pierre, sept millions de tonnes de débris ont été déposées depuis 1987. « Cet enfouissement consomme cinq hectares tous les trois ans », explique Eddy Lebon, chef de projet au syndicat mixte en charge du traitement des déchets des régions sud et ouest de l'île de La Réunion (Ileva)³. Aujourd'hui, 37 hectares sont déjà consacrés à cet enfouissement et resteront inexploitable pendant plusieurs décennies.

Sur une île, la mise en décharge a un impact considérable sur le foncier, qui s'ajoute aux risques environnementaux : « il était temps d'aller vers des solutions plus performantes », souligne Eddy Lebon, qui a aujourd'hui la charge du projet de valorisation énergétique de ces déchets (Run'eva). En 2015, l'équipe d'Ileva décide de faire le premier lien sur ce territoire entre traitement des déchets et production d'énergie. Elle veut répondre aux objectifs réglementaires de la loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 qui prévoit de réduire de

moitié la quantité des déchets mis en décharge d'ici à 2025. Le syndicat mixte choisit d'adopter une approche circulaire et durable qui transforme les déchets en ressources... énergétiques. Dans un territoire qui reste fortement tributaire des importations d'énergies fossiles pour la production d'électricité⁴, chaque kilowatt « autoproduit » est une victoire.

Un projet à 300 M€

Dans moins de trois ans, le pôle multifilière Run'Eva produira en électricité l'équivalent de la consommation électrique d'une ville de 60 000 habitants et fera chuter l'enfouissement des déchets de 85 %. Grâce au soutien de ses partenaires, le syndicat mixte Ileva a pu se donner les moyens de construire un outil industriel de pointe qui répond aux spécificités de l'île, pour un coût final du projet aujourd'hui évalué à 300 M€. Le pôle financier public, avec la Banque des Territoires et le groupe La Poste, a apporté une aide massive et décisive de 90 M€, sous forme de prêts : 90 % des 70 M€ mobilisés par la Banque des Territoires ont pris la forme d'un prêt relance verte d'une durée de quarante ans, précédé d'une phase de mobilisation de trente-six mois.

« C'est un projet innovant, qui sait mobiliser différentes technologies et rassembler

de nombreux partenaires... pour assurer la continuité du service public des déchets sans mise en décharge. Le syndicat mixte s'est fixé des objectifs de valorisation ambitieux au service du territoire », souligne Christophe Loiseau, directeur régional adjoint de la Banque des Territoires en Réunion-Océan Indien. Run'Eva bénéficie également de l'appui technique et financier de l'Ademe, après avoir remporté un appel à projets en 2016.

« Ce projet intégré est unique, confirme Eddy Lebon. Il n'en existe aucun autre en France. » En effet, si le pôle assemble des techniques éprouvées et opérationnelles dans le monde entier, « elles fonctionnent en général séparément et nous avons souhaité les réunir sur un même site, ce qui constitue un vrai défi », explique l'ingénieur.

Une puissance de 65 mégawatts

Dans l'objectif de recycler 100 % des déchets du territoire géré par le syndicat Ileva, trois filières cohabitent et chacune va, à tour de rôle, jouer sa partition dans la transformation des déchets en électricité. Premièrement, un centre de tri automatisé – avec une capacité horaire de 50 tonnes par heure – passera au crible chaque année près de 150 000 tonnes d'ordures ménagères⁵, aujourd'hui mises en décharge. Les parties non recyclables seront séparées des matières organiques grâce à des capteurs pour être transformées en combustible. Deux centrales de méthanisation d'une capacité de 15 000 tonnes vont ensuite « digérer » les déchets organiques pour produire du gaz et amorcer une première forme de valorisation énergétique. Enfin, le combustible et le gaz produits au cours de ces premières étapes seront réunis et brûlés dans une centrale de production d'énergie d'une puissance thermique de 65 MW.

« Faire fonctionner une chaîne de méthanisation, un centre de tri et une centrale de combustion avec toutes les synergies imaginées dans la phase de conception nécessite une ingénierie complexe et beaucoup d'énergie humaine », ajoute Eddy Lebon, qui précise que ce design particulier répond aux caractéristiques du gisement réunionnais : « avec une forte présence de déchets verts et de déchets non recyclables localement ».

Une réponse adaptée à l'insularité

Cette chaîne vertueuse avale les reliefs des activités de l'île : plus de 100 000 tonnes de déchets verts sont collectées par an dans ce milieu tropical et les parties organiques sont aussi très présentes dans les bacs des habitants. Ces biodéchets fournissent une matière utile pour la méthanisation. Mais le centre de tri est aussi essentiel pour dégager la partie fermentescible des ordures ménagères. D'autant qu'à La Réunion, comme dans d'autres territoires ultramarins, leur volume est supérieur à la moyenne nationale. La valorisation énergétique du combustible produit à partir des déchets⁶ a connu un développement intéressant en Europe : « *c'est une réponse pertinente à la gestion des déchets en milieu insulaire, souligne Eddy Lebon. Nous avons intérêt à être indépendants* ».

Chaque jour, les acteurs du projet se retrouvent sur le terrain du futur pôle de traitement et de valorisation des déchets, dans le quartier de Pierrefonds à Saint-Pierre de La Réunion, à 400 mètres du littoral. Les installations, proches du centre de stockage actuel afin de limiter l'emprise

“Le projet Run'Eva est unique. Il n'en existe aucun autre en France. Nous avons réuni sur un même site des techniques qui fonctionnent en général séparément. Ce design répond aux besoins spécifiques de l'île de la Réunion.”

EDDY LEBON,
chef de projet du syndicat Ileva

foncière, sont sorties de terre. Des panneaux photovoltaïques vont être installés en toiture pour contribuer à la valorisation énergétique. Les architectes ont également pensé la végétalisation et l'adaptation paysagère des constructions. Ces bâtiments respectent des règles environnementales exigeantes, qui continueront de s'appliquer durant la future phase d'exploitation. L'équipe, qui suit ce

projet au quotidien depuis 2015, est heureuse de voir ses efforts se concrétiser avec ce projet « *indispensable à un développement économique du territoire respectueux de l'environnement* », selon Eddy Lebon.

Les efforts d'Ileva et de ses partenaires sont en effet considérables mais l'impact sera aussi remarquable dès la mise en service du pôle Run'Eva. Et si cet ouvrage particulier n'est pas exactement répliquable ailleurs, il ouvre des pistes utiles pour d'autres collectivités, notamment ultramarines, confrontées à des problématiques similaires.

1. La plupart des emballages et contenus de ces articles deviennent des déchets ménagers.
2. Certaines matières recyclables peuvent être exportées vers des pays voisins, après avoir été triées.
3. Ce syndicat gère deux tiers des déchets produits par 520 000 habitants de l'île de La Réunion.
4. Les centrales sont aujourd'hui en cours de modernisation pour fonctionner avec de la biomasse issue de déchets végétaux.
5. Grâce à ce projet, on passera de 230 000 à 35 000 tonnes mises en décharge chaque année.
6. Ce mode de valorisation est défini dans la loi de transition énergétique de 2015.

Plus de chaleur et moins de CO₂

À Saint-Pierre-et-Miquelon, un réseau permet de redistribuer la chaleur et de faire baisser les coûts de la facture énergétique.



Un réseau de chaleur récupère l'énergie produite pour chauffer l'habitat individuel, l'hôpital et une quarantaine de bâtiments publics.

© Chantal Briand / AFP

À Saint-Pierre-et-Miquelon, au sud de Terre-Neuve, dans l'océan Atlantique, la moyenne annuelle des températures atteint 5,5 °C et descend à -20 °C pendant l'hiver. Ici, la question énergétique est aussi celle du chauffage. Depuis 2018, un réseau de chaleur développé par la SEM (société d'économie mixte) Archipel Développement, avec le soutien de la Banque des Territoires, récupère la « chaleur fatale » produite par les centrales thermiques pour la réinjecter dans les circuits

de chauffage. En pratique, ce dispositif recueille les résidus produits pour chauffer les habitations individuelles et alimente les installations des bâtiments publics. « *En facturant 15 % moins cher à ses abonnés, Archipel Développement réduit les factures et les émissions de CO₂ d'environ 5 000 tonnes par an* », explique Phavy Bonhomme, responsable des participations et des prêts à la direction régionale Pacifique de la Banque des Territoires.

Cette initiative va faire la différence cet hiver dans le contexte de crise énergétique. Elle participe aussi aux efforts de la collectivité d'évoluer vers un modèle plus efficace. Dans le cadre d'un programme d'investissement d'avenir, un laboratoire de pointe* s'est installé dans l'archipel et creuse des sujets de développement local dont celui des énergies renouvelables.

* Porté par l'Université de Bretagne.

La cité-fleuve met le cap sur son avenir

Future première ville en population des outre-mer, Saint-Laurent du Maroni veut écrire une nouvelle page de son histoire avec une politique d'urbanisme volontariste. Avec la Banque des Territoires, CDC Habitat et la SCET, le groupe Caisse des Dépôts est pleinement engagé auprès des acteurs de la ville pour accomplir cette transformation territoriale.

« Les villes portent les stigmates des passages du temps, occasionnellement les promesses d'époques futures », écrivait Marguerite Yourcenar. À l'ouest de la Guyane, Saint-Laurent du Maroni fait partie de ces territoires où les habitants ont bien l'intention de saisir leur chance. Situé au bord du fleuve Maroni, le territoire a d'abord été un bagne, créé en 1792, et n'est officiellement devenu une ville qu'en 1949. À l'image du pays, Saint-Laurent occupe une situation géographique particulière. Le fleuve Maroni, qui prend sa source au sud-est du Suriname, traverse la forêt amazonienne sur plus de 600 kilomètres avant de se jeter dans l'océan Atlantique. Frontière naturelle avec le Suriname, ce puissant fleuve, sillonné par les pirogues, est une porte d'entrée vers d'autres communes isolées : il offre une voie de communication capitale pour l'activité économique ou sociale.

Face au défi de la démographie

Saint-Laurent du Maroni, ville-fleuve, est à l'avant-scène de cette brèche au cœur de l'Amazonie. Ce territoire mosaïque est d'abord un lieu de vie. Si on dénombre « officiellement » 43 000 habitants, la maire

“La réhabilitation du centre-ville avec la foncière crée un écosystème favorable, qui peut bénéficier à tout le territoire.”

CHRISTOPHE LAURENT,
directeur régional Antilles-Guyane
à la Banque des Territoires

de la ville, Sophie Charles – également présidente de la communauté de communes de l'Ouest guyanais –, avance plutôt le chiffre de 70 000 personnes. Avec une démographie galopante, la population de la cité connaît une croissance de près de 4 % supérieure à la moyenne du département (2,4 %). Saint-Laurent est aussi une terre d'immigration pour les habitants du Suriname¹ qui veulent forcer leur destin en traversant le fleuve. À Saint-Laurent, près de 70 % de la population a moins de trente ans et les écoles accueillent 10 000 enfants dans les classes primaires. Avec 3 000 accouchements par an, la maternité du centre hospitalier de l'Ouest guyanais affiche les mêmes chiffres qu'une unité de CHU de l'Hexagone dans une ville de plus d'un million d'habitants.

Ici, tout peut paraître démesuré à celui qui arrive pour la première fois. « Il y a beaucoup d'envie, d'énergie, de projets, de besoins », souligne Ismaël Ouanes, chargé de développement territorial Guyane à la Banque des Territoires. Le groupe Caisse des Dépôts est engagé auprès des acteurs locaux « pour enclencher un scénario vertueux », explique de son côté Christophe Laurent, directeur régional Antilles-Guyane à la Banque des Territoires. Face à l'essor de la population, la création de logements et d'infrastructures est cruciale pour l'avenir du territoire ».

Il était une fois une foncière

La foncière de (re)dynamisation du centre-ville constitue un des projets emblématiques de la ville : ce projet témoigne de la politique volontariste de la municipalité de Saint-Laurent et de ses partenaires. Le quartier sera transformé grâce à une profonde rénovation : il proposera des commerces et bureaux en rez-de-chaussée et des logements en étage. Dans cette opération Action cœur de ville exceptionnelle, la Banque des Territoires engage plus de 2 M€ au capital de la société et a apporté plus de 100 000 € en ingénierie. CDC Habitat est partie prenante du projet et pilotera le volet logement à travers deux SEM (SIGUY et SIMKO).



Ancien bagne colonial, la commune civile de Saint-Laurent du Maroni est officiellement créée en 1949.



En 2019, au cours d'une mission de préfiguration de cette foncière, Jean-Jacques Grados, directeur du Pôle revitalisation et commerce à la SCET, avait qualifié « l'urgence à agir » en matière d'aménagement commercial et de logement. « La création d'une centralité commerçante est cruciale pour Saint-Laurent, qui détient un fort potentiel, explique-t-il. Même si la gestion de ce projet est longue, le déploiement de cette foncière va constituer un puissant levier pour l'attractivité et le développement de la ville. » Saint-Laurent veut construire de nouvelles infrastructures pour faire face aux énormes besoins et activer des leviers économiques. « La réhabilitation du centre-ville avec la foncière crée un écosystème favorable qui peut bénéficier à tout le territoire », explique Christophe Laurent. Dans cette sous-préfecture, les écoles, qui se créent tous les ans, recrutent de plus en plus de professeurs ; le CHU, en pleine rénovation, recherche du personnel médical ou paramédical... Les futurs commerçants du centre-ville, qui échantent aujourd'hui sur leurs projets avec le manager de commerce de la foncière², comptent sur l'arrivée de ces fonctionnaires et de leurs familles pour dynamiser leur activité... Et l'émergence de ce cœur de ville se répercutera aussi sur la qualité des espaces publics, les solutions de mobilité, la vitalité du tissu économique...

Des synergies Groupe

À Saint-Laurent du Maroni, les entités du Groupe pallient souvent le manque d'investisseurs privés et font jouer les synergies pour aider la ville à se métamorphoser. « Nous jouons pleinement notre rôle d'investisseur en faveur de l'intérêt général en appuyant la municipalité dans ses réponses aux besoins des habitants », souligne Christophe Laurent. Les équipes des différentes filiales ont le souci d'innover

pour répondre aux spécificités du territoire, qu'il s'agisse d'identifier le meilleur modèle économique, d'attirer les compétences ou de trouver les outils et matériaux nécessaires aux constructions. Chaque jour, chacun peut mesurer les retombées sociales de cet engagement dans un territoire où environ 50 % de la population est au chômage, selon l'Insee. La présence d'habitat précaire, souvent insalubre, nécessite d'accélérer la construction de logements sociaux ou très sociaux. CDC Habitat, qui gère déjà 3 000 logements à Saint-Laurent, mène « un projet³ de 3 000 nouveaux logements d'ici à 2026 pour un investissement de plus de 500 M€ pour tous les besoins : logements sociaux mais aussi logements pour les personnels du nouveau centre hospitalier,

notamment », précise Philippe Pourcel, directeur général adjoint à CDC Habitat. Avec ses deux SEM, CDC Habitat gère plus de 80 % des logements sociaux du département. « Nous devons devenir une ville amazonienne tournée vers l'avenir », explique Sophie Charles. Cette ancienne enseignante ne mésestime ni les difficultés de son territoire, ni l'existence d'économie informelle. Mais elle souhaite valoriser la richesse culturelle et patrimoniale de sa cité – qui s'est vue attribuer le label « Ville d'art et d'histoire » en 2005 par le ministère de la Culture – et donner une nouvelle image de sa ville. Qu'il s'agisse des bâtiments sauvegardés du baigne ou de la partie littorale avec l'ancien hôpital, la cité a de réels atouts pour attirer touristes et activités. Dans ce centre historique, à mi-chemin entre le fleuve et le prochain cœur de ville, la rénovation d'un ancien hôpital, avec le soutien de la Banque des Territoires, donnera un jour naissance à un lieu unique pour un « écotourisme en ville ». CDC Habitat devrait piloter le volet logement de ce projet. À 500 mètres du fleuve, dans la mairie de Saint-Laurent, Sophie Charles a installé une Direction des grands projets où les habitants découvrent au fur et à mesure les expositions des différents programmes : ils peuvent exprimer leurs avis sur les registres de concertation ou même formuler un projet de commerce. Dans une ville dont la superficie est plus de 30 fois supérieure à celle de Paris, on sait que l'avenir se voit en grand.

1. Mais également des pays voisins de la plaque sud-américaine et Caraïbes.
2. Ce poste de manager de commerce est cofinancé par la Banque des Territoires.
3. Hors foncière.

92 000 logements sociaux et intermédiaires ultramarins gérés par CDC Habitat

80 % de la population est éligible dans les DROM, contre 66 % dans l'Hexagone alors que le taux d'équipement y est inférieur avec 76,6 logements sociaux pour 1 000 habitants contre 80,9 dans l'Hexagone. La tension démographique, la faiblesse des revenus et le taux de chômage expliquent cette crise du logement*. À cela s'ajoutent, « le manque de foncier, les coûts élevés de construction et le manque d'entreprises », précise Philippe Pourcel, directeur général adjoint à CDC Habitat. Pourtant, les sociétés immobilières d'outre-mer (Sidom) réussissent à produire proportionnellement deux fois plus de logements que la moyenne des organismes hexagonaux, notamment grâce aux dispositifs de soutien au logement social, plus favorables. À travers huit Sidom, CDC Habitat est le premier bailleur social dans cinq départements ultramarins. Il agit en synergie avec les autres filiales du Groupe pour favoriser l'accès au logement social, en accélérant la production et la rénovation : 10 700 logements neufs ont été mis en chantier en 2018 et 2021. CDC Habitat cherche aussi à améliorer les performances des Sidom, qui affichent désormais un taux d'occupation comparable aux établissements hexagonaux de CDC Habitat.

* Avec les besoins en logement intermédiaire pour les fonctionnaires en mobilité, logement senior ou étudiant.

Du bois dont on fait l'avenir

Dans la région de Nouméa, au sud-est de la Grande île, la province Sud veut « remettre l'arbre au cœur des paysages et des usages ». Cette stratégie de reboisement recrée de la biodiversité et développe la sylviculture. Une filière du bois est en train de pousser à Grande-Terre.



© Mathieu BASTIDE - SudForêt

Le développement de la filière sylvicole représente une nécessité pour la Nouvelle-Calédonie, qui doit trouver de nouveaux modes d'approvisionnement privilégiant une production locale et des circuits courts.

En plantant des arbres, on peut aussi faire bouger les lignes. Depuis 2012, la SAEM (société anonyme d'économie mixte) Sud Forêt mène un projet ambitieux de sylviculture pour diversifier une économie fortement basée sur le nickel. « Ici on vit nickel, on pense nickel, on respire nickel, explique Ricardo Pinilla-Rodriguez, directeur général de la SAEM. *Nous voulons créer une activité alternative qui crée de l'emploi de proximité.* » Les acteurs de Sud Forêt en sont convaincus : une filière forêt-bois a toutes ses chances sur l'archipel. La Nouvelle-Calédonie, qui importe aujourd'hui plus de 85 % du bois de construction, a des atouts pour développer une activité déjà présente chez ses voisins, comme le Vanuatu, les Fidji ou la Nouvelle-Zélande.

D'autant qu'avec la crise actuelle, le prix du bois d'importation a été multiplié par deux et parfois par trois, les délais d'acheminement par cinq... sans oublier le poids du carbone dans le bilan de ces cargaisons venues de Nouvelle-Zélande et surtout de l'Hexagone.

Avant d'être directeur général de Sud Forêt, Ricardo Pinilla-Rodriguez dirigeait une société de négoce en bois et matériau de construction en Nouvelle-Calédonie. Le projet porté par la province Sud l'enthousiasme : « *la forêt et la nature me passionnent. Développer cette filière est un défi pour toute l'équipe car il n'y a pas de tradition sylvicole sur le territoire.* » Cet ingénieur forestier, également titulaire d'un MBA, veut promouvoir l'utilisation

du bois dans la construction¹. « *J'ai travaillé de l'autre côté de la filière, cela m'a permis de connaître l'aval de la filière bois, de mieux visualiser les besoins.* »

L'amorce d'une économie d'échelle

La sylviculture est une passion mais c'est aussi une affaire de patience. Dix ans après sa création dans la région de Nouméa, Sud Forêt gère un massif forestier de 2 200 hectares dont les arbres seront récoltés dans plusieurs années. « *Nous devons planter encore plus pour développer la filière et créer de l'emploi local,* explique Ricardo Pinilla-Rodriguez. *Tout le monde sait que cela est nécessaire.* » La dégradation des sols, la prolifération du gibier et l'exploitation des essences locales dans le

passé ont créé un consensus en faveur d'une gestion durable de ces espaces forestiers. La plantation de nouveaux hectares de forêts vient soutenir un modèle économique.

« *En créant un massif forestier important, nous pourrions amorcer une économie d'échelle et faire émerger de nouvelles compétences : nous aurons plus d'emplois, plus de commandes, plus de prestataires* », analyse Ricardo Pinilla-Rodriguez.

Cette gestion forestière contribue aussi à la régénération des espaces forestiers naturels, l'enrichissement des sols et la restauration de la biodiversité. Les plantations de Sud Forêt captent déjà 22 650 tonnes de CO₂ chaque année.

La Banque des Territoires soutient cette SAEM depuis sa création : elle en est l'un des principaux actionnaires aux côtés de la province Sud. Aujourd'hui, une augmentation de capital permet à Sud Forêt d'accélérer le rythme de la forestation : 120 hectares pourront être plantés chaque année contre 35 hectares aujourd'hui. Depuis dix ans, la Banque des Territoires a investi près de 9 M€ dans le développement de la sylviculture en Nouvelle-Calédonie. « *Nous soutenons sur le long terme une filière qui a de réels impacts économiques, écologiques mais aussi sociaux* », raconte Hervé Tonnaire, directeur régional Pacifique et directeur délégué aux Outre-mer à la Banque des Territoires. *Augmenter les revenus et diminuer les émissions de carbone changent la vie quotidienne des habitants de cette région.* »

Des semences cueillies en forêt

« *Nous sommes très heureux de pouvoir compter sur l'appui du groupe Caisse des Dépôts : sans son soutien et celui de la province Sud, nous ne pourrions jamais atteindre notre objectif de plantation* », précise Ricardo Pinilla-Rodriguez. La SAEM bénéficie aussi de l'appui technique de la Société Forestière,



Sud Forêt possède, entre autres, une pépinière expérimentale.

© SudForêt

qui a joué un rôle important dans sa création : « *nous soutenons le développement d'une gestion forestière en Nouvelle-Calédonie depuis de nombreuses années et nos équipes échangent très régulièrement avec celles de Sud Forêt* », explique Cécile de Coigny, directrice « solutions fondées sur la forêt ». Aujourd'hui, la Société Forestière se charge d'adapter le label bas carbone au territoire calédonien afin de créer une nouvelle source de revenus pour la forestation (*lire encadré*). Dans le laboratoire de la SAEM, les futurs arbres sont encore à l'état de graines. Quatre personnes veillent sur ces semences cueillies en forêt naturelle et choisies pour leur qualité ergonomique. Dans quelques semaines, elles poursuivront leur croissance chez des pépiniéristes voisins avant d'être revendues sous forme de jeunes pousses à Sud Forêt, dans un bel exemple d'économie circulaire. L'équipe de la SAEM maîtrise ainsi la génétique de ces futurs plants tout en créant des emplois sur son territoire.

Aujourd'hui, le massif forestier de Sud Forêt est composé de 70 % d'essences locales (essences à croissance lente et Santal) et 30 % d'essences exotiques comme le Pinus des Caraïbes. « *C'est une essence à croissance rapide extraordinaire et nous avons la chance de l'avoir. Il a des qualités mécaniques exceptionnelles, supérieures au Pinus radiata qui vient de Nouvelle-Zélande. Sa capacité à recevoir un traitement de préservation est supérieure à celle du pin sylvestre d'Europe* », décrypte Ricardo Pinilla-Rodriguez.

Le Groupement d'exploitants forestiers calédonien, présidé par Sud Forêt, a travaillé avec le FCBA – l'institut français du bois – afin de créer une certification reconnue à l'international : cela permet aujourd'hui de commercialiser ce bois de Pinus sur le marché calédonien. De nouveaux tests (collage pour la fabrication des bois aboutés ou lamellés collés) seront bientôt réalisés à Bordeaux afin d'étoffer la gamme des produits fabriqués localement.

Un trésor millénaire

Ce Pinus constitue le premier levier pour la filière bois locale et la baisse des importations en bois de construction. Le Santal, essence à très forte valeur ajoutée, « *nous aidera à financer*

et à pérenniser la filière », affirme Ricardo Pinilla-Rodriguez. Destinée à la parfumerie, la pharmacopée et la cosmétique, le Santal peut générer des bénéfices plus importants. « *Avec le Pinus caribaea et le Santalum austrocaledonicum que l'on récoltera dans vingt-cinq ans, notre modèle économique est viable, ajoutez-t-il. Malgré notre petite taille, nous injectons déjà 1,5 M€ chaque année dans l'économie calédonienne, notamment à travers nos différents prestataires.* »

Sud Forêt cultive aussi des espèces nobles à la croissance plus lente : certaines seront récoltées dans plus d'un siècle. « *Nous travaillons pour les générations futures* », se réjouit Ricardo. Dans un territoire où la forêt est un trésor millénaire, Sud Forêt veut transmettre un patrimoine, mais aussi la mémoire des arbres.

1. Il est aujourd'hui vice-président du groupe d'écoconstruction et président du groupement d'exploitants forestiers de la Nouvelle-Calédonie.

Un label bas carbone adapté à la Nouvelle-Calédonie par la Société Forestière

Le label bas carbone permet de financer des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Créé en 2019, il quantifie les gains réalisés en matière de carbone et permet ainsi de labelliser les contributions aux projets de séquestration en forêt.

« *Ce label ne pouvait être appliqué en l'état en Nouvelle-Calédonie², nous sommes en train de l'adapter avec l'aide d'un cabinet d'avocats de Nouméa* », explique Antoine Deza, adjoint à la directrice « solutions fondées sur la forêt » de la Société Forestière.

Ce label territorial peut soutenir la dynamique forestière calédonienne, qui a besoin de fonds pour structurer l'activité sylvicole. Il peut soutenir d'autres acteurs calédoniens à partir de cette méthode de compensation. « *Plusieurs entreprises sont prêtes à financer des projets pilotes car il ouvre de nouvelles opportunités de développement économique tout en respectant la biodiversité, véritable joyau calédonien* », précise Antoine Deza.

2. La Nouvelle-Calédonie est une collectivité sui generis.



Le label bas carbone permettra notamment de planter des espèces locales à croissance lente.

© Mathieu BASTIDE - SudForêt



Mécénat

Des soutiens différents, une vision commune

Parce que la plupart des entités qui constituent le groupe Caisse des Dépôts soutiennent, au-delà de leurs activités, des projets et actions d'intérêt général par le biais du mécénat, l'idée de faire émerger une filière dans ce domaine fait son chemin... Tour d'horizon – non exhaustif – du mécénat dans le Groupe.

Création artistique, sport, lutte contre l'illettrisme, architecture, préservation du patrimoine... Les actions de mécénat menées par les entités du groupe Caisse des Dépôts sont nombreuses et couvrent des domaines variés plus ou moins proches de leurs activités. Elles ne sont pour autant jamais éloignées de leur raison d'être. L'intérêt général est même, avec la gestion désintéressée, un critère fondamental du mécénat. Celui-ci peut ainsi aller du simple don jusqu'à la création d'une fondation : c'est le cas pour Transdev – la fondation Transdev a mis en place le parrainage de porteurs de projets dans les territoires par des collaborateurs du Groupe –, et le groupe La Poste – la fondation d'entreprise La Poste soutient l'écriture pour tous, sur tout le territoire et sous toutes ses formes –, par exemple.

Pour Diane Liboureau, chargée de mécénat à la Caisse des Dépôts, l'essence du mécénat réside dans une « démarche désintéressée. Quand on soutient un projet ou un talent en devenir¹, on n'attend rien en retour, si ce n'est sa réussite et son succès. Notre vision du mécénat est que la contrepartie de notre soutien est avant tout immatérielle. C'est une manière différente et complémentaire de nous engager en faveur de l'intérêt général », confie-t-elle.

Tous mécènes !

Mieux servir l'intérêt général, c'est ce qui a poussé l'équipe mécénat de la Caisse des Dépôts à impulser un rapprochement entre les différentes activités de mécénat du Groupe. Il ne s'agit pas d'imposer une doctrine ni de réunir ou fusionner ces activités et les équipes dédiées, mais bien de partager les bonnes pratiques, d'échanger des expertises, de s'entraider, etc. « Le mécénat est intrinsèquement lié à la raison d'être du Groupe : il nous est paru impensable que le projet Vision Groupe voie le jour sans une filière dédiée », insiste Sylvie Roger, directrice du mécénat de la Caisse des Dépôts de 2018 à juillet 2022. Créer une filière, c'est une manière de montrer que presque toutes les entités s'engagent solidairement dans du mécénat et de valoriser cet engagement sociétal. »

Ancrage territorial

Illustration chez Icade, où le mécénat est structuré autour de trois axes : culture, sport, environnement-santé-solidarité. Fil conducteur : les actions menées sont ancrées dans les territoires où Icade est présent. Implanté depuis très longtemps sur celui de Plaine-Commune,

1. Le mécénat de la Caisse des Dépôts est décliné dans trois programmes : danse, musique, architecture et paysage.
2. CDC Habitat est présent dans 577 quartiers Politique de la ville.

le promoteur est, par exemple, mécène du festival de Saint-Denis et de la reconstruction/réhabilitation de la basilique Saint-Denis et de son patrimoine artistique. « Cela fait sens par rapport à notre histoire, notre relation avec ce territoire, les élus et les parties prenantes », note Charlotte Pajaud-Blanchard, responsable de la communication d'Icade. Côté sport, le promoteur immobilier parraine Prithika Pavade, jeune championne de tennis de table originaire de Saint-Denis, en route pour les Jeux olympiques de 2024.

Un soutien qui fait écho à la participation d'Icade à la construction du Village des Athlètes, lui aussi dans le 93. En parallèle, Icade conduit le programme Icade et l'Art, politique de soutien en faveur de la création au travers de l'intégration d'œuvres d'art dans les programmes et de la mise à disposition de son patrimoine immobilier pour soutenir des artistes émergents.

Actions de proximité

Autre exemple chez CDC Habitat, dont la doctrine mécénat suit les axes stratégiques de l'entreprise : accompagner les situations de fragilité économique et sociale, faciliter l'accès à la culture et à l'éducation, soutenir les nouveaux modes d'habitat durable. Pour faire avancer ces sujets, CDC Habitat a noué des partenariats et soutient la maîtrise populaire de l'Opéra-Comique (tout comme la Caisse des Dépôts), la fondation Palladio, l'Institut des hautes études pour l'accession dans le logement, etc. Plus que des actions de mécénat au sens strict, Brigitte Laurent, directrice transformation numérique et affaires générales chez CDC Habitat, veut mettre en lumière certaines réalisations de proximité, qui reflètent l'ADN du bailleur social. « L'exonération de taxe foncière sur les propriétés bâties sur le logement social permet de financer des actions locales au bénéfice de nos locataires des quartiers "Politique de la ville"², sur des thématiques telles que l'accès à la culture et à l'éducation, le bien vivre ensemble, et de mettre en œuvre des dispositifs d'innovation sociale », souligne-t-elle.



Apprendre à apprivoiser le monde

De son côté, Bpifrance est grand mécène ambassadeur de Démon, dispositif initié par la Philharmonie de Paris en 2010. Un mécénat exclusif, dans la durée, voulu ainsi par Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance, impliqué personnellement dans ce soutien. « Démon emmène des milliers d'enfants des quartiers dans l'aventure de la pratique orchestrale, et il nous a semblé, après les attentats de Charlie Hebdo, puis du Bataclan et de Nice, que plus il y aurait de musiciens, plus il y aurait de résistance à l'embrigadement sectaire dans les quartiers. La pratique instrumentale confronte à la résistance du réel, celle de l'instrument, elle brise la solitude, par l'entrée dans l'orchestre, elle ancre l'enfant, lui met "les pieds sur terre" et l'insère dans un collectif », souligne-t-il. Un engagement qui entre en résonance avec les activités de la banque publique d'investissement dont les valeurs sont la volonté, la proximité, la simplicité et l'optimisme. « Il faut de tout cela pour être musicien », analyse Nicolas Dufourcq. La raison d'être de Bpifrance est de permettre aux entrepreneurs d'oser grandir. Avec Démon, nous permettons aux enfants d'oser sortir complètement de leur monde, pour aller nager au large au contact des instruments et des artistes. Ils en sortent transformés. »

✍ Vanessa Faisant
✉ Nazario, colagene.com

Le nouvel élan du mécénat de compétence

Si le mécénat prend très souvent la forme d'un soutien financier, il peut également être « en nature » ou s'appuyer sur d'autres ressources, et notamment sur les compétences des collaborateurs de l'entreprise mécène. À l'Établissement public de la Caisse des Dépôts, le mécénat de compétence prend un nouvel élan avec un assouplissement de ses conditions d'accès : bientôt, chaque collaborateur ayant une année d'ancienneté pourra disposer de cinq jours par année pour faire du mécénat de compétence. Aide au recrutement, à l'élaboration d'un business plan, à la réalisation d'un bilan comptable ou d'une plaquette de communication... Chacun pourra ainsi mettre à disposition son expertise au profit d'une association soutenue par la Caisse des Dépôts ou ayant des activités en lien avec les missions de l'institution.

Icade

Hélène El Aïba

La passion des projets

Vingt-sept années dans l'immobilier et toujours le même enthousiasme : Hélène El Aïba aime son métier. Depuis 2017, elle est directrice générale adjointe Île-de-France résidentiel et Outre-mer du pôle promotion d'Icade.

« Dans l'immobilier, on a la passion des projets. Il n'y a rien de plus plaisant que d'imaginer, à partir d'un foncier, ce qu'on va y réaliser ; de choisir un architecte et d'aboutir

à une construction qui correspond à nos attentes », se réjouit Hélène El Aïba. Elle décrit son parcours dans la promotion immobilière comme riche et évolutif. « J'ai eu la chance d'intervenir dans le résidentiel et le tertiaire, sans jamais faire deux fois la même chose : du logement, un produit qui devient de plus en plus technique, jusqu'aux tours de bureaux, comme la tour D2 à La Défense », commente-t-elle. Au fil des années, ses responsabilités et périmètres d'activité se sont élargis, jusqu'à son poste actuel.

VARIÉTÉ

Son quotidien : une grande variété d'activités qui font le sel de la fonction, « du partage de vision sur les enjeux de l'activité avec l'ensemble des collaborateurs – ses équipes comptent 200 personnes –, au travail quotidien avec [ses] collaborateurs directs ; de la représentation d'Icade Promotion auprès des élus et aménageurs, comme auprès du bureau de la Fédération des promoteurs immobiliers d'Île-de-France, au travail sur les projets, de la phase développement jusqu'à la réalisation ». Sa motivation ? « Toujours apprendre et travailler dans une ambiance positive et dynamique. » Le tout, en équipe. « Les actifs d'un promoteur immobilier, ce sont ses collaborateurs. C'est un métier de management et de formation. Chez Icade, nous innovons sans cesse et ce sont nos collaborateurs qui permettent de repousser les limites de nos savoir-faire », affirme-t-elle.

AMBITION

Parmi les projets les plus emblématiques qu'elle se réjouit de voir ses équipes réaliser, celui développé au sein du Village des Athlètes, en Seine-Saint-Denis, avec ses immeubles bas-carbone à forte ambition environnementale et RSE, coche toutes les cases. « C'est un incubateur : nous sommes en train d'inventer de nouveaux dispositifs constructifs et d'usages... C'est tout à fait exceptionnel. » Il y a aussi l'ambitieux projet After work, à Neuilly-sur-Seine, qui va transformer un hôtel en logements, ou l'opération du quartier de Gally, à Versailles... Objectif commun à tous : contribuer au développement d'Icade Promotion – « pour continuer d'innover et permettre à chaque collaborateur d'y évoluer, notamment » – tout en portant sa raison d'être, déclinée dans la démarche Naturellement chez Soi. Celle-ci s'appuie sur deux piliers chers à tous les « Icaédiens » : le logement pour tous et la nature en ville. « Dans un secteur très concurrentiel, Icade marque sa différence avec une raison d'être singulière, liée à son appartenance au groupe Caisse des Dépôts. Œuvrer dans le sens de l'intérêt collectif et du respect des engagements fait partie de notre ADN », conclut Hélène El Aïba.



PARCOURS

1988 : diplôme d'ingénieur civil - école nationale des Ponts et Chaussées ; DEA de finance – Paris Dauphine.

2002-2007 : directrice générale déléguée de la filiale Valparimmo, puis directrice d'agence Yvelines résidentiel – Bouygues immobilier.

2008-2017 : successivement directrice agence La Défense immobilier d'entreprise ; directrice production immobilier d'entreprise Île-de-France ; directrice internationale (création de Bouygues immobilier Maroc) ; directrice régionale résidentiel grande couronne Île-de-France Sud – Bouygues immobilier.

Depuis 2017 : directrice générale adjointe Île-de-France résidentiel AMO expertise santé et Outre-mer, pôle promotion – Icade, Issy-les-Moulineaux.



Établissement public

Sabine Parnigi

Au service du collectif

Passionnée par la transformation culturelle des organisations, Sabine Parnigi aime concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'engagement et de mobilisation collectifs. Depuis 2019 à la direction des ressources humaines de la Caisse des Dépôts, elle en a fait sa spécialité.

« On est plus intelligent à plusieurs que tout seul. » Cette réflexion sonne comme un mantra pour Sabine Parnigi. « C'est ça l'intelligence collective ! Partager et faire dialoguer des visions différentes permet d'embarquer tout le monde dans la construction d'un projet commun. Chacun se sent engagé et apporte le meilleur de lui, dans une forme de maïeutique », commente-t-elle. Responsable de l'innovation sociale et de la qualité de vie au travail à la DRH de la Caisse des Dépôts, Sabine sait que, face aux enjeux cruciaux auxquels l'institution doit répondre, mobiliser toutes les intelligences est la clé ; c'est son job. « Et il y a beaucoup d'intelligence à la CDC. Notre capacité à faire est immense », souligne-t-elle.

PARTICIPATION

Un brin « *intello* », Sabine aime conceptualiser les démarches, et aussi les mettre en œuvre. Elle a notamment porté et animé les dynamiques collectives et participatives

impulsées dans le cadre du déploiement des projets managériaux. Se réinventer ensemble, Grandissons ensemble et Vision Groupe : consultations menées dans le cadre de l'opération Campus, dialogues collectifs sur les nouvelles organisations du travail, semaine des managers, comité management et innovation, formations au *feedback*, consultation de plus de 6000 collaborateurs du Groupe pour élaborer sa raison d'être. Pas toute seule, évidemment. « Faire converger, mettre en commun et donner du sens est ce qui m'anime », confie-t-elle. Je travaille toujours en interface avec différents métiers – secrétariat général, transformation digitale, gestion des participations stratégiques, etc. –, et communautés – référents Grandissons ensemble, équipiers, facilitateurs, etc. C'est essentiel. J'aime qu'on me contredise, qu'on m'apporte des idées. L'intelligence collective, je me l'applique à moi-même : j'ai besoin des autres pour avancer, me confronter et coconstruire. Chacun apporte ainsi sa pierre à l'édifice. »

MOUVEMENT

Son moteur : suivre et accompagner les évolutions de la maison au sein de laquelle elle est en poste depuis 2002 – en ayant la « chance d'avoir changé de métier plusieurs fois » et « sans jamais s'être ennuyée » –, et, in fine, celles de la société. « J'aime cette

expression de François Bloch-Lainé [NDLR : directeur général de la Caisse des Dépôts de 1952 à 1967] : le « goût de la brèche ». La CDC a toujours eu cet ADN de pionnière, elle ouvre la voie, innove au service de l'intérêt général. Cela montre qu'on n'est jamais complètement immobile sur nos acquis, toujours en mouvement. L'accélération des changements qui s'opèrent aujourd'hui est dans cette continuité. » Sans tabou, elle confie ses frustrations : « être sur des actions « soft », et donc difficilement mesurables, est parfois déroutant. On est aussi sur des temps longs et il faut être patient pour en appréhender les résultats. Enfin, quand on travaille sur la transformation, on doit convaincre. Ce qui est parfois laborieux », reconnaît-elle. La récompense de son engagement ? Quand des collaborateurs lui disent avoir adopté la pratique du *feedback* et en avoir tiré des bénéfices, ou lorsque des managers l'informent avoir mis en œuvre des actions pour faire bouger les lignes. « Ce qui me fait le plus plaisir, c'est de voir les collègues évoluer dans leurs façons de se mobiliser et avancer ensemble. Pouvoir me dire que je contribue à améliorer nos manières de travailler et à faire en sorte que l'entreprise soit plus coopérative, horizontale et solidaire est une vraie source de satisfaction... En cela, le *sponsorship* d'Éric Lombard, qui incarne cet esprit pragmatique et cette vision de l'intelligence collective, relayé par les membres du Comex, est un puissant levier. La grande marge de manœuvre et la confiance qui nous sont données pour ces missions sont rares. »

 Vanessa Faisant
 Sophie Palmier / REA -
 Caisse des Dépôts - 2022

PARCOURS

1998-2000 : double licence de science et sociologie politiques, puis maîtrise de science politique et histoire contemporaine – Université Paris X.

2001 : DESS relations publiques européennes – Celsa, Paris.

2002-2014 : successivement chargée de communication, responsable éditoriale, responsable intranet/internet, responsable de la communication du fonds d'épargne – Caisse des Dépôts, Paris.

2014-2016 : directrice de projet reporting, communication, événements – Caisse des Dépôts, Paris.

2016-2019 : responsable veille, innovation, prospective – Caisse des Dépôts, Paris.

Depuis 2019 : responsable innovation sociale et qualité de vie au travail – DRH, Caisse des Dépôts, Paris.



À Auxerre, cinq bus Transdev roulent à l'hydrogène

Zéro polluant, zéro particule, zéro CO₂ et zéro bruit moteur! Depuis un an, Transdev Auxerrois exploite les cinq premiers bus à hydrogène du réseau de transport urbain Leo, représentant 20 % de sa flotte de bus. Alimentés avec de l'hydrogène vert produit localement et distribué en circuit court par la station AuxHYGen, le plus grand site de production et de distribution d'hydrogène renouvelable en France, ces bus sont équipés d'une pile à combustible qui permet de produire de façon embarquée l'électricité nécessaire à l'alimentation du moteur, grâce à la combinaison de l'hydrogène et de l'oxygène de l'air. Seules émissions: de l'eau et de la vapeur d'eau. Résultat: zéro pollution dans l'environnement! D'ici à 2023, la flotte devrait atteindre dix véhicules sur l'agglomération.

📷 Sev@idxprod

