

LES DÉPÔTS

Le magazine du groupe Caisse des Dépôts

#413 — septembre — octobre 2024

Quartiers 2030 Les habitants donnent la voie



page 10 — Point de vue
Sibylle Le Maire,
directrice exécutive
du groupe Bayard

page 24 — Focus
Plus qu'un
engagement,
un état d'esprit

© Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



Le renouvellement urbain, soutenu par notre programme Quartiers 2030 participe à la transformation environnementale de ces territoires.



Logement : mobilisés partout et pour tous !

Le 84^e congrès HLM de l'Union sociale pour l'habitat (USH) doit engager une mobilisation collective pour répondre au besoin de construction de logements dans notre pays. Il y a urgence ! Nous finançons et accompagnons les collectivités locales et les bailleurs sociaux dans leurs projets. Cette démarche partenariale et de long terme favorise l'accès au plus grand nombre à un logement abordable et durable. La Caisse des Dépôts, premier financeur du logement social, a déjà mobilisé 5 milliards d'euros au premier semestre 2024 (8,7 milliards d'euros de prêts en 2023) pour répondre à la demande de logements sociaux en améliorant la qualité de l'habitat social.

Le congrès USH, consacré au thème de l'innovation, permettra aux acteurs du logement social de partager leurs initiatives pour relever ce défi. *PrioRéno* Logement Social, outil digital lancé par la Banque des Territoires en avril dernier, en est une excellente illustration : il aide à prioriser la rénovation et la décarbonation du parc locatif.

Par sa capacité de mobilisation autour des enjeux de cohésion sociale et territoriale, la Caisse des Dépôts est un acteur essentiel de la politique de la Ville. Nous avons engagé 27 milliards d'euros aux côtés de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) depuis sa création en 2004. Ce partenariat de 20 ans, au service des quartiers prioritaires, accompagne leur avenir de façon globale. Le renouvellement urbain, que nous soutenons dans le programme *Quartiers 2030*, participe à leur transformation environnementale. La construction et la rénovation des logements aident à diminuer la consommation d'énergie, à adapter ces logements au changement climatique. Là aussi, il y a urgence à agir !

Nous soutenons aussi le développement économique des quartiers prioritaires avec le programme *Entrepreneuriat 2030* déployé par Bpifrance. Dans plusieurs domaines, tels que l'accès aux soins, aux transports publics ou l'aide au vieillissement de la population, notre Groupe agit et propose des solutions. Les Maisons France Services renforcent l'accès aux services publics et répondent aux besoins des habitants. Il en va du développement et de l'attractivité de ces territoires, car ces investissements sont de puissants leviers pour renforcer notre cohésion sociale.

Éric Lombard,
directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Sibylle Le Maire,
directrice exécutive
du groupe Bayard

Grand Angle

12 Les habitants donnent
la voie

Focus

24 RSE - Plus qu'un
engagement, un état d'esprit

Portraits

- 26** • Henri Chapouthier
Prosélyte pour le futur
- Audrey Girard
Curiosité tout terrain



Directrice de la publication :
Sophie Quatrehomme
Directrice de la rédaction : Karen Maitre
Directeur des informations : Bruno George
Rédacteur en chef : Martin Bellet
Responsables éditoriales : Laura Cornu,
Valérie Lévêque
Rédactrice : Magalie Claustres
Iconographie : Ludivine Pelletier,
Thibault Brière et Éléonore Tschaenn-Gombert
Conception graphique :
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard
Photographie Une : Marta Nascimento –
REA / Caisse des Dépôts – 2024
Diffusion : Philippe Leroy
Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr
Réalisation : www.motscles.net/ -
Mots-Clés
Impression : Caisse des Dépôts,
sur du papier 100 % recyclé.
ISSN : 0759 9277

Recevez directement la version numérique
de CDscope en vous inscrivant ici :
www.caissedesdepots.fr/magazine-cdscope



Mobilisation

Soutien d'urgence pour la Nouvelle-Calédonie



La Banque des Territoires finance la reconstruction d'infrastructures scolaires.

En juillet, l'État et la Banque des Territoires ont annoncé apporter un soutien financier d'urgence de 150 millions d'euros pour aider la Nouvelle-Calédonie. Cette collectivité du Pacifique-Sud a vécu un regain de tensions début 2024, dans le cadre de la réforme sensible du corps électoral. Vivement contestée par les partisans de l'indépendance, notamment la frange la plus extrémiste, cette réforme a provoqué de violentes émeutes, qui ont abouti à la mise en place de l'état d'urgence.

Alors que plusieurs bâtiments publics (écoles, médiathèques, locaux techniques...), de très nombreux commerces et maisons ont été incendiés, des milliers de personnes se retrouvent au chômage, aggravant la crise économique et sociale, les dégâts étant estimés à plus de 2 milliards d'euros.

Pour accélérer la reconstruction des infrastructures et en soutien des collectivités dont au premier chef le territoire, l'État apporte une avance remboursable

de 100 millions d'euros en appui au gouvernement de Nouvelle-Calédonie. De son côté, la Banque des Territoires finance — par le biais d'un prêt Cohésion sociale sur fonds d'épargne de 50 millions d'euros, instruit dans des conditions particulières de rapidité de délai — des opérations d'investissement dans le secteur des infrastructures scolaires, accompagnant les efforts indispensables à la reconstruction de l'île. Ces fonds ont d'ores et déjà été mis à la disposition du gouvernement de Nouvelle-Calédonie.

REVUE DE POST

Réseaux sociaux

#héritage Après les Jeux, le quartier des Quinconces, construit par la Caisse des Dépôts, CDC Habitat et Icade au sein du village des athlètes, se transforme. Logements, résidences étudiantes, résidences pour personnes en situation de handicap et femmes isolées...



En savoir plus dans le rapport d'activité 2023

#littoral L'été, la station balnéaire de Lacanau accueille presque 20 fois plus d'habitants qu'en saison basse. Pour protéger son littoral, très vulnérable aux aléas climatiques, la ville a engagé une stratégie globale d'adaptation.



Voir la vidéo

Et si le sport pouvait contribuer à la cohésion sociale? Le nouveau dossier des #PolitiquesSociales de la Caisse des Dépôts parle de sport, de santé et d'innovations sociales



Lire le dossier



Simplification

Un service de vente en ligne pour les pharmacies

La Poste Santé & Autonomie a rejoint le projet “Ma Pharmacie en France”, initié par Federgy, syndicat des groupements et enseignes de pharmacies. Alors que le gouvernement souhaite assouplir le cadre réglementaire de la vente en ligne de médicaments sans ordonnance, Federgy anticipe un tournant pour ce secteur peu familiarisé avec le commerce en ligne. “Ma Pharmacie en France” prendra la

forme d’un portail numérique proposant la livraison de médicaments à domicile, par les facteurs notamment, la vente de médicaments hors prescription, la prise de rendez-vous pour les vaccinations et la visualisation des pharmacies de garde.

La Poste Santé & Autonomie s’appuiera sur son expérience en matière de livraison de médicaments avec Mes Médicaments

Chez Moi et son savoir-faire dans le développement de portails numériques sécurisés. Pour Federgy, il s’agit de «*ne pas laisser des tiers le faire à notre place*». Faire appel au groupe La Poste, acteur de la confiance numérique avec sa filiale Docaposte, garantit aussi la sécurité des données de santé et la traçabilité des médicaments. Ouverture prévue en 2025.

Nouveauté

Mon Parcours Handicap se met au sport

Mon Parcours Handicap s’est mis au diapason de l’ambiance sportive de cet été. Cette plateforme numérique, développée par la direction des politiques sociales et la Caisse nationale de solidarité pour l’autonomie (CNSA) pour le compte de l’État, abrite une nouvelle rubrique dédiée au sport adapté.

Seules 47 % des personnes en situation de handicap pratiquent régulièrement une activité sportive alors que 90 % pensent qu’il est important de pratiquer une activité physique. Les causes évoquées : leur handicap en premier lieu, et le manque d’informations. Cette nouvelle rubrique aspire à lever ce dernier frein pour accompagner et encourager les personnes en situation de handicap vers et dans la pratique sportive.

Quel sport choisir — grâce au simulateur «*Trouve ton parasport*» —, comment obtenir une ordonnance pour pratiquer un sport, passer en mode compétition, où trouver le matériel adapté, quelles aides pour financer sa pratique sportive...

Une trentaine de fiches pratiques sont accessibles. Des témoignages enrichissent la rubrique comme celui de Dimitri Jozwicki, sprinteur handisport, 4e aux Jeux Paralympiques de Tokyo.



Le sport s'ouvre à tous sur monparcourshandicap.gouv.fr



Découvrir la rubrique
sur le sport adapté



© Vincent Poillet / REA - Caisse des Dépôts - 2020

Les énergies renouvelables et la mobilité sont à l'honneur dans l'enveloppe de 600 millions d'euros.

Partenariat

400 millions pour les énergies renouvelables

La Banque Postale et la Banque Européenne d'Investissement ont signé un nouveau partenariat de trois ans. Il s'accompagne d'une enveloppe de refinancement de 600 millions d'euros. Un premier fonds de 400 millions d'euros financera des installations éoliennes terrestres et photovoltaïques majoritairement en France, pour une capacité de production d'électricité totale d'environ 649 MW. Un second fonds de 200 millions soutiendra des projets de modernisation, de réhabilitation et de développement ferroviaire, ainsi que des initiatives de mobilité urbaine en France et en Europe. Ce partenariat permet un financement sur 20 ans à des taux compétitifs, La Banque Postale disposant de 3 ans pour allouer les fonds.

Maillage

L'hydrogène hyper connecté

En 2020, l'Union européenne adoptait sa stratégie hydrogène en vue de la neutralité carbone du continent d'ici 2050. En France, GRTgaz vient de lancer les études de faisabilité de son projet HY-FEN. Ce réseau de transport d'hydrogène traversera la France dans sa longueur sur 850 kilomètres pour relier, à l'horizon 2030, des bassins industriels français majeurs, comme ceux de Fos-Marseille, de la vallée de la chimie près de Lyon et de la région Grand Est. Cette artère, dotée d'une capacité de transport de

2 Mt/an, connectera également ces bassins à des sites de stockages souterrains pour assurer une sécurité d'approvisionnement. HY-FEN s'interconnectera avec des projets européens de transport d'hydrogène, tels que BarMar, qui reliera Barcelone à Marseille, et Kernnetz, le futur réseau de transport allemand.

Tout en accompagnant les industriels dans leur stratégie de décarbonation, ces projets ont aussi vocation à faciliter la mise en place d'un marché unique, ouvert

Progrès

Le climat et l'UE sous surveillance

Aucun suivi officiel, complet et régulier n'existe pour évaluer les progrès accomplis par l'Union européenne (UE) dans la mise en œuvre de sa politique climatique. Il est pourtant essentiel pour identifier les prochaines étapes de l'élaboration des politiques publiques européennes. C'est de ce constat qu'est né l'Observatoire européen de la neutralité climat (ECNO en anglais) dont l'institut I4CE, fondé par la Caisse des Dépôts, fait partie. ECNO a publié son deuxième bilan d'étape. Il fournit une vue d'ensemble de l'état d'avancement de l'UE vers la neutralité climatique et identifie les principaux domaines d'action pour le prochain cycle politique.



[Lire le résumé](#)

Verdissement

L'électrique prend la voie des bus

La Banque des Territoires soutient la Régie des Transports Métropolitains (RTM), opérateur de transports en commun de la métropole Aix-Marseille-Provence, dans son projet de transition vers une flotte de bus électriques.

Le déploiement d'une flotte de bus électriques implique, outre le renouvellement des véhicules, l'adaptation des infrastructures existantes et le développement des solutions de recharge des batteries.

C'est pourquoi la RTM a sollicité un financement Oblibus à hauteur de 14 millions d'euros pour les infrastructures de recharge électrique du dépôt de Saint-Pierre et l'acquisition de 5 autobus électriques. Cet emprunt obligataire, financé à parité par la Banque des Territoires et la Banque Européenne d'Investissement, présente l'avantage d'avoir un taux d'intérêt encadré et évoluant en sens inverse du coût de l'électricité consommée par les bus.

Le projet, d'un coût total de 60 millions d'euros, inclut la restructuration du dépôt de Saint-Pierre entre 2024 et 2026 pour accueillir une moyenne de 60 bus électriques par an entre 2026 et 2030. Cette transformation comprendra la construction d'une superstructure de trois niveaux pour le remisage de 200 bus.

Record européen

Le pont le plus large d'Europe



© JB MENGES - Bordeaux Métropole

44 mètres de large pour accueillir piétons, cyclistes, automobilistes et transports en commun.

Bonne nouvelle : la Garonne s'est dotée d'un tout nouveau pont qui relie désormais les communes de Bègles et Floirac, situées dans le sud de Bordeaux. Bordeaux Métropole, maître d'ouvrage, a confié à Egis, aux côtés du cabinet d'architecture OMA, l'intégralité de la maîtrise d'œuvre du pont baptisé Simone Veil et des aménagements urbains des berges.

Ses 44 mètres de large font de ce pont le plus large d'Europe et lui permettent de jouer la carte de la multimodalité. L'ouvrage offre deux voies dans chaque sens pour

la circulation automobile et une voie dans chaque sens pour les transports en commun. Le reste de l'espace, soit 48 % de la surface du pont, fait le bonheur des piétons et cyclistes. En fonction des besoins futurs, l'ouvrage pourra évoluer et accueillir, par exemple, du transport sur rail en modifiant la répartition des autres usages.

Le pont se veut un espace public sur l'eau et les berges. Il pourra accueillir diverses animations, comme lors de son inauguration en juillet. Sur les berges, en plus de nouvelles voiries pour les voitures et les vélos, deux parcs

paysagers ont été créés en remplacement de la voie autoroutière existante. C'est la large étendue de la Garonne (plus de 500 mètres à certains endroits) et le statut portuaire de Bordeaux qui ont limité le nombre de ponts. Or, avec l'expansion urbaine et l'augmentation de la population, ce déficit de franchissement a nui aux déplacements de proximité et s'est traduit par la saturation des ponts existants. Selon les prévisions, le pont Simone Veil devrait recevoir jusqu'à 30 000 véhicules et 3 000 vélos quotidiens, et permettre de réduire de 15 000 véhicules la fréquentation du pont François Mitterrand.

Record mondial

Le plus grand réseau de tram

24 lignes sur plus de 250 km de doubles voies, 500 tramways et 1 600 arrêts, il n'en fallait pas moins pour constituer le plus grand réseau de tramways au monde. Il s'agit de Yarra Trams, le réseau de tramways de Melbourne, en Australie.

Transdev, aux côtés de l'entreprise australienne John Holland, s'en est vu confier le contrat d'exploitation et de maintenance par l'État de Victoria.

Le contrat, qui sera repris par la co-entreprise en décembre 2024, se monte à 4,2 milliards d'euros pour une durée de neuf ans. Thierry Mallet, Président-directeur général du groupe Transdev, a souligné l'engagement des équipes et «*le renforcement de nos activités en Australie, où nous opérons déjà un grand nombre de modes de transport : tramways, autobus, autocars et ferries.*» Créé en 1885, Yarra Trams est aussi l'un des plus anciens réseaux de tramways. Pour transporter les 147 millions de passagers chaque année, une centaine de tramways Alstom de nouvelle génération complètera la flotte existante, à partir de 2025.



250 km, c'est la distance que parcourt le plus grand réseau de tram, à Melbourne.

© Transdev - Jorge de Araujo

Inclusion artistique

L'art se transporte

Alors que les travaux du Grand Paris Express avancent à grand train, la Société des grands projets, qui gère ce vaste projet de transformation du réseau de transport francilien, a choisi l'art et l'inclusion sociale pour donner vie à ses nombreux chantiers grâce à l'initiative «*Chantiers Partagés*». Acteur engagé de la cohésion sociale, CDC Habitat Île-de-France y prend activement part à travers une convention de mécénat.

Les «*Chantiers Partagés*» associent les habitants du quartier concerné, les associations locales, les collectivités et des artistes pour transformer les espaces de travaux en lieux d'échanges, de créativité et d'utilité sociale. Le temps des travaux est appréhendé comme une opportunité pour accompagner les habitants dans l'appropriation et la transformation de leur environnement. Les projets artistiques *in situ* permettent de porter un autre regard sur les enjeux liés au projet et de donner vie différemment à ces lieux, alors même que les interventions sont souvent perçues comme source de nuisances et de pollution visuelle.

D'une durée de 3 ans, ce mécénat prévoit la mise à disposition de son expertise en matière de développement social urbain, mais aussi de ressources humaines et financières.

Attractivité

Une première pour le rail

Le Grand Est se réjouit. La ligne ferroviaire qui reliait Nancy à Contrexéville reprendra du service fin 2027 alors qu'elle avait été fermée en 2016 pour des questions de vétusté. La Région a confié la concession de service public au groupement composé de NGE, groupe français de BTP (50 %), Transdev (20 %) et la Banque des Territoires (30 %).

Il s'agit d'une première à double titre. Depuis l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire, c'est la première fois que la gestion et l'exploitation d'une ligne régionale sont confiées à des acteurs privés. C'est aussi le premier contrat en France qui sera opéré sous le nouveau modèle, permettant à un seul et même prestataire d'assurer à la fois l'exploitation (circulation des trains) et la gestion de l'infrastructure (maintenance et développement des voies, des gares et de la signalisation).

Cette réouverture nécessitera trois ans et demi de travaux, qui généreront jusqu'à 300 emplois. La ligne permettra de rejoindre Contrexéville en 1h10 depuis Nancy, avec 30 allers-retours quotidiens contre 6 avant la fermeture, et la desserte de deux stations thermales (Contrexéville et Vittel). Un geste fort pour l'attractivité de la région.



© Thomas Gogny — Caisse des Dépôts — 2022

Les collectivités ont bénéficié de 45 milliards de financements grâce à Sfil, depuis 2013.

Financement

50 milliards en onze ans

Depuis sa création en 2013, Sfil, banque publique de développement française, a financé plus de 50 milliards d'euros de prêts au secteur public local, dont 45 milliards spécifiquement aux collectivités. Filiale de la Caisse des Dépôts depuis 2020, Sfil a permis le refinancement de plus de 21 000 prêts à moyen et long terme distribués par ses partenaires, La Banque Postale et la Banque des Territoires, aux collectivités territoriales et établissements publics de santé. Avec un portefeuille très diversifié, elle s'adresse autant aux régions qu'aux petites collectivités.

Pour soutenir les collectivités dans leur transition écologique, des gammes de prêts verts, sociaux et santé ont progressivement fait leur apparition. En 2023, ces prêts thématiques représentaient 43 % de la production. À titre illustratif, les enjeux de gestion de l'eau et assainissement occupent la première position dans l'attribution des prêts verts, suivis par la mobilité douce et l'efficacité énergétique.

Bilan 2023

La formation en 6 chiffres

La direction des politiques sociales (DPS) de la Caisse des Dépôts gère notamment le compte personnel de formation (CPF), pour le compte de l'État. Dans sa mission de service public, la DPS produit régulièrement des statistiques sur les domaines qu'elle couvre. Dans ce cadre, elle a récemment publié une analyse sur l'utilisation du CPF en 2023.

15 000

organismes référencés

192 000

offres de formation

3 400

certifications

1,2 million

de bénéficiaires, dont

1/3

de demandeurs d'emploi

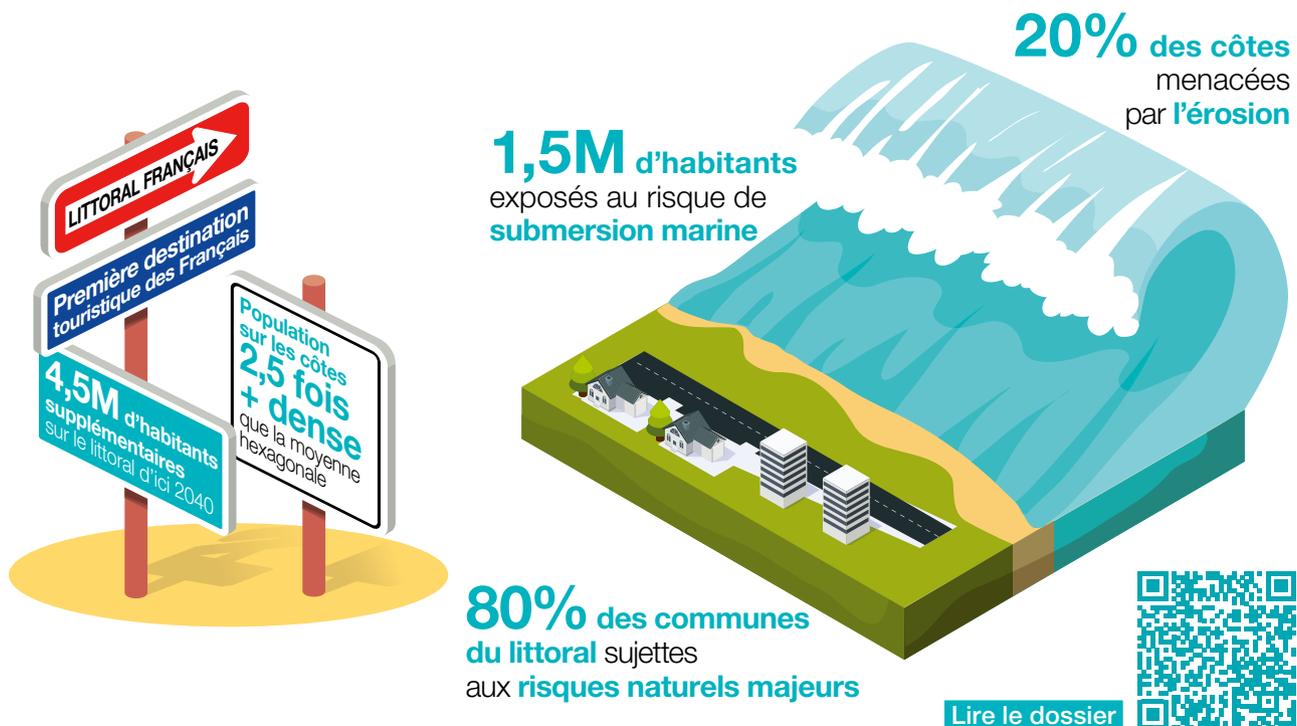
34 %

des formations souscrites

concernent les domaines du transport, de la manutention et du magasinage (notamment des certificats pour conduire certains types d'engins de chantier ou de manutention).

Littoral : boire la tasse ou s'adapter

Les littoraux sont en première ligne face au changement climatique. Érosion chronique, augmentation des risques de submersion et de tempête, de salinisation des ressources en eau douce... Des phénomènes qui interrogent l'aménagement et le développement de ces territoires. Comment le Groupe les accompagne-t-il pour s'adapter aux conséquences du changement climatique ?



2024

lancement du **plan d'adaptation au changement climatique** pour accompagner les territoires, notamment ceux du littoral en leur proposant différentes formes d'accompagnement (crédits d'ingénierie, prêts sur fonds d'épargne, investissements en fonds propres, consignations) sur les sujets suivants :

- **Planifier** les actions d'adaptation et de maîtrise foncière
- **Protéger, renaturer, développer** des aménagements résilients
- **Adapter** l'économie touristique, maritime, industrielle
- **Adapter** la gestion de l'eau, préserver la biodiversité marine et terrestre
- **Accompagner** la gestion des crises post-catastrophes naturelles
- **Contribuer** à la formation



2016

création du programme Nature 2050

Objectif

renforcer l'adaptation des territoires aux effets du changement climatique

8 projets

de restauration des écosystèmes marins et côtiers sur 82 projets portés jusqu'en 2050

2024

lancement du Global Biodiversity Score Collectivités, un outil pour aider les collectivités à mesurer leur empreinte biodiversité.

“

Garder les seniors pour les entreprises est préserver un patrimoine humain indispensable pour transmettre les savoirs aux plus jeunes.”



BIO EXPRESS

2012 — Directrice Générale de Bayard Media Développement, régie publicitaire du Groupe Bayard

2018 — Membre du conseil d'administration de Force Femmes. Force Femmes est une association qui accompagne et soutient les femmes de plus de 45 ans dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise.

2019 - Directrice Exécutive du Groupe Bayard, membre du comité exécutif en charge du développement

2019 - Fondatrice et animatrice du Club Landoy. Club de réflexion dédié à la transition démographique, le Club Landoy regroupe 26 entreprises, principalement du CAC 40, et leurs présidents et ambitionne de faire émerger de nouvelles approches et des solutions innovantes afin de mener des actions concrètes qui tirent les conséquences de cette transition.

2022 - Créatrice de ViveS, le premier média 100 % digital consacré aux femmes et à l'argent

2024 - Membre du Conseil d'Administration du Groupe emeis

Propos recueillis
par Magalie Claustres

📷 Quentin Houdas / REA - Caisse des Dépôts - 2024

Sibylle Le Maire, directrice exécutive du groupe Bayard

Vous avez fondé le Club Landoy, un think tank qui rassemble avec le groupe L'Oréal, un collectif de 136 entreprises et structures – dont la Caisse des Dépôts – engagées pour la transition démographique. Comment est née l'idée ?

La création du Club Landoy part du constat que la transition démographique est une donnée prévisible et inéluctable et qu'en France, comme dans le monde, les entreprises ne peuvent s'en désintéresser. Elles peuvent être un levier puissant de changement des mentalités. On ne tire pas suffisamment les conséquences de la démographie. Or, les conditions sont réunies pour traiter sereinement cette dimension pour trois raisons. D'abord, le sujet est objectif : la démographie est une science exacte. Ensuite, il concerne tout le monde. Enfin, il devrait pouvoir faire converger les intérêts de tous. Pourtant il n'en est rien. Particulièrement en France où l'on refuse de regarder le sujet en face avec pour conséquence un taux d'employabilité des plus de 50 ans de 10 points inférieur à la moyenne européenne. Mais la situation évolue. Les entreprises, notamment avec le report d'âge de départ en retraite, ont pris conscience qu'elles doivent se saisir d'un sujet à la fois RH et business.

« *Le progrès et la catastrophe sont l'avant et le revers de la même médaille* » disait Hannah Arendt. L'allongement de la vie dessine de nouvelles étapes et situations. L'entreprise doit répondre aux nouveaux besoins de ses collaborateurs : l'aide, la monoparentalité ou encore la question de la santé mentale pour le bien-être des collaborateurs, mais aussi pour la cohésion, la compétitivité et la performance. Ces besoins ont des impacts en termes d'organisation du travail, d'absentéisme et donc de productivité. Le Club Landoy fédère les plus grandes entreprises françaises autour de l'idée qu'il faut gérer tous les âges avec une préoccupation relativement autonome de la décision publique. Sa réalisation la plus immédiate est la création d'une Charte engageant ses membres sur des idées simples, comme la formation à tous les âges de la vie, la mobilité verticale et horizontale ou encore le recrutement d'effectifs seniors. En juin 2024, 136 entreprises ont été signataires. La charte a été suivie de la création du premier index volontaire en France sur l'emploi des plus de 50 ans. Nous travaillons aujourd'hui à un indice du capital humain qui s'affirme comme le principal facteur de compétitivité dans la durée. Ces engagements sont mesurés par des indicateurs et toutes les entreprises participent à la mise en place de politiques adaptées. Le Club est un espace de partage d'expérience et le sujet du vieillissement est l'occasion d'une extraordinaire créativité dans les entreprises.

Pour le maintien dans l'emploi des 50 ans et plus, comment lutter contre les discriminations ? Quels sont les intérêts des entreprises à garder leurs seniors ? Et quels sont les engagements qui font la différence ?

Garder les seniors est préserver un patrimoine humain indispensable pour transmettre les savoirs aux plus jeunes. Les seniors sont un atout parce qu'ils savent faire, réagir aux changements, anticiper les évolutions du marché. Une entreprise sans seniors est myope et perd du temps à réinventer sans cesse des choses déjà connues. Les engagements essentiels sont la formation des seniors pour leur

Pour Sibylle Le Maire, l'indignation donne l'énergie pour faire bouger les lignes, changer les regards et provoquer les décisions permettant d'améliorer les conditions des personnes tout au long de leur vie. Récit de ses combats en faveur des seniors et des femmes dans les entreprises.

permettre de s'adapter aux nouvelles technologies, et la mobilité verticale et horizontale. Tout le monde ne peut pas devenir chef, mais chacun doit pouvoir bénéficier d'une évolution de carrière motivante. En particulier, passer de postures de management à des postures de transmetteur, de formateur, de tuteur.

Pourquoi, avec une population française vieillissante, est-il fondamental de prendre soin de nos seniors et quel regard portez-vous sur la loi du 8 avril dernier *Bien vieillir grand âge et autonomie EHPAD* ?

Ces sujets sont sur la table depuis près de trente ans. On sait tout du drame du grand-âge et de l'aide, de la bêtise des préretraités et des masses de cadres inemployés qui sont laissés au bord de la route, des bienfaits de l'activité des seniors sur leur santé et leur bien-être et sur la prévention des maladies neurodégénératives. Évidemment, la loi est bienvenue. Bien timide, elle arrive tard et n'a pas les moyens financiers de ses ambitions. Le combat pour l'inclusion des seniors et le rejet des discriminations est un combat pour la croissance. Les pays qui sauront s'adapter seront prospères, les autres en difficulté.

Vous êtes membre du Conseil d'administration du groupe emeis (ex-Orpéa) dont la Caisse des Dépôts détient 22,41 % du capital. Sa vocation est de prendre soin des personnes fragilisées. Que pensez-vous du rôle de la CDC et quelle est votre feuille de route ?

Investisseur de long terme d'intérêt général, la Caisse des Dépôts était pleinement dans son rôle en venant apporter des capitaux propres à une entreprise qui remplit une mission d'intérêt général. En tant qu'investisseur patient mais exigeant, la CDC a vocation à permettre de remettre à flot les comptes d'emeis, tout en assurant un service de qualité aux résidents. Notre feuille de route est de soutenir les efforts de redressement du management et de veiller à une planification financière de moyen terme qui rétablisse l'équilibre.

Outre la cause des seniors, vous avez épousé celle des femmes, notamment en créant *ViveS* et en étant administratrice de *Forces femmes*. Quels sont leurs objectifs et actions clés ?

Ces causes sont liées. Les femmes vivent plus longtemps, sont plus aidantes de leurs proches, sont plus frappées par les mesures d'âge, ont des carrières plus fractionnées et donc des retraites plus faibles... L'adaptation au vieillissement est un combat pour les femmes. Ce n'est pas nouveau : dans *De la Vieillesse*, Simone de Beauvoir en 1972 dénonçait déjà le mauvais sort fait à nos grand-mères. Il est temps de relever ce défi, de permettre aux femmes de vieillir en harmonie, et de jouir de l'empathie de la société en général. Avec le média *ViveS* et *Forces femmes*, l'objectif est de les aider à conforter leur indépendance économique et financière.

Quel est votre moteur pour ces deux causes ?

L'indignation. Elle donne l'énergie pour faire bouger les lignes, changer les regards et provoquer les décisions permettant d'améliorer les conditions des personnes tout au long de leur vie.



Politique de la ville

Les habitants donnent la voie

Les habitants des quartiers prioritaires, déjà en situation de vulnérabilité économique, sont également très exposés aux nuisances environnementales. La Politique de la ville doit donc se renouveler pour faire face au défi écologique. Dans le cadre du plan quartiers 2030, les nouveaux contrats de villes ont identifié les besoins de chaque territoire, en associant tous les acteurs et notamment les habitants qui attendent que l'on prenne en compte tous les aspects de la vie quotidienne.

Le groupe Caisse des Dépôts renforce son engagement et mobilise plusieurs de ses filiales en faveur de cette approche holistique qui soutient le pouvoir d'agir des habitants.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur la Politique de la ville et la Caisse des Dépôts

01

Partenariat



La Politique de la ville est inscrite dans les missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, détaillées dans le Code monétaire et financier. Depuis une quarantaine d'années, la Caisse des Dépôts joue un rôle historique dans la mise en œuvre de cette politique publique, en tant que partenaire de l'État et de ses opérateurs, comme l'Agence nationale de renouvellement urbain (ANRU) ou l'Agence nationale de l'habitat (ANAH), mais aussi comme financeur de nombreux projets. La Caisse des Dépôts est signataire des contrats de villes aux côtés des collectivités : 435 ont été signés entre 2014 et 2022, recouvrant 1 500 quartiers prioritaires Politique de la ville dans plus de 800 communes en métropole et en outremer. Elle est aussi opératrice de plusieurs dispositifs actifs dans ces territoires, comme les structures France Services, les conseillers numériques, etc.

02

Renouvellement



Dans le cadre de la Politique de la ville, la Caisse des Dépôts est un partenaire fondateur de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU), créée en 2004, dans la foulée de la loi d'orientation de la ville dite «loi Borloo». Action Logement, l'Union sociale pour l'habitat et l'État sont les autres partenaires nationaux de l'ANRU, qui met en relation les acteurs locaux et nationaux autour du renouvellement urbain. Entre 2004 et 2020, le programme national de renouvellement urbain (PNRU) a permis de réhabiliter 546 quartiers accueillant au total quatre millions d'habitants, en mobilisant 11,2 milliards d'euros. Le Nouveau programme de rénovation (NPNRU) amorcé en 2014 prévoit de rénover, d'ici à 2030, 450 autres quartiers avec trois millions d'habitants concernés, en mobilisant 12 milliards d'euros.

03

Financement



La Caisse des Dépôts est l'un des principaux financeurs de la Politique de la ville. Fin 2023, la Banque des Territoires a annoncé une augmentation de 30 % de ces financements pour atteindre 2 milliards d'euros d'ici à 2030 en faveur du développement urbain. Depuis la création de l'ANRU, la Caisse des Dépôts est aussi l'un des premiers financeurs des projets de transformation des quartiers : depuis 2004, elle a engagé 26,9 milliards d'euros de prêts, dont 1,6 milliard d'euros pour la seule année 2023. Elle soutient à la fois des bailleurs sociaux (un tiers des logements sociaux se trouve dans ces quartiers), des collectivités et même des porteurs de projets privés afin d'encourager les investissements dans ces territoires souvent en manque de services et d'infrastructures.

04

2030



La démarche Quartiers 2030, initiée par le gouvernement en 2023, vise à articuler la Politique de la ville à d'autres politiques publiques afin d'adapter ces territoires au changement climatique. 70 % des habitants des quartiers prioritaires de la Politique de la ville souffrent d'une température élevée pendant les épisodes de canicule contre 56 % de la population générale. La Caisse des Dépôts soutient les projets de renaturation dans ces territoires en privilégiant une approche intégrée en lien avec des schémas globaux : trame verte et bleue pour restaurer la biodiversité, développement de mobilités douces pour lutter contre les pollutions, etc. Les rénovations énergétiques participent aussi à cette décarbonation des quartiers.

05

Attractivité



Le soutien au développement économique des quartiers est un axe fort des investissements du groupe Caisse des Dépôts. Plusieurs dispositifs, comme Quartiers Productifs ou Entrepreneuriat pour tous, ont été déployés ces dernières années par Bpifrance avec l'ensemble des partenaires de la Politique de la ville. Pour améliorer le cadre de vie des habitants, il faut aussi renforcer l'attractivité, en accompagnant les habitants vers l'emploi ou en soutenant leurs projets d'entreprises. En 2023, Quartiers 2030 a fait de ce développement économique un axe fort, notamment avec la démarche Entrepreneuriat 2030, également opérée par Bpifrance avec 456 millions d'euros sur quatre ans financés par l'État et la Banque des Territoires.

06

Transport



Se déplacer est une difficulté pour cinq millions d'habitants de quartiers prioritaires. Cet enclavement contribue au sentiment d'isolement. Il se répercute dans la vie quotidienne : problèmes pour trouver un emploi ou se rendre au travail, difficultés à « sortir du quartier », etc. Transdev, qui crée ou modernise des équipements de transports dans ces quartiers, aide les habitants à s'emparer de ses solutions de mobilité. À Limoges, dans le quartier de la Bastide, qui fait l'objet d'une démarche de renouvellement urbain depuis 2010, l'installation du Pôle d'Échanges multimodal dans le quartier de la Bastide a créé de nouvelles voies et places pour les piétons et les cyclistes. Ces aménagements, qui laissent une large place à la végétation, redonnent au quartier une véritable fonction d'entrée de ville.



La Politique de la ville se met au vert

Dans les quartiers prioritaires, les inégalités sociales sont aussi des questions environnementales. Pour transformer en profondeur le cadre de vie des habitants, la Politique de la ville se renouvelle pour adapter ces territoires au changement climatique et renforcer leur attractivité en soutenant leur développement économique.

Postiers, chauffeurs de Transdev, gardiens d'immeubles ou chargés de projet urbain de CDC Habitat, chefs de chantier d'Icade, chefs de projet de la SCET, responsables de création d'entreprises de Bpifrance, chargés de développement territorial de la Banque des Territoires... de nombreux collaborateurs du groupe Caisse des Dépôts accomplissent chaque jour leur mission d'intérêt général dans les quartiers Politique de la ville. À échelle humaine, ils incarnent l'engagement de long terme du Groupe en faveur de ces territoires prioritaires, dans l'hexagone comme en Outre-mer. « Ils montrent aussi l'importance d'agir sur plusieurs leviers pour améliorer le cadre de vie de ces quartiers », explique Marina Alcalde, directrice de la Politique de la ville de la Banque des Territoires. Car « il ne suffit pas de renouveler l'habitat pour les transformer, il faut aussi les désenclaver, les adapter au changement

climatique, lutter contre la précarité énergétique, améliorer l'accès aux soins, investir dans leur développement économique, créer des emplois... »

Acteur historique de la Politique de la ville, la Caisse des Dépôts finance les projets de transformation de ces quartiers avec 27 milliards d'euros de prêts depuis 2004. Elle est ainsi un partenaire fondateur de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) qui porte les programmes de renouvellement urbain¹. Si la « première vague ANRU » a ciblé l'habitat, avec d'ambitueuses opérations de démolition et reconstruction, la deuxième génération de projets intègre depuis 2014 les questions de mobilité, d'emploi, etc. Avec le programme « Quartiers 2030 » lancé en 2023 et l'élaboration des nouveaux contrats de ville en 2024, la Politique de la ville se renouvelle dans les 1 500 quartiers

prioritaires. En mutualisant les efforts des acteurs à la manière du programme Action Cœur de Ville, Quartiers 2030 veut multiplier les projets autour de la transformation écologique, de l'attractivité et de l'accès aux services publics. La Banque des Territoires va mobiliser 2 milliards d'euros (un tiers en fonds propres, deux

« Il faut répondre aux urgences, mais aussi construire un avenir durable dans ces territoires »

MARINA ALCALDE,
directrice de la Politique de la ville à la Banque des Territoires



© Marta Nascimento / REA

La densité et les espaces libres redeviennent des alliés pour adapter les quartiers au changement climatique

tiers en prêts) entre 2024 et 2030 en faveur de cette approche holistique.

Fin du mois et fin du monde

« Nous accentuons ainsi de 30 % notre engagement pour accélérer l'adaptation de ces territoires au changement climatique et améliorer la qualité de vie des habitants, indique Marina Alcalde. *La cohésion sociale et la transformation écologique, les deux axes stratégiques de la Banque des Territoires, sont ici étroitement liées.* »

Le tissu urbain de ces quartiers a besoin d'être réparé : l'habitat y est dense et minéral, les espaces publics trop imperméabilisés. Cela expose leurs habitants aux pics de chaleur. Les épisodes de froid sont aussi problématiques : à l'inconfort s'ajoute la hausse des factures énergétiques en raison d'une mauvaise isolation. Les conditions de vie précaires s'ajoutent aux difficultés sociales, économiques

et sanitaires. « *Il faut répondre aux urgences, mais aussi construire un avenir durable dans ces territoires* », souligne Marina Alcalde. À Nîmes, le quartier de Pissevin-Valdegour, construit dans les années soixante, est l'un des plus grands quartiers prioritaires d'Occitanie, mais aussi l'un des plus vulnérables de France. Avec le soutien de la Banque des Territoires, l'opération de renouvellement urbain cible les besoins des 16 000 habitants dont 70 % vivent au-dessous du seuil de pauvreté. Surexposés aux nuisances environnementales, ils sont aussi plus vulnérables à l'inflation énergétique et alimentaire. Les travaux de rénovation énergétique, aujourd'hui en cours, vont améliorer le confort des habitants et faire baisser leur facture, avec le développement des énergies renouvelables. Le quartier bénéficiera aussi de l'extension du réseau de chaleur. La restructuration du quartier vise à offrir aux habitants des espaces

publics apaisés autour d'un chemin de l'eau paysager et végétalisé, source de fraîcheur et de bien-être. « *Cette approche améliore le quotidien et redonne aussi de l'attractivité au quartier* », insiste Marina Alcalde.

Un accompagnement pour tous les habitants

Ce quartier Pissevin compte 68 % de logements sociaux, mais aussi des copropriétés privées très dégradées. Un programme de rénovation a été lancé dans le cadre d'une opération d'intérêt national à laquelle participe CDC Habitat. Ici, 1 600 logements sont concernés dans des copropriétés qui cumulent problèmes financiers, de bâti et de gouvernance. Au niveau national, ce sont près de 10 000 copropriétés et 400 000 logements qui sont suivis dans le cadre du Plan Initiatives Copropriétés (IPIC) porté par l'ANAH. « *Nous sommes un partenaire*

engagé de ce plan : la Banque des Territoires accompagne les projets en ingénierie et en financements, et CDC Habitat a créé une équipe dédiée pour redresser des copropriétés. À l'échelle du Groupe, nous travaillons avec La Poste sur les questions de financement », ajoute Marina Alcalde, qui anime aussi une communauté Vision Groupe sur la Politique de la ville. La Banque des Territoires a formulé en 2023 plusieurs propositions à ce sujet, en partie reprises dans la loi sur l'habitat dégradé adoptée en avril dernier².

De manière générale, la Banque des Territoires déploie ses outils en ingénierie, prêts ou fonds propres pour accompagner les acteurs de la Politique de la ville. Toujours à Nîmes, la création d'une foncière de redynamisation commerciale de l'agglomération avec cinq partenaires³ vient soutenir l'activité commerciale en centre-ville et dans les quartiers prioritaires dont Pissevin. Il s'agit ici, comme dans d'autres territoires, de renforcer leur attractivité. Les

activités qui s'y implantent produisent de la richesse, contribuent à leur transformation et améliorent le quotidien des habitants. « Nos engagements visent à convaincre d'autres acteurs, notamment privés, d'investir dans ces quartiers. Il est essentiel de les mobiliser », explique Marina Alcalde. Et l'Union européenne partage cette conviction puisque, dans le cadre d'InvestEU, elle garantit des prêts accordés par la Banque des Territoires à des investisseurs privés dans les quartiers.

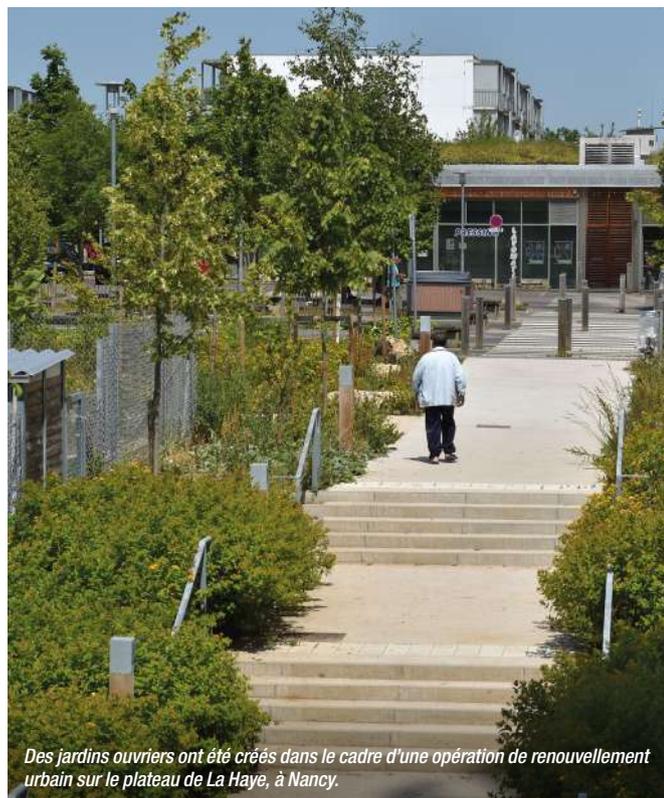
Donner la parole à tous

« Entrepreneuriat Quartiers 2030 » porté par Bpifrance dans le cadre de Quartiers 2030, incarne également la démarche volontariste du groupe Caisse des Dépôts. Lancé en 2024, ce programme doté de 456 millions d'euros sur quatre ans par l'État et la Banque des Territoires, accompagne les habitants des quartiers qui souhaitent entreprendre. Et les idées sont nombreuses, comme l'indique la dynamique associative et entrepreneuriale des quartiers (lire PP 18-19).

« Quartiers 2030 associe tous les acteurs, y compris les habitants »

MARINA ALCALDE,
directrice de la Politique de la ville
à la Banque des Territoires

Ces dynamiques locales ont d'ailleurs nourri les feuilles de route définies dans le cadre de Quartiers 2030 et des nouveaux contrats de villes. « L'objectif était d'identifier les besoins de chaque territoire dans une démarche qui parte du terrain et associe tous les acteurs et notamment les habitants. Quartiers 2030 a voulu recueillir leurs besoins, mais aussi concrétiser leurs idées, conclut Marina Alcalde. Nos projets de territoires sont aujourd'hui bien construits et nous sommes tous engagés dans leur concrétisation. »



Des jardins ouvriers ont été créés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain sur le plateau de La Haye, à Nancy.

© Frédéric Achdou / REA

NATURE 2050 - MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

Un projet de rénovation urbaine et écologique

Dans l'un des plus vieux quartiers de Créteil, dans le Val-de-Marne, une opération de renouvellement urbain va redonner toute sa place à la nature pour le confort et le plaisir des habitants du haut du Mont-Mesly. Cette opération, placée sous le signe de l'ANRU, est aussi un projet Nature 2050 qui associe la Ville, son aménageur Créteil Habitat Semic et l'EPT Grand Paris Sud Est Avenir. Ce programme, piloté par CDC Biodiversité et le Fonds Nature 2050, finance et accompagne plusieurs « solutions fondées sur la nature », utiles dans les contextes urbains.

Dans ce territoire très imperméabilisé, où les habitants sont exposés aux effets d'îlots de chaleur urbains et où le déclin de la biodiversité est particulièrement visible, quatre espaces verts seront restaurés, faisant reculer le béton au profit du végétal. « Cela permettra de créer des îlots de fraîcheur pendant les canicules », explique l'un des membres du projet de renouvellement urbain. Une meilleure infiltration des eaux pluviales et une bonne gestion de la faune locale amélioreront la vie du quartier. Ce projet est lauréat de la seconde édition de l'appel à projets co-porté par la Métropole du Grand Paris et le programme Nature 2050 de CDC Biodiversité.

¹Le Programme national de rénovation urbaine (PNRU) en 2004 puis le Nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU) en 2014.

²En juillet dernier, une commission sénatoriale a formulé des recommandations à ce sujet, en préconisant notamment la création d'une banque de la rénovation et de la copropriété.

³SEM SAT (39,5 %), ARDILLA (10 %), Crédit Agricole Languedoc Patrimoine (10 %) et Arkea Banque (1 %).





« La richesse, ce n'est pas seulement l'argent »

Créateur d'entreprise dans son quartier de Vitry-sur-Seine, Saïd Mohammed veut aider d'autres habitants à se lancer dans l'entrepreneuriat.

Pour Saïd Mohammed, l'entrepreneuriat est un choix et une passion. Il a fondé son entreprise de rénovation énergétique avec un associé, rencontré pendant ses années de salariat dans le secteur du bâtiment. D'abord implantée à Paris, l'entreprise qui a bénéficié d'un accompagnement de Bpifrance dédié aux PME a déménagé dans le quartier de Saïd, à Vitry-sur-Seine. « *Quand j'ai lancé ma boîte, ma mère qui avait perdu son doigt dans un accident du travail m'a donné ses indemnités et m'a dit 'fais ce que tu veux faire', explique-t-il. Cela engage à réussir et cela donne de la détermination.* » Cela incite aussi à transmettre et c'est ce que fait Saïd au quotidien pour donner sa chance à d'autres jeunes entrepreneurs.

Avec son associé, il crée en 2023 à Vitry-sur-Seine, un incubateur qui s'inscrit dans la logique du plan Entrepreneuriat Quartiers 2030 : « *Nous partageons cette vision entrepreneuriale que Bpifrance promeut dans les quartiers.* ». Saïd en est convaincu, cet incubateur peut transformer le quartier en générant de l'argent... et de la richesse, grâce aux emplois créés, au développement des savoirs, à l'émancipation. Le jeune entrepreneur a l'énergie communicative. Plusieurs membres de sa famille sont aussi devenus chefs d'entreprise. Et à ceux qui doutent, Saïd aime raconter cette histoire : « *Nous avons accompagné un ancien détenu qui a lui aussi choisi de lancer sa boîte de rénovation énergétique. Il était notre sous-traitant avant de développer sa propre clientèle. C'est quelqu'un de très rigoureux, très professionnel. Quand son entreprise a commencé à prospérer, il nous a dit : l'argent propre est plus facile à gagner que l'argent sale.* »

Créer son entreprise dans les quartiers pour s'en sortir

Dans les quartiers Politique de la ville, le taux de chômage est deux fois plus élevé que la moyenne nationale. Mais des pépites entrepreneuriales émergent avec le soutien de Bpifrance.

« Dans les quartiers, il y est parfois plus simple de créer son entreprise que de décrocher un emploi », constate Ahmed Bouzouaïd, directeur du programme Entrepreneuriat pour tous à Bpifrance. Plusieurs habitants de ces territoires rencontrent des difficultés à se déplacer, souffrent d'un manque de réseau ou sont victimes de discrimination à l'embauche. « Mais il faut se garder d'une vision défaitiste, tient à souligner Ahmed Bouzouaïd. Beaucoup créent leur entreprise par choix. Ils sont animés par un désir de liberté, une envie de réussir et un objectif d'ascension sociale. » Comme Mohammed Soliman qui a réalisé une idée trouvée en lisant un manga, alors qu'il était en classe de 5^e à Saint-Denis (93). Ce jeune homme a créé les premiers rollers électriques au monde. Son entreprise *AtmosGear* a été distinguée par le concours Talents des Cités en 2022, en recevant le prix Bpifrance.

Créer « sa boîte »

Plusieurs actions sont menées par Bpifrance pour permettre à d'autres entrepreneurs de concrétiser leur ambition dans le cadre du programme Entrepreneuriat Quartiers 2030 lancé en 2023 pour quatre ans. 456 millions d'euros, confiés par l'État et la Banque des Territoires, soutiennent l'émergence de jeunes pousses et le passage à l'acte de celles et ceux qui rêvent de « créer leur boîte ». 20 % des habitants des quartiers populaires sont ou veulent devenir entrepreneur. L'indice a progressé de six points depuis 2018, mais ils sont encore trop peu nombreux à se lancer dans

l'aventure : il y a cinq fois moins de porteurs de projet et de chefs d'entreprise dans les quartiers Politique de la ville qu'à l'échelle de l'Hexagone.

« Beaucoup créent leur entreprise par choix. Ils sont animés par un désir de liberté, une envie de réussir. »

AHMED BOUZOUAÏD
directeur du programme
entrepreneuriat pour tous à Bpifrance

Le plan Entrepreneuriat Quartiers 2030 veut lever les obstacles auxquels ils se heurtent. « Nous allons à leur rencontre dans l'ensemble des territoires pour écouter leurs projets et leur proposer des solutions, explique Ahmed Bouzouaïd. Beaucoup d'entre eux méconnaissent les dispositifs auxquels ils peuvent prétendre. » Ainsi, les bus de l'entrepreneuriat, qui sillonnent les quartiers, concrétisent cette démarche volontariste « d'aller vers ». À l'intérieur du véhicule, les futurs créateurs d'entreprise découvrent la palette de solutions pour entreprendre. Grâce à l'ensemble des partenaires du collectif Cap Créa, les équipes de Bpifrance tissent des liens avec les collectivités et les acteurs de terrain pour détecter les talents. Des Carrefours

de l'entrepreneuriat se créent sur ces territoires pour offrir des lieux ressources autour de la création d'entreprise. Enfin, des appels à candidatures CitésLab permettent de développer un réseau de professionnels experts, qui repèrent les porteurs de projets et les orientent dans l'écosystème local d'accompagnement et de financement. « Nous voulons apporter la solution adaptée à chacun, qu'il s'agisse d'une activité artisanale, d'une création ou d'une reprise d'entreprise, d'une pépite tech, souligne Ahmed Bouzouaïd. Il s'agit de les inscrire tous dans un continuum d'accompagnement. » De nouveaux outils, comme le prêt d'honneur quartier, l'accompagnement renforcé, le prêt flash quartier ou l'abondement à hauteur de 100 millions d'euros de fonds d'investissement dédiés aux quartiers, vont sécuriser leur développement. Les projets à plus haut potentiel bénéficient d'un accompagnement d'excellence, notamment grâce à une gamme d'accélérateurs.

D'ici à 2027, l'objectif est de faire émerger 100 000 nouveaux entrepreneurs dans les quartiers Politique de la ville et de les accompagner pour inscrire leur projet dans la durée. Ahmed Bouzouaïd fait confiance à ces futurs chefs d'entreprise : « De belles choses émergent. Chez ceux qui sont nés et ont grandi dans les quartiers, on constate de nombreux entrepreneurs qui ont le souci de rendre à leur territoire ce qu'ils estiment avoir reçu. Ils incarnent une partie de la solution pour améliorer les quartiers. »

« Nous voulons donner leur chance aux jeunes de Kawenii »

À Mayotte, Hannah Dominique veut créer de la valeur économique, sociale et environnementale avec la transformation de déchets plastiques en matériaux de construction.

Cette année, une micro-usine est née au cœur de Kawenii, un quartier Politique de la ville de Mamoudzou, à Mayotte. Entre la zone industrielle et des habitats précaires, un petit atelier transforme des déchets plastiques en matériaux de construction. Il emploie déjà cinq personnes. Hannah Dominique est à l'origine de ce

projet. Née en Essonne, cette jeune femme a choisi d'entreprendre à Kawenii par amour pour Mayotte. Arrivée sur l'île en 2016 pour faire du soutien scolaire, elle repart se former à l'économie sociale et solidaire et revient créer Habit'âmes avec quatre amis rencontrés à Mayotte. « Le recyclage du plastique en barres de construction limite la pollution et soutient la création de logements pour lutter contre l'habitat insalubre » explique Hannah, qui partage avec ses associés la même volonté de « faire quelque chose pour Mayotte en donnant des perspectives aux jeunes du quartier. » Habit'âmes, qui collectionne les distinctions, a reçu en 2023 le prix de la Banque des Territoires, dans le cadre du concours Talents des Cités. Ces soutiens sont

précieux pour cette jeune société qui a gagné le cœur de plusieurs habitants, fiers du parcours des cinq jeunes salariés dont deux en CDI : « la majorité sont ou ont été en insertion. Tous sont très investis et curieux d'apprendre » résume Hannah. En 2025, 80 tonnes de barres en plastique seront produites dans le petit atelier. Une chose est sûre : on ne manquera ni de déchets plastiques, ni d'acheteurs pour les barres recyclées, ni de main-d'œuvre. Pour Hannah et ses partenaires, c'est la preuve que leur modèle *low tech* peut donner naissance à une filière locale : « Nous voulons créer une école de production pour construire un pôle de savoir-faire qui s'exporte dans l'océan Indien » explique Hannah.



Les travaux peuvent aussi concerner l'intérieur des appartements, pour améliorer le confort des habitants.

Orgemont, cité audacieuse

Le quartier d'Orgemont, construit par la Caisse des Dépôts dans les années cinquante à Épinay-sur-Seine, se renouvelle avec la participation active des habitants. Des actions innovantes d'urbanisme transitoire dynamisent la vie locale et font émerger de nouveaux usages. Avec un budget de 100 millions d'euros, ce gigantesque projet mobilise les compétences et les moyens de CDC Habitat, Icade et la Banque des Territoires.

Un cours de couture se déroule, ce matin, dans « l'atelier d'Orgemont ». Dans cet ancien café d'Épinay-sur-Seine, implanté au cœur du quartier d'Orgemont, CDC Habitat et la Ville ont installé une maison du projet dédiée à l'actualité du renouvellement urbain. Aujourd'hui, les élèves s'exercent au patronage sur les anciennes tables du bar. Le reste de la semaine, plusieurs associations se succèdent : prêt d'outils, atelier recyclage, cours de cuisine, conseils énergétiques... Des séances de soutien scolaire débiteront à la prochaine rentrée. Au centre du commerce racheté par CDC Habitat, une maquette en lego représente le projet final de transformation du quartier. Pour associer les résidents, parfois incrédules face à ce programme de rénovation étalé sur quinze ans, l'équipe de CDC Habitat a lancé une vaste concertation. « Pour montrer comment le quotidien allait se transformer, nous avons initié une démarche d'urbanisme transitoire », explique Julien Solo, directeur de la rénovation urbaine chez CDC Habitat Île-de-France¹. L'atelier d'Orgemont en est un symbole : ouvrir les portes d'un lieu fermé, lui affecter de nouveaux usages, recréer de la sociabilité a permis d'impulser une dynamique populaire autour du projet. En parallèle des actions d'information menées sur le marché ou en pied d'immeuble, ce lieu, qui installe physiquement le projet au centre du quartier, a favorisé les échanges avec les habitants.

Les rendez-vous de la permanence de relogement se tiennent dans l'arrière-salle de l'ancien café, mais ils débütent le plus souvent autour du prototype coloré. « C'est plus efficace qu'un plan pour se repérer et les habitants se projettent mieux dans leur futur cadre de vie », souligne Julien Solo. 60 à 70 % des ménages seront, en effet, relogés dans le quartier. Créé en

2022, l'atelier d'Orgemont est aujourd'hui l'épicentre du dispositif. Le succès est tel qu'il a été décidé de l'inscrire au projet final à la demande des chargés du suivi urbain et des habitants. Pour l'équipe de CDC Habitat, « C'est aussi notre choix de bailleur : nous en assumons le coût et l'animation pour en faire un lieu ressource permanent. » Avec cette démarche d'urbanisme transitoire, la préfiguration du quartier associe toutes les parties prenantes, notamment les habitants.

Construit par la SCIC² dans les années cinquante, le quartier d'Orgemont accueille aujourd'hui plus de 12 000 habitants sur 80 hectares. La cité, jusque-là passée sous les radars des programmes ANRU, se régénère avec cette opération conjointe de CDC Habitat, Icade et la Banque des Territoires (lire encadré). Réalisé dans le cadre du NPRNU³, le projet combine démolition, reconstruction, mais aussi réhabilitation. Il incarne l'ambition du Groupe en matière de renouvellement urbain : « Nous voulons innover en investissant dans la réhabilitation », raconte Julien Solo. Faire table rase du passé n'est pas toujours la meilleure manière de se donner une seconde chance. Les habitants, attachés à l'histoire de leur quartier, le confirment au pied de leurs immeubles. Certains s'inquiétaient de la disparition des mosaïques réalisées par les enfants du quartier il y a 30 ans. Elles auront aussi une seconde vie et contribueront à la démarche d'urbanisme transitoire (lire encadré page 34).

« Nous faisons ensemble le pari de renouveler ces immeubles sans tous les détruire », déclare Julien Solo. Isolation des façades et des toits-terrasses, rénovation des pièces humides, réfection de l'électricité, changement des ascenseurs... Les travaux



Les mosaïques réalisées par les habitants dans les années 90 auront aussi une nouvelle vie dans le cadre du projet.



Les échanges entre les habitants et les équipes en charge des travaux se multiplient pendant tout le projet.

amélioreront l'efficacité énergétique et le confort d'habiter en toute saison. Tous les logements bénéficieront du raccordement du quartier au réseau de chaleur urbain. Tous les bâtiments réhabilités obtiendront une certification bas carbone. Le réemploi des matériaux participe de cet effort de sobriété urbaine et énergétique. Des choix architecturaux forts ont été faits pour « redonner à ce quartier sa qualité originelle tout en le projetant dans le futur », souligne Julien Solo. Les travaux de façade font ressortir le dessin initial des années cinquante, avec un jeu de clair-obscur qui s'accorde élégamment avec les nouvelles menuiseries en bois et aluminium. Un choix de matériaux haut de gamme, par rapport au PVC habituellement utilisé, témoigne de la qualité de la rénovation, qui s'élève à 50 000 € par logement. Même

si l'achèvement de ces travaux est prévu pour 2035, le quartier d'Orgemont se métamorphose déjà à la faveur des initiatives d'urbanisme transitoire. Ainsi, à l'entrée du quartier, dans une rue proche de la gare RER, CDC Habitat a loué à un prix attractif des logements en attente de réhabilitation à des auto-entrepreneurs et des structures de l'ESS. « Quand nous avons signé la convention, nous ne nous attendions pas à un tel succès », se rappelle Julien Solo avec son équipe. En quelques semaines, des couturiers, photographes, infographistes, cuisiniers, acteurs de l'insertion y ont pris leurs quartiers. Cette opération coche toutes les cases de l'urbanisme transitoire : comme l'atelier d'Orgemont, elle offre un espace pour tester de nouvelles fonctions urbaines dans un territoire jusque-là majoritairement résidentiel. Elle répond ainsi à une demande

locale avec une solution abordable, tout en créant du lien social. Elle sécurise aussi ces immeubles avant le démarrage des travaux, en les transformant en lieu d'activité. Dans le même esprit, d'autres appartements ont été loués, via un opérateur spécialisé, à des travailleurs mobiles du BTP, qui ont pu se loger à bas coût pendant plusieurs semaines.

Ces initiatives contribuent aussi à la bonne gestion de ce long projet, tout en nourrissant la réflexion globale : « Nous avons créé une dynamique en faveur de la mixité fonctionnelle et sociale, un objectif central de notre projet avec l'amélioration du cadre de vie », affirme Julien Solo. Cette dynamique profite même à l'ensemble du territoire, car Orgemont, bien desservi par les transports, devient ainsi un lieu propice à l'implantation d'activités à l'échelle du département voire de la région. Et comme pour l'atelier, une saison 2 est déjà prévue. D'autres immeubles en attente de démolition seront ouverts à la location temporaire au cours des prochains mois. Mais surtout, cette expérience positive a conduit à la révision du projet initial pour convertir des rez-de-chaussée en locaux d'activités pérennes. L'agence locale de CDC Habitat a demandé aux habitants de trancher la question par vote en juillet dernier. Et ils ont majoritairement dit oui.

¹ Au sein de son GIE Grand Paris Habitat dédié au développement, à la construction et à la transformation des Villes.

² Devenu Icade en 2003.

³ Lancé en 2014, le NPNRU prévoit la transformation profonde de plus de 450 quartiers prioritaires de la Politique de la ville en intervenant fortement sur l'habitat et les équipements publics, pour favoriser la mixité dans ces territoires.

Un projet « vision Groupe »

Avec un budget de 100 millions d'euros, l'un des plus gros projets de renouvellement urbain d'Île-de-France n'aurait probablement pas pu voir le jour sans la synergie et les financements du groupe Caisse des Dépôts. Dans ce quartier d'Orgemont à Épinay-sur-Seine, construit dans les années cinquante par la SCIC (anciennement Icade), deux interventions sont menées : d'une part la réhabilitation de 1 102 logements par

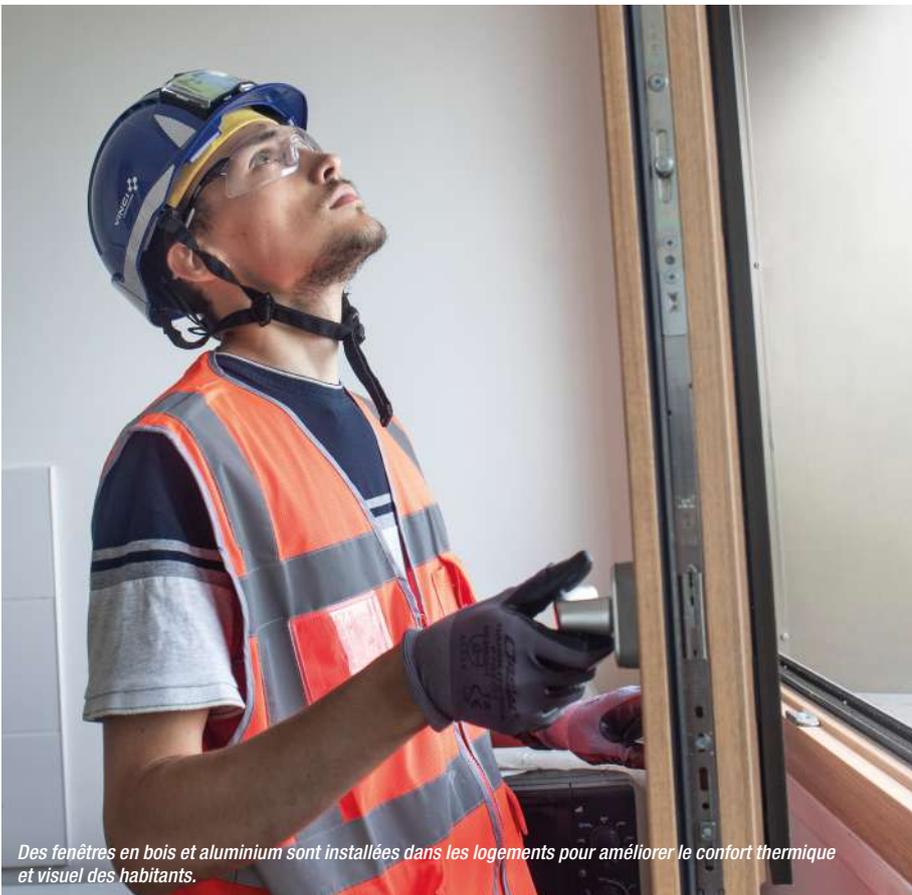
CDC Habitat (rachetés à Icade en 2020), d'autre part la démolition de 1 112 logements par Icade qui en reconstruira 1 450. Le projet, mené en partenariat avec les collectivités locales, est réalisé dans le cadre du NPNRU. Il valorise les atouts de ce quartier, bénéficiant d'une bonne desserte de transports et d'espaces verts, pour réintroduire de la mixité sociale. À l'issue de ce programme de quinze ans, le quartier comptera 38 % de logements en accession, 55 % de logements locatifs sociaux et 7 % de logements locatifs intermédiaires.

« CDC Habitat soutient le pouvoir d'agir des habitants »

À l'annonce de la réhabilitation de la cité d'Orgemont, Boubou Diallo s'inquiétait du devenir des mosaïques fabriquées en 1996 par les jeunes du quartier. Il se souvient de cet atelier d'art public initié par Michèle Lallemand, une éducatrice, pour lutter contre la dégradation des halls : « *Nous y avons appris le vivre ensemble* ». Ces animaux mythologiques multicolores et personnages imaginaires témoignent du talent et de la créativité des habitants. Elles racontent aussi le quotidien du quartier. « *Nous avons compris la place qu'elles avaient dans le quartier*, explique Alexis Dekmeer, responsable de projets urbains chez CDC Habitat. *Cela peut être abstrait quand on parle de mémoire, mais là c'est très concret.* »

Un atelier d'art public

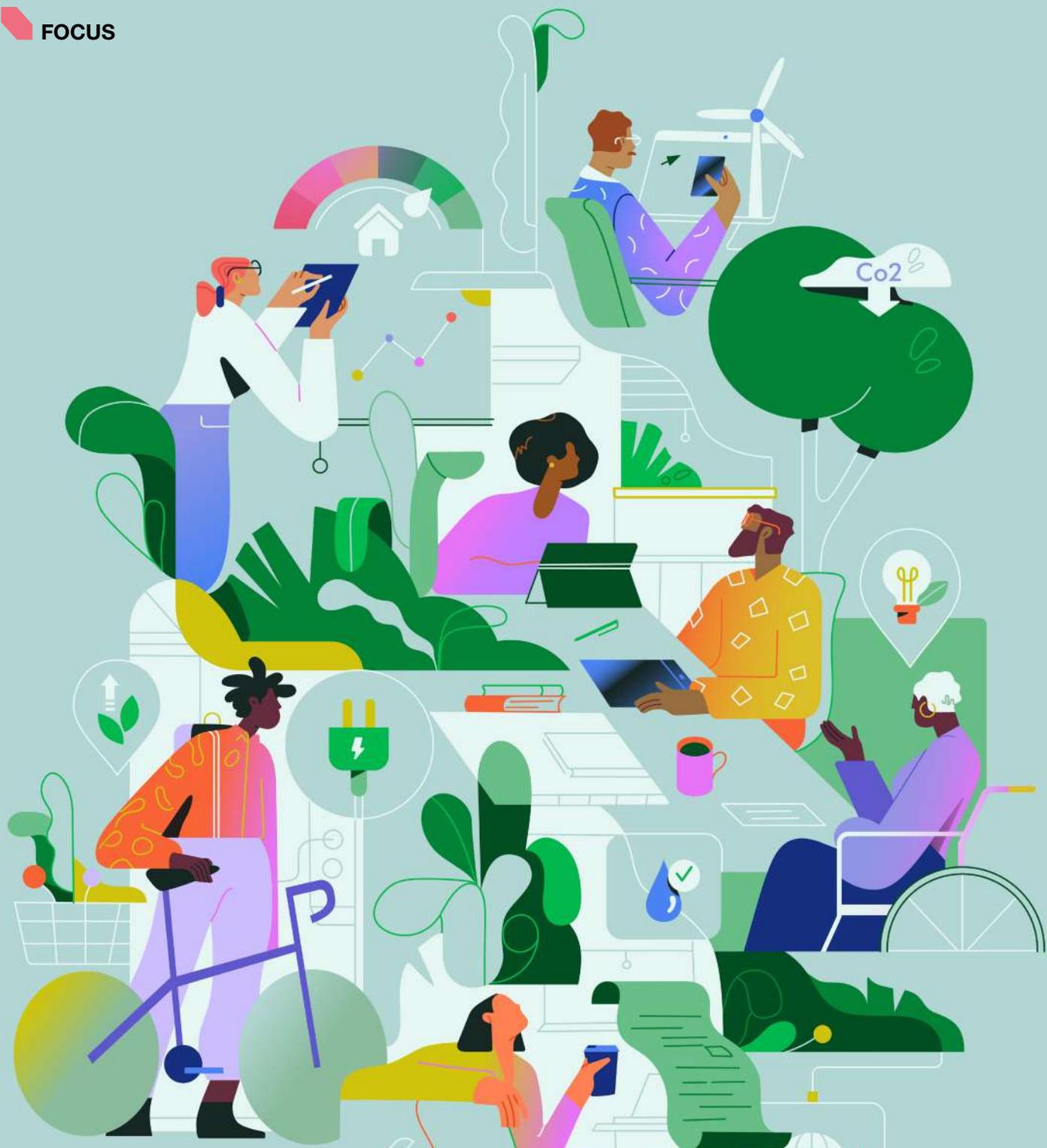
Aujourd'hui retraitée, Michèle Lallemand, sollicitée par les habitants, s'engage pour donner une seconde vie à ces œuvres. Avec Lila Bouamar, responsable du pilotage social chez CDC Habitat, elle écrit un projet, crée une association avec Boubou Diallo et d'autres habitants. Elle sollicite même un artiste qui lance un nouvel atelier d'art public avec les jeunes du quartier... et leurs parents, fiers de montrer à leur progéniture leurs œuvres d'enfance : « *Ces œuvres montrent une manière de vivre le territoire, d'y inscrire une trace humaine, de créer des repères* », explique le sculpteur Henri Marquet, qui va animer cette démarche intergénérationnelle. « *Cela crée un lien entre le passé et l'avenir, c'est aussi une manière de se projeter dans le quartier renouvelé* », confirme Michèle Lallemand. Aujourd'hui les œuvres ont été décrochées et entreposées dans l'atelier d'Orgemont créé par CDC Habitat (lire page 19). En juillet dernier, une réunion a eu lieu avec toutes les parties prenantes pour échanger sur leur intégration dans le futur aménagement. « *Les paysagistes et les architectes nous ont écoutés, se réjouit Michèle Lallemand. L'équipe de CDC Habitat tient vraiment compte du pouvoir d'agir des habitants.* »



Des fenêtres en bois et aluminium sont installées dans les logements pour améliorer le confort thermique et visuel des habitants.

Métamorphose

En juin dernier, Icade a posé la première pierre de l'ensemble Métamorphose, première étape de la reconstruction du quartier d'Orgemont. Composé de deux bâtiments, il comprendra 29 logements en accession libre et 36 logements sociaux (vendus à CDC Habitat). Portées par la démarche Synergies urbaines d'Icade, la démolition et la reconstruction de plus d'un millier de logements répondent à la réglementation environnementale (RE2020) et prévoient le réemploi des matériaux. L'opération redonnera toute sa place à la nature : la construction des immeubles Métamorphose prévoit ainsi 45 % d'espaces verts grâce à la désartificialisation d'une partie de la parcelle.



Responsabilité environnementale et sociale

Plus qu'un engagement, un état d'esprit

Guidé par l'intérêt général, le groupe Caisse des Dépôts doit faire preuve d'exemplarité. Pour que ses engagements environnementaux et sociétaux résonnent jusque dans son fonctionnement interne, quelle meilleure approche que d'impliquer ses collaboratrices et collaborateurs ?

Allô maman, bobo

Pour s'informer sur le réchauffement climatique, il y a deux approches : lire les rapports du GIEC¹ ou participer à une Fresque du climat. La direction de la RSE de l'Établissement public a choisi la seconde option, plus pédagogique et ludique. Cet atelier propose de restituer les liens de cause à effet du changement climatique. «*En 2023, 1 200 personnes ont participé à une Fresque du climat, elle-même animée par des fresqueurs volontaires issus de toutes les directions*», témoigne Catherine Ollivier, directrice de «*Écotidien, ensemble plus responsables*». Ce programme, créé en 2010, ambitionne de réduire, d'ici 2030, de 46 % les émissions de gaz à effet de serre liées au fonctionnement interne. Performance énergétique, achats responsables, biodiversité... Chaque levier fait l'objet d'un plan d'action annuel avec objectifs chiffrés à l'appui.

Sur le volet social, l'Année des mixités a été lancée en 2023 pour douze mois, afin de lutter contre toutes les formes de discrimination au travail. Les collaboratrices et collaborateurs ont notamment pu évaluer leur posture et pratiques professionnelles en matière d'inclusion, grâce à un test d'autodiagnostic basé sur des mises en situation.

À chaque métier son action

Les engagements environnementaux et sociétaux de la Caisse des Dépôts et de ses filiales se concrétisent par leur déclinaison en objectifs propres à chaque métier. Chez Icade, filiale immobilière du Groupe, les métiers opérationnels sont dotés, depuis plusieurs d'années, de plans d'action dédiés à la stratégie de décarbonation de l'entreprise. Un diagnostic mené en 2022 a souligné le chemin restant à parcourir pour les fonctions transverses (juridique, comptabilité...) où subsistaient des difficultés à identifier clairement leurs leviers d'action. De ce constat est née l'Icade Climate School, un programme de formation et de renforcement des compétences avec des contenus spécifiques pour les fonctions support et les opérationnels.

Pour les fonctions transverses, des ateliers collaboratifs ont permis à chaque équipe d'identifier les moyens d'agir à son niveau. Ainsi, les achats ont choisi d'intégrer des critères RSE dans toutes les consultations ou encore d'intégrer des clauses sur l'économie sociale et solidaire dans les contrats de prestation de services. «*Étoffer les fonctions transverses, c'est leur donner les moyens de mieux accompagner les services opérationnels, et in fine nos*

clients, pour atteindre nos objectifs de décarbonation», explique Daphné Millet, directrice RSE d'Icade. «*Et pour renforcer la démarche d'appropriation, les objectifs définis dans les plans d'action sont intégrés dans les entretiens d'évaluation annuels*», ajoute Stéphane Duhail, directeur du développement RH d'Icade.

Chez CDC Informatique, Abdelfattah Bekkali, chargé de projet RSE, lève une idée reçue qui consisterait à limiter le numérique responsable au seul nettoyage de sa messagerie électronique. «*Nous impliquons tous les métiers de la filière informatique. Par exemple, concevoir une application responsable nécessite de s'interroger au global : sur la pertinence de chaque fonctionnalité au regard des besoins de l'utilisateur final, sur ses processus de stockage (mise en place de*



de test), sur les ressources consommées (nombre de serveurs utilisés, charge du réseau Internet...), etc. » Autre sujet de taille, la gestion du parc de matériel IT. Outre les efforts pour se fournir en matériels plus responsables (faible consommation énergétique, labels...), le principal défi tient à allonger leur durée de vie en favorisant la réparation ou le don à des écoles et associations. Ainsi, «*nous œuvrons à la fois sur les volets environnementaux et sociaux, piliers majeurs des engagements de la CDC.* »

Employeur engagé, collaborateurs fidélisés

Les candidats sont nombreux à prêter attention aux valeurs de l'entreprise. Icade propose un quiz pour sonder les candidats sur leur volonté de s'impliquer sur les sujets RSE. CDC Informatique propose à ses collaborateurs d'accompagner des jeunes dans le cadre d'un mentorat pour «*faire fonctionner l'ascenseur social* » en les accompagnant dans des activités sportives et culturelles.

Du sens et du bon sens

Si plusieurs actions relèvent du bon sens, tous soulignent la force de la RSE dans l'engagement des équipes. «*Nous faisons des outils qui ont du sens, avec du sens*», résume Abdelfattah. Les équipes informatiques adressent ainsi des problématiques liées à l'accessibilité, en veillant à développer des sites web et applications ne nécessitant pas le téléphone dernière génération ou une connexion très haut débit.

Étape clé de la mise en œuvre d'une politique RSE, la création d'une communauté d'ambassadeurs permet, elle, de bénéficier de relais d'information au cœur des équipes. Au sein de CDC Informatique, elle a adopté le nom évocateur de «*Do IT green* » et organise régulièrement des échanges sur les thématiques du numérique responsable, mais aussi des sujets connexes. L'Établissement public s'apprête à lancer un appel à candidatures pour recruter ses ambassadeurs du programme Écotidien. «*Nous comptons sur cette communauté pour faire davantage connaître notre action et amplifier son impact*», se réjouit Catherine Ollivier. À bons entendeurs...

Laura Cornu
Bulma, colagene.com

¹ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

Icade

Henri Chapouthier

Prosélyte pour le futur

Rencontrer Henri Chapouthier, c'est comme retracer l'avènement du développement durable dans les entreprises. Le responsable développement durable à la foncière d'Icade garde d'ailleurs un attachement pour ce terme qui a progressivement cédé sa place à celui de RSE.

Quand il s'agit de convaincre de l'urgence d'agir, Henri ne manque pas de moyens. L'enfant qui voulait «faire quelque chose d'utile» a choisi d'embrasser la voie de l'intérêt général en suivant les traces de ses parents, l'un chercheur en neurobiologie, l'autre à l'UNESCO. Il sera le premier collaborateur chez Icade à porter la casquette développement durable dès 2008.

Pas de RSExcel

À l'époque où Henri démarre sa carrière, le sujet environnemental relève surtout du monde des ONG et de la recherche. Peu importe, Henri, tenace, pousse les portes d'Icade qui souhaite mener son premier bilan carbone. Séduit par cette entreprise «dotée de convictions et de chefs qui y croient», il prêche la méthode terrain : «La RSE depuis un fichier Excel ce n'est pas possible.» Avec son bâton de pèlerin, il se rend sur les chantiers et les parcs immobiliers à la rencontre des promoteurs pour les aider à construire plus performant, des responsables d'immeubles et des locataires pour améliorer leur confort tout en baissant les impacts. «Aujourd'hui, la remontée de données en temps réel permet d'être réactif lorsque l'on constate un pic de consommation d'énergie. Mais ce n'est qu'en allant chez nos locataires que nous pouvons en comprendre les raisons et corriger.»

PARCOURS

2007 : Diplômé de l'ES.TP – Architecture, Bâtiment et Environnement

2008 : Ingénieur expert développement durable, Icade

2012 : Chargé d'études développement durable, Icade

2014 : Responsable développement durable, Icade

2019 : Responsable du département développement durable, Icade-Foncière tertiaire



Disparition finale

Portée par le groupe Caisse des Dépôts, la politique RSE d'Icade se structure et se déploie dans les directions opérationnelles. Les outils comptables se dotent de lignes budgétaires dédiées. Chacun monte en compétences sur les sujets environnementaux et sociétaux. Habitué à former de futurs ingénieurs, Henri a le sens de la formule. «À terme, mon métier doit être amené à disparaître», aime-t-il plaisanter. «Demain, un comptable, un asset manager et un promoteur intégreront naturellement la RSE à leur métier.» Avec un patrimoine immobilier de près de deux millions de

mètres carrés, Icade a un levier de taille pour atténuer le réchauffement climatique et œuvrer à la résilience climatique de ses immeubles. Henri, passionné de sciences cognitives, est convaincu que la solution n'est pas technologique mais humaine et passera par l'expérimentation. «Faire de la RSE, c'est aussi jouer avec les règles de son temps. À nous de rendre le sujet hype.»

✍️ Laura Cornu

📷 Quentin Houdas /

REA - Caisse des Dépôts - 2024

Caisse des Dépôts

Audrey Girard

Curiosité tout terrain

Marseillaise d'origine, Audrey Girard, directrice du pilotage des participations stratégiques, qualifie la cité phocéenne de «ville des contrastes» du fait de son brassage culturel et social. Cette diversité, elle l'insufflé dans sa vie professionnelle et personnelle.

Celle qui aurait pu devenir commissaire-priseur pour son goût pour «*l'histoire des gens*» a finalement embrassé une brillante carrière après des études de droit. Loin d'en rester là, Audrey surprend.

Le bon équilibre

Audrey débute dans le monde des fusions-acquisitions, une activité parfois perçue comme purement financière. Pourtant, «*ces montages complexes ne réussissent que si l'opération fonctionne humainement et que les spécificités de chaque partie prenante sont considérées*», confie-t-elle. Trouver le bon équilibre pour que chacun trouve sa place, c'est son credo à la Caisse des Dépôts au cœur de la gestion des participations stratégiques (GPS). Entourée de son équipe sans laquelle elle dit «*ne rien faire*», elle considère GPS comme une activité où création de valeur humaine et création de richesse doivent s'équilibrer. «*Un projet — aussi brillant soit-il — ne va pas loin sans l'intelligence des relations interpersonnelles. Pour qu'il fonctionne, il faut des hommes et des femmes aimant travailler ensemble*». Administratrice au sein de plusieurs entités (emeis, Transdev, Scet, Compagnie des Alpes), elle envisage la gouvernance comme «*la manière la plus forte d'insuffler et de faire résonner, dans l'ensemble des participations, la stratégie et les missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts.*»

L'audace

Animée par les valeurs de partage, Audrey s'engage. Pendant dix-sept ans, elle s'investit en tant qu'administratrice bénévole pour la Fondation de l'hôpital européen dans les quartiers nord de Marseille. Curieuse, Audrey ose. En poste à la Caisse des Dépôts, elle obtient une mobilité externe pour devenir directrice générale d'une start-up de la fintech et privilégier «*la formation tout terrain*». Elle y découvre «*la vraie vie des chefs d'entreprise*» qu'elle met aujourd'hui à profit dans ses relations avec les filiales, notamment les plus petites.

Audrey a récemment investi un nouveau terrain de jeu : la nage en eau libre. En cette année olympique, elle concourt, quelques mois après avoir débuté au sein de GPS, au défi Monte-Cristo qui rappelle l'évasion du héros d'Alexandre Dumas depuis sa cellule du château d'If. Une nouvelle vague de défis pour celle qui ne reste jamais loin de ses racines méditerranéennes.

 Laura Cornu

 Sophie Palmier /

REA - Caisse des Dépôts - 2024



PARCOURS

Magistère Droit des Affaires, Fiscalité et Comptabilité, Aix-Marseille III, DESS Juriste d'affaires internationales et Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat (CAPA)

2000 : avocate en fusions-acquisitions

2009 : direction juridique et fiscale, Caisse des Dépôts

2015 : direction générale de la Fintech Pytheas Capital Advisors

2017 : directrice du développement et des relations institutionnelles, direction des retraites et de la solidarité, Caisse des Dépôts

2019 : directrice juridique et fiscale adjointe

2023 : directrice du pilotage des participations stratégiques

Une campagne pleine de sens

Partenaire de Paris 2024, la Caisse des Dépôts a choisi la période des Jeux Paralympiques pour sa campagne de communication, qui valorise les politiques sociales avec cinq visuels diffusés en affichage, sur le web et dans la presse.



Elle se prépare pour les Jeux. Nous préparons son avenir.

En savoir plus

