

## #OnAUnPlan Au service d'une relance verte



page 8 — Point de vue  
**Brigitte Bourguignon,**  
ministre déléguée  
chargée de l'Autonomie

page 16 — Focus  
**La Poste face**  
au « boom »  
du colis

Frédérique Plas



**Notre Groupe est en première ligne pour œuvrer contre le réchauffement climatique.**

## Un moment charnière

**D**epuis plusieurs semaines, les signaux positifs dans la lutte contre le réchauffement climatique se multiplient. Le programme électoral de Joe Biden reprend l'objectif de neutralité carbone en 2050. Celui qui présidera les États-Unis à partir du 20 janvier propose même une taxe carbone aux frontières ! La Commission européenne présentera une mesure similaire en juin 2021. La Chine vient de se doter d'un programme de neutralité climatique pour 2060. Signe des temps, les États-Unis, l'Asie et l'Europe semblent prêts à partager une même ambition.

Et quid de la France ? Parviendra-t-elle à respecter l'accord de Paris, à ne pas émettre plus de gaz à effet de serre que la nature peut en absorber d'ici à 2050 ? Cela passe par une profonde réforme des politiques publiques et du fonctionnement de l'économie. À l'heure où l'opinion publique semble prendre conscience du dérèglement climatique, la crise sanitaire constitue de ce point de vue une opportunité. Elle ne doit pas être une raison pour ralentir la transition écologique. Elle doit au contraire l'accélérer, tout en étant socialement soutenable ! Nous avons moins de dix ans pour transformer l'économie ; c'est court. Notre réaction à la pandémie démontre que c'est possible.

Notre Groupe est en première ligne dans cette mobilisation. Outre son désengagement dans les financements bruns et son implication pour décarboner les secteurs où il est présent, il parie sur de nouveaux financements verts – 40 milliards d'euros d'ici à 2024 – au travers d'un accompagnement sans précédent des collectivités locales et des entreprises dans leur transition écologique et énergétique.

Je vous souhaite à toutes et à tous une très belle année !

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

## Sommaire



### Point de vue

**08** Brigitte Bourguignon, ministre déléguée chargée de l'Autonomie

### Grand angle

**10** Au service d'une relance verte

### Focus

**16** La Poste face au boom du colis

### Portraits

- 18** • Fabien Lefrançois, responsable département des compétences spécialisées transverses
- Ingrid Launay, gestionnaire de recouvrement spécialisé



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, Dorothee Duparc et Isabelle Daragon.  
 Iconographie : Ludivine Pelletier, Thibault Brière.  
 Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.  
 Photographie Une : @Vincent POILLET/REA  
 Diffusion : Philippe Leroy. Contact rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr  
 Réalisation : [www.grouperouge.vif.fr](http://www.grouperouge.vif.fr) - ROUGE.VIF éditorial - 26949 - Impression : Imprimerie Evoluprint. ISSN : 0759 9277.

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



## Retraites publiques

# La Caisse des Dépôts et le Service des Retraites de l'État renforcent leur partenariat

**Forte de plus de 70 ans d'expérience dans la gestion des retraites publiques, la Caisse des Dépôts a ouvert une autre page de cette histoire le 1<sup>er</sup> décembre, en signant une convention avec le Service des Retraites de l'État (SRE).**

L'objectif : mutualiser leurs systèmes d'information relatifs à la liquidation et au paiement des pensions et allocations de retraite et d'invalidité, ainsi qu'au référentiel clients. Avec un double bénéfice à la clé : améliorer le service rendu aux agents et employeurs publics dans le cadre de leurs missions respectives de gestion de l'ensemble des régimes de retraite publique\*.

### Optimiser la coopération inter-régimes

Cette démarche fait suite à une précédente collaboration avec le SRE, pour le développement du service de demande de réversion unique en ligne, disponible depuis



juillet 2020. Elle s'inscrit pleinement dans une logique de rationalisation des infrastructures informatiques et de coopération inter-régimes, soutenue par les pouvoirs publics.

« La direction des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts gère la retraite d'un Français sur cinq, a rappelé Éric Lombard. Avec ce partenariat, le parcours retraite des

agents publics sera plus fluide et plus simple, la demande de réversion unique en ligne en est un premier exemple. C'est une avancée majeure et nous sommes très heureux de franchir aujourd'hui, avec le SRE, cette nouvelle étape. »

\* CNRACL, Ircantec, RAFP et SRE.

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST



#### #IIEtaitUneFoisLaCDC

La Caisse des Dépôts est, depuis sa création il y a 204 ans, l'un des acteurs financiers les plus innovants du pays. Dans tous les secteurs, les filiales ont été créées au fil du temps afin de dynamiser tous les secteurs essentiels au développement français. **Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site [ici](#)**



#### #CDuZoom

Connait-on vraiment nos #Élus? Mis à part le maire, dont le degré

de popularité est supérieur à 60 %, qui agit à ses côtés? À quelles échelles? Des **#CollTerr** à la région, en passant par le département... **Découvrez notre nouveau dossier [ici](#)**



#### À la découverte d'une entreprise locale accompagnée par la Caisse des Dépôts

Caisse des Dépôts et fromage : quel rapport? Partons à la rencontre de la fromagerie Chêne vert, une aventure familiale, le choix du bio et du local... et à venir, un déménagement que la Caisse des Dépôts accompagne. **[ici](#)**



#### Mobilisés pour vous.

En cette période compliquée, comptez sur les 120 000 collaborateurs de la Caisse des Dépôts! À travers tous les territoires de France, dans toutes les régions et en Outre-mer, nous sommes tous **#MobilisésPourVous**.



© Caisse des Dépôts

**Industrie**

# Relocaliser : une priorité stratégique

**L'industrie a beaucoup souffert de la crise sanitaire de la Covid-19. Alors que ce secteur ne représente que 13,4 % du PIB en France en 2018, contre 25,5 % en Allemagne, renforcer ce domaine d'activité est un enjeu majeur pour la France et c'est pendant la crise qu'il faut agir.**

« Il est possible de faire de l'industrie efficace et compétitive en France, car nous disposons de talents et de méthodes de production modernes », a souligné Éric Lombard. Pour soutenir et développer l'industrie de l'Hexagone, plus d'1 Md€ sont mobilisés par la Banque des Territoires en faveur de l'aménagement et de l'attractivité industrielle des territoires via le programme Territoires d'industrie notamment. C'est autour de quatre priorités d'intervention que cette mobilisation se concrétise : l'aménagement et l'immobilier industriel sur mesure, innovant et durable, à hauteur de 450 M€ en investissement et 250 M€ en prêts sur fonds d'épargne ; la transition énergétique et environnementale de l'industrie, avec une enveloppe de 340 M€ ; la mutation de la formation



*Renforcer l'activité industrielle est un enjeu majeur pour la France et c'est pendant la crise qu'il faut agir.*

© Caisse des Dépôts/J.-M. Pettina

vers les métiers industriels (10 M€) ; l'accompagnement des stratégies territoriales industrielles, via des moyens d'ingénierie. Ces quatre priorités découlent des conclusions d'une étude confiée au cabinet Trendéo sur les dépendances industrielles.

**Investissement**

# Comment les particuliers sont devenus acteurs de la relance

**Le gouvernement avait pris l'engagement d'orienter davantage l'épargne vers le financement des entreprises, notamment dans un contexte de crise où leurs besoins en fonds propres sont plus importants.**

Promesse tenue, avec le lancement d'un produit inédit « Bpifrance Entreprises 1 ». Ce fonds, d'une taille de 95 M€, a été déployé le 1<sup>er</sup> octobre. Il permet aux particuliers d'investir leur épargne dans des entreprises françaises non cotées issues du portefeuille des fonds de capital-investissement partenaires de Bpifrance. La souscription est possible à l'adresse [fonds-bpifrance.123-im.com](https://fonds-bpifrance.123-im.com). Le montant minimal de souscription est de 5 000 € et la durée de vie du fonds est de 6 à 7 ans.

**Commerces**

# Deux plateformes pour accélérer l'essor de l'e-commerce

**Face au désarroi des petits commerçants de produits non essentiels, forcés de fermer leurs portes pendant la première partie du 2<sup>e</sup> confinement, plusieurs initiatives ont été mises en place pour soutenir la digitalisation de leur activité.**

Ainsi, le gouvernement, en collaboration avec la Banque des Territoires et Bpifrance, a lancé le 10 novembre une plateforme, [Clique-mon-commerce.gouv.fr](https://clique-mon-commerce.gouv.fr). L'objectif de cette plateforme : identifier des solutions pouvant être mises en œuvre rapidement. Un soutien financier de 20 000 € par commune permettra d'accompagner les collectivités

locales dans la mise en place de ces solutions, pour un montant total de 60 M€. Ce financement forfaitaire sera complété par un soutien en ingénierie pour la mise en place des solutions, ainsi que par le déploiement d'offres de formation et de diagnostics destinés aux commerçants, réalisés par la Banque des Territoires.

Par ailleurs, la Banque des Territoires accompagne les petites structures économiques en soutenant la plateforme [Clic&Connect](https://clic-connect.com). Des médiateurs les conseillent dans leurs demandes d'aides d'urgence et la numérisation de leur activité afin de maintenir une production économique minimale.



*Deux plateformes aident les petits commerçants à digitaliser leur activité : [Clique-mon-commerce.gouv.fr](https://clique-mon-commerce.gouv.fr) et [Clic&Connect](https://clic-connect.com)*

© MandicJovan/Adobe Stock

## Énergie

# CNR complète son parc éolien dans la Drôme

🔧 **Réparer plutôt que remplacer. CNR, via sa filiale à 100 % CN'AIR, vient d'acquérir les 13 éoliennes implantées à Montjoyer (Drôme), complétant ainsi son parc existant de 10 éoliennes.**

Les 23 éoliennes des deux parcs réunis ont été rénovées par CNR, dont le groupe Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 33 %, et Mistral Énergie en 2015. Objectif : valoriser le gisement énergétique exceptionnel du site, garantir sa sécurité et pérenniser les retombées économiques pour la collectivité et les investisseurs. La production annuelle totale est de 50 GWh, soit la consommation électrique annuelle de près de 20 000 personnes et plus de 38 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées. Plutôt que de remplacer intégralement les éoliennes, CNR a choisi de les démonter partiellement et de les remotoriser avec des pales et nacelles de modèles équivalents. Les mâts ont été conservés et certaines fondations renforcées. Cette expérimentation, une première française et européenne,



CNR a réalisé un projet de rénovation de parc éolien et a acquis treize éoliennes dans la Drôme.

© J. Tamero/Adobe Stock

conduit CNR à s'intéresser à d'autres parcs anciens dans toute la France, et à proposer des projets de rénovation ou repowering quand c'est possible, pour optimiser leur production d'énergie.

## Environnement

# Les Banques publiques de développement montrent l'exemple

🔧 **Le 12 novembre, les 450 banques publiques de développement du monde se sont réunies dans le cadre du sommet Finance en Commun qui s'est tenu pendant le Forum de Paris sur la paix.**

Ambition : œuvrer pour des sociétés résilientes et respectueuses de l'environnement. La Caisse des Dépôts était partenaire et sponsor de ce premier sommet organisé par l'Agence française de développement. À cette occasion, Éric Lombard est intervenu dans le cadre du panel de haut niveau proposé par la Caisse des Dépôts

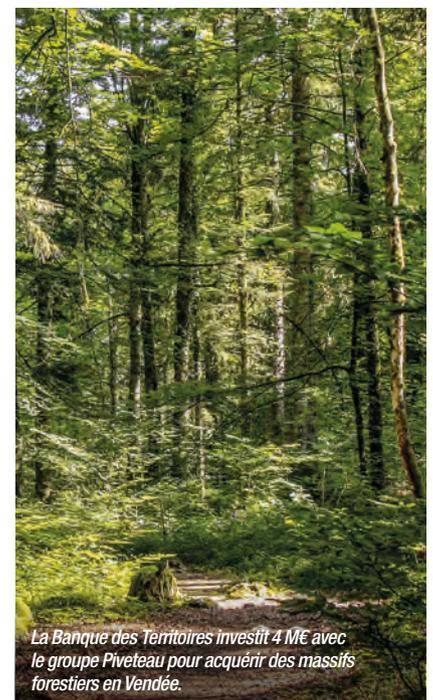
sur le thème « *Financer la relance et l'investissement responsable et durable : le rôle-clé de l'equity public* ». Il a insisté sur la mise en place par le Groupe d'objectifs clairs et hiérarchisés en termes de développement durable. « *Nous avons développé des indicateurs spécifiques pour mesurer et suivre nos actions et nos investissements, a-t-il indiqué. Les entreprises ne peuvent pas se développer uniquement grâce à l'endettement et les projets ne peuvent pas être financés sans fonds propres. Il faut des capitaux propres et des institutions financières prêtes à partager les risques.* »

## Environnement

# La Banque des Territoires investit dans des forêts en Vendée

🔧 **Opter pour le bois, c'est favoriser le seul matériau entièrement renouvelable qui permette de lutter contre les changements climatiques.**

Dans le domaine de la construction, le bois a de nombreux autres avantages : ses qualités d'isolation, sa longévité... C'est pourquoi la Banque des Territoires accompagne le développement de la filière bois-forêt en constituant avec le groupe Piveteau un partenariat sur le long terme pour investir ensemble 4 M€ afin d'acquérir des massifs forestiers. La constitution de cet actif s'appuiera sur l'expertise financière de la Banque des Territoires et l'expertise forestière de la Société forestière de la Caisse des Dépôts. Ce co-investissement lance la mise en place d'un nouveau dispositif visant la plantation et la gestion de peuplements forestiers.



La Banque des Territoires investit 4 M€ avec le groupe Piveteau pour acquérir des massifs forestiers en Vendée.

© Jeltwod/Adobe Stock

**Formation professionnelle**

# Un an et un million de formations validées pour Mon Compte Formation



© Caisse des Dépôts/J.-M. Pettina

Mon Compte Formation a un an et a déjà permis de valider 1 million de formations pour un coût pédagogique d'1 Md€.

**Il y a un an, Mon Compte Formation révolutionnait l'accès à la formation, avec la mise en place d'une application mobile destinée à tous les actifs et permettant de s'inscrire à une formation en trois clics.**

Douze mois plus tard, le succès est au rendez-vous pour cette première mondiale avec déjà un million de formations validées pour un coût pédagogique d'un milliard d'euros ! Pour la direction des retraites et de la solidarité, qui a développé cette application et en assure le pilotage et la gestion des fonds, c'est une véritable satisfaction. Mais pas question de s'arrêter là : de nombreuses évolutions ont déjà été apportées au moteur de recherche, par exemple, et de nouveaux services développés comme la possibilité pour les financeurs – employeurs, Pôle emploi,

Régions... – d'abonder les comptes des usagers ou l'affichage dès janvier 2021 des avis des stagiaires sur les formations suivies.

Autre bonne surprise de ce premier bilan annuel, ce dispositif a déjà fait évoluer le marché de la formation professionnelle. Auparavant, les jeunes hommes cadres étaient plus nombreux à suivre une formation professionnelle. Depuis un an, le profil des actifs désireux de se former évolue : 66 % d'entre eux sont ouvriers, employés ou techniciens, à parts égales entre hommes et femmes. Les prix des formations diminuent et les formations plébiscitées correspondent mieux aux compétences recherchées sur le marché du travail. L'objectif des pouvoirs publics de favoriser le retour à l'emploi pour ces publics plus touchés par le chômage semble donc en bonne voie.

**Économie sociale et solidaire**

# Répondre au SOS des entrepreneurs en danger!

**Pour soutenir les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) face aux difficultés économiques engendrées par la crise de la Covid-19 et pour mieux les accompagner, France Active va leur consacrer près de 100 M€ supplémentaires sur 2020 et 2021.**

L'objectif : accompagner 500 entrepreneurs fin 2020 et près de 1 500 entrepreneurs d'ici fin 2021. Pour ce faire, France Active utilisera à la fois ses outils de financement de court et moyen terme (prêts participatifs...), de garantie et d'accompagnement, et elle accélérera ses investissements sur les outils dédiés à la création et au développement d'entreprises. Au lendemain du premier confinement, France Active s'était déjà mobilisée dans le cadre du Plan de soutien avec la création du Prêt relève solidaire, un prêt gratuit allant jusqu'à 100 000 euros, doté à hauteur

de 30 M€ par la Caisse des Dépôts et ses actionnaires historiques (Régions de France...).

La Caisse des Dépôts accompagne le réseau France Active depuis sa création et participe à

sa gouvernance. La Banque des Territoires, l'un des principaux partenaires de France Active, contribue à son financement. En 2019, France Active a mobilisé 370 M€ au service de 7 700 entreprises françaises et a créé ou consolidé 45 000 emplois.



100 M€ de France Active vont permettre à de nouveaux entrepreneurs de l'ESS d'orienter leurs projets, notamment vers le développement des territoires via des relocalisations et l'écologie.

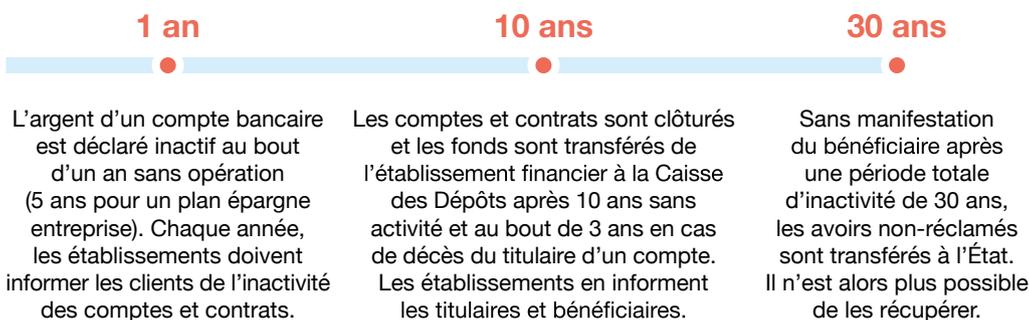
© pressmaster/Adobe Stock

# Ciclade

## le site de la dernière chance pour les comptes et assurances-vie perdus

Que devient l'argent « oublié » sur les comptes des banques, des compagnies d'assurances et des organismes d'épargne salariale ? Sans mouvement pendant trois ou dix ans, les comptes et contrats sont clôturés et les sommes déposées à la Caisse des Dépôts. Sa mission, confiée par le législateur, est de permettre aux titulaires, bénéficiaires et héritiers ainsi qu'aux professionnels, d'effectuer des recherches sur le site Internet [Ciclade.fr](http://Ciclade.fr) et d'en demander la restitution.

### Quel parcours pour l'argent « oublié » ?



### Un service d'utilité publique

**UN OUTIL UTILISÉ PAR LES FRANÇAIS**  
(de janvier 2017 à juin 2020)

- **2 millions** de recherches
- **172 000** demandes de restitution
- **348 M€** ont été restitués

**LES AVOIRS INACTIFS TRANSFÉRÉS À LA CDC**  
(de juillet 2016 à juin 2020)

- **652 €** montant moyen des fonds transférés
- **9,5 millions** de comptes et contrats, pour un total de 6,2 Md€

**Une soixantaine** de personnes gère cette activité au sein de la Caisse des Dépôts

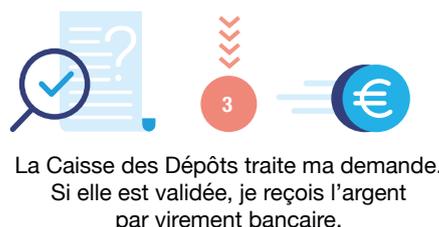


### Ciclade : dans quels cas ?

Oubli, déménagement, départ à l'étranger, décès... : les Français peuvent faire appel à Ciclade dans de nombreuses situations...

-  Héritage
-  Décès de parents proches
-  Parents âgés
-  Ancien PEE
-  Ancien Livret A
-  Assurance-vie à échéance
-  Notaires
-  Déménagement ou changement de nom
-  Domicile à l'étranger

### Comment ça marche ?





Pour construire le modèle de l'Ehpad de demain, le rôle de votre Groupe est crucial.



## BIO EXPRESS

**Brigitte Bourguignon,**  
ministre déléguée auprès du ministre  
des Solidarités et de la Santé,  
chargée de l'Autonomie

### Cursus professionnel

1982-1985: responsable de service  
au Centre d'action sociale (CCAS)  
de Boulogne-sur-Mer (62).

1995-2012: chargée de mission  
au conseil général du Pas-de-Calais.

### Mandats électoraux et fonctions ministérielles

2001-2012: adjointe au maire  
de Boulogne-sur-Mer.

2012-2017: députée PS de  
la 6<sup>e</sup> circonscription du Pas-de-Calais.

2016-2020: présidente du Haut Conseil  
du travail social.

2017-2020: députée LaREM de  
la 6<sup>e</sup> circonscription du Pas-de-Calais.  
Présidente de la commission des Affaires  
sociales de l'Assemblée nationale.

Depuis 2020: ministre déléguée chargée  
de l'Autonomie.

# « Garantir la dignité et la citoyenneté de nos aînés »

Attentive à la bonne gestion de la crise sanitaire dans les Ehpad, la ministre déléguée chargée de l'Autonomie portera « la grande réforme sociale du quinquennat » annoncée par le président de la République, qui prendra en charge la perte d'autonomie liée au grand âge.

## Entre mars et mai 2020, le coronavirus est entré dans près de 50 % des Ehpad. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Bien que fragile, la situation sanitaire a évolué par rapport à la première vague. Nous avons tiré des enseignements des difficultés rencontrées au printemps dernier. Les professionnels sont mieux armés et organisés. Nous connaissons mieux le virus et son mode de propagation. En termes d'hygiène, de dépistage rapide ou d'organisation interne, les équipes ont acquis les bons réflexes.

## Quelles mesures avez-vous prises pour les aider à faire face à la deuxième vague ?

Astreintes téléphoniques de médecins spécialisés, mobilisation des étudiants en santé volontaires... nous avons amplifié les dispositifs de soutien. Fin octobre, pour pallier le manque de moyens humains dans les métiers du soin et de la personne, nous avons lancé une campagne de recrutement en urgence. Avec Brigitte Klinkert, ministre déléguée chargée de l'Insertion, nous mobilisons les associations intermédiaires ; avec Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement, les jeunes en service civique. En parallèle, nous avons renforcé les mesures sanitaires en Ehpad et à domicile. Si les visites des familles et des proches aidants sont possibles, elles restent conditionnées au respect des gestes barrières. Depuis novembre, des tests antigéniques sont massivement déployés dans les Ehpad, accompagnés de dépistages réguliers des professionnels.

## Comment la crise sanitaire nourrit-elle votre réflexion sur la prise en charge du grand âge ?

En établissement comme à domicile, elle révèle les difficultés des professionnels du grand âge à l'heure de leur mobilisation en première ligne. Ils méritent que l'État prenne ses responsabilités pour mieux reconnaître leur rôle essentiel. Autre révélateur de la crise : la nécessité de consolider le lien social et de lutter contre l'isolement de nos aînés. Il y a urgence à les intégrer pleinement dans notre vie sociale. Aussi convient-il

de favoriser le maintien de leur autonomie, tout en respectant leur dignité et citoyenneté. Nous allons agir en conséquence.

## Quelles sont les problématiques de l'accompagnement à domicile des personnes âgées ?

Alors que les besoins en ressources humaines sont considérables, ces métiers souffrent d'un manque d'attractivité. Les rémunérations demeurent trop faibles pour des conditions de travail difficiles, surtout en période de crise sanitaire. Grâce à l'effort conjoint de l'État et des conseils départementaux, une « prime Covid » a été versée en juin aux agents publics mobilisés dans les Ehpad durant l'épidémie. Dès 2021, l'État financera aussi une dotation annuelle de 200 millions d'euros afin de revaloriser les salaires des aides à domicile. Enfin, nous travaillons à un plan métiers combinant deux volets : l'un relatif à la démographie, l'autre à l'attractivité du secteur.

## Quels seront les grands axes de la loi sur la prise en charge de la perte d'autonomie liée au grand âge ?

Le président de la République a annoncé une présentation du projet de loi en conseil des ministres au premier trimestre 2021. Pragmatique et ambitieux, ce texte doit répondre aux défis du vieillissement de notre société, aux besoins des personnes accompagnées et aux attentes des professionnels du grand âge. Nos compatriotes aspirant à vieillir le plus longtemps possible chez eux, elle sanctuarisera le « virage domiciliaire ». La future loi posera aussi les premiers jalons de l'Ehpad de demain : un lieu plus ouvert sur la société, mieux adapté aux souhaits des résidents. Enfin, le texte comportera des mesures concrètes afin de garantir la dignité et la citoyenneté de nos aînés, tout en contribuant à diversifier les parcours résidentiels.

## Qu'a changé l'adoption, en juillet 2020, d'une cinquième branche autonomie de la Sécurité sociale ?

Collectivement, nous sommes en train d'écrire une nouvelle page de notre protection sociale. Cette cinquième branche va nous permettre de cibler nos efforts pour mieux prévenir et

accompagner la perte d'autonomie de nos aînés. Il s'agit d'investir dans les services d'aide à domicile, de transformer les Ehpad et les dispositifs de soutien aux proches aidants. Cette branche disposera d'un financement autonome, au travers de recettes propres. Elle reposera sur une gouvernance territoriale plus simple et efficace, avec un dialogue renouvelé entre agences régionales de santé et départements. Ce sera le point d'appui à une nouvelle politique de l'autonomie ambitieuse.

## Et quid de la première plateforme gérontologique multiservice de Villiers-le-Bel, portée par notre Groupe ?

Elle préfigure l'Ehpad de demain – un établissement ouvert sur la ville et le domicile –, tout en proposant un bouquet de services sur mesure adaptés aux besoins de l'usager. Le projet intègre un volet consacré aux nouvelles technologies : la télémédecine ; la détection des chutes, afin d'améliorer la prise en charge. Cette plateforme fait écho au programme d'investissements massifs prévus par le Ségur de la santé. Il permettra de réhabiliter et de moderniser le parc de nos Ehpad pour les transformer en plateforme de services, en lieux de vie.

## Qu'attendez-vous de notre Groupe ?

La Caisse des Dépôts doit garantir une bonne complémentarité entre son plan d'investissement 2021-2030 et celui de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). De 2021 à 2025, ce dernier est doté de 2,1 milliards d'euros, grâce au Ségur de la santé et à France Relance. La coopération CNSA-Caisse Dépôts est déjà bien engagée, avec des conventions communes en cours d'élaboration. Pour construire le modèle de l'Ehpad de demain, le rôle de votre Groupe est crucial. Quelle conception architecturale, quelles relations avec le territoire de santé, comment construire une relation de confiance avec les aidants et les aidés ? Autant de solutions à construire.

Propos recueillis par **Dorothee Duparc**  
 © **Ministères sociaux/J. Knaub/Sipa Press**

# #OnAUnPlan AU SERVICE D'UNE RELANCE VERTE

La priorité du groupe Caisse des Dépôts pour 2021 ? Accélérer la transition écologique et énergétique pour relancer l'activité économique. Dans l'axe de France Relance, cet engagement fédérateur est matérialisé par un Plan Climat de 40 milliards d'euros. Une manne financière qui va de pair avec une montée en compétences des collaborateurs du Groupe en la matière. Ambition : accompagner les collectivités locales et les entreprises dans la mise en œuvre de l'accord de Paris.

# Six choses à savoir sur la reconstruction écologique

## 01

### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>: LA FRANCE EN SURCHAUFFE

**Enjeu: respecter l'accord de Paris**

Selon le Haut Conseil pour le climat, les rejets carbonés des quatre principaux secteurs émetteurs – transport, agriculture, bâtiment et industrie – ne baissent pas suffisamment vite pour respecter les objectifs que la France s'est donnés. Les émissions nationales étaient à -0,9 % en 2019, alors qu'il faudrait atteindre une diminution annuelle de 1,5 %, et de 3,2 % à partir de 2025 pour respecter l'accord de Paris visant à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. Par rapport à la moyenne des nations du G20, la France a accusé en 2019 un retard pour la part des énergies renouvelables dans la production d'électricité, ainsi que les émissions des transports.

## 02

### LA « RELANCE VERTE »: UNE ATTENTE FORTE

**Enjeu: transformer la crise en opportunité**

D'après une étude BVA réalisée pour *Les Échos* en juillet 2020, 40 % des Français estiment que la pandémie de la Covid-19 rend plus urgente la lutte contre le réchauffement climatique. « *Les Français attendent une relance économique, mais une relance verte* », analyse l'institut BVA. Confirmation du *Monde*, dans sa note annuelle de septembre sur les « Fractures françaises ». La question environnementale est au cœur des préoccupations: 77 % des sondés se disent prêts à accepter des changements dans « leur mode de vie » si le gouvernement l'exige. À noter: ce sont surtout les moins de 35 ans – 70 % d'entre eux – qui sont disposés à de tels sacrifices.

## 03

### FRANCE RELANCE: 30 Md€ DÉDIÉS

**Enjeu: cibler les secteurs les plus polluants**

Près d'un tiers des 100 Md€ du plan de relance du gouvernement, France Relance (2020-2022), sera consacré à des investissements verts. Sur ces 30 Md€, les plus grosses sommes seront investies dans les transports (11 Md€, dont 4,7 Md€ pour le ferroviaire), l'énergie (9 Md€, dont 2 Md€ pour la filière hydrogène) et la rénovation énergétique des bâtiments (7 Md€, dont 4 Md€ pour les bâtiments publics). À cela s'ajoutent les mesures dévolues à l'agriculture et à l'alimentation (transition agroécologique, bien-être animal et développement de circuits courts), ou encore à la mer (verdissement des ports, aquaculture, pêche...).

## 04

### 6,3 Md€ DE FONDS PROPRES FLÉCHÉS

**Enjeu: agir sur la TEE à long terme**

Sur les 100 Md€ dédiés à la relance économique d'ici à 2022, 26 Md€ de fonds propres seront apportés par la Caisse des Dépôts, dont 6,3 Md€ sont fléchés vers la transition écologique et énergétique (TEE). Le mot d'ordre d'Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts: « *Agir pour une relance verte, solidaire, sur tous les territoires* ». Il précise: « *Sur tout notre portefeuille d'investissements, notre Groupe a une politique d'exclusion carbone stricte. Notre rôle d'investisseur institutionnel, c'est d'accélérer la transition écologique en ne finançant pas tout ce qui est carboné ou, le cas échéant, en accompagnant les entreprises dans leur décarbonation* ».

## 05

### LA BANQUE DU CLIMAT: 40 Md€ D'ICI À 2024

**Enjeu: accompagner les principaux acteurs**

« *La banque du climat existe* », a annoncé Olivier Sichel, directeur général délégué de la Caisse des Dépôts, le 9 septembre. À la clé: un Plan Climat de 40 Md€ (2020-2024). Deux entités du Groupe – la Banque des Territoires et Bpifrance, chacune à hauteur de 20 Md€ – vont accompagner la TEE, respectivement auprès des collectivités et des entreprises. Autour de trois axes: réduire la consommation d'énergie des bâtiments (14,9 Md€), financer les énergies renouvelables (14,5 Md€), développer les mobilités durables (3,5 Md€). Sans oublier le soutien à la biodiversité et à l'économie circulaire (3 Md€), aux innovations vertes (2,5 Md€) et à la décarbonation des processus industriels (1,5 Md€).

## 06

### PÉTROLE ET GAZ: UN PLAN D'EXCLUSION

**Enjeu: investir de façon responsable**

Lors du Climate Finance Day, le 29 octobre 2020, le Groupe a annoncé exclure de ses activités, dès 2021, les principales sociétés de charbon thermique ou d'énergie à base de ce dernier, ou développant des activités reposant sur lui. Le Groupe met aussi en œuvre l'exclusion de ses investissements des entreprises dont le chiffre d'affaires est exposé à plus de 10 % aux hydrocarbures non conventionnels. Quant aux entreprises du secteur pétrole et gaz de son portefeuille, le Groupe attend qu'elles rendent public un plan de transition vers la neutralité carbone sur toutes leurs émissions (y compris indirectes), en n'utilisant la compensation qu'en dernier recours.

# Un Groupe mobilisé pour la transition écologique



© Vincent POILLET/REA

Sur les 13 hectares de Saint-Eusèbe (71), la deuxième plus grande centrale solaire de la région produit plus de 12 400 MWh d'électricité verte par an, permettant d'alimenter 4 000 foyers. Mené par JPee, ce projet bénéficie de l'investissement de la Banque des Territoires.

**L'objectif à atteindre ? S'aligner sur l'accord de Paris afin de limiter la hausse globale des températures sous les 2 °C d'ici à 2050. La stratégie retenue ? Éliminer les financements bruns ; limiter l'impact environnemental des projets accompagnés ; multiplier les apports financiers verts, au travers du plan de relance Banque des Territoires-Bpifrance. Un triptyque ambitieux.**

« N'est-il pas trop tard ? » La question est posée par Caroline Fontaine, journaliste à *Paris Match* – dans son édition du 19 novembre 2020 –, à propos des engagements pris par les quelque 200 pays qui ont signé l'accord de Paris. Aucun n'est dans la trajectoire fixée pour limiter le réchauffement climatique. « On a fait malheureusement une grande partie du chemin dans le mauvais sens. Si rester sous la barre des 1,5 °C semble compromis, ne pas dépasser 2 °C de réchauffement est possible. Cela dépendra des choix qu'on fait maintenant et de l'usage des milliers de milliards des plans de relance. Ils doivent servir à accélérer la transition », répond Pascal Canfin, président LaREM de la commission de l'environnement du Parlement européen.

La pandémie a mis au jour la connexion entre la santé de notre Planète et celle de notre économie. Au travers de la nécessité de préserver nos écosystèmes : la déforestation n'est-elle pas à l'origine du passage du virus de l'animal à l'Homme ? Pour honorer ce rendez-vous avec l'Histoire, le groupe Caisse des Dépôts a précédé la crise sanitaire. « Ces trois dernières années, nous avons engagé 20 Md€ dans la transition. Afin de nous inscrire dans la trajectoire de l'accord de Paris et d'assurer la cohérence de nos actions, nous avons mis en place des objectifs de développement

durable (ODD) à l'échelle du Groupe, en ligne avec sa mission de cohésion sociale et territoriale », rappelle Nathalie Lhayani, directrice de la politique durable du Groupe.

## Le monde d'après

L'électrochoc de la Covid-19 a renforcé cette dynamique de lutte contre le changement climatique et de préservation de la biodiversité. Cet été, le comex de la Caisse des Dépôts a mis la transition écologique et énergétique (TEE) au cœur du plan de relance – en investissements et en prêts. « Avec cette manne financière, nous préparons le monde d'après, sur le socle d'une économie moins consommatrice de ressources naturelles ; plus inclusive, aussi. Reconstruire les choses comme avant constituerait un danger. Nous ne faisons pas qu'ajouter des financements verts : nous éliminons nos financements bruns et contribuons à décarboner les autres secteurs au travers de notre dialogue actionnarial ou de soutiens à la transition des modes de production industriels », précise Nathalie Lhayani.

Sensible aux questions d'environnement depuis l'adolescence, Gil Vauquelin est l'un des artisans de cette reconstruction écologique. Celui qui coordonne le volet TEE du plan de relance de la Banque des Territoires le certifie : « Nous devons financer la relance économique – très vite – sans toutefois susciter un rebond de

## Des prêts et des avances intracting attractifs

La crise sanitaire est à l'origine d'une meilleure attractivité des tarifications des prêts sur fonds d'épargne proposés aux collectivités locales. Depuis le 20 septembre, tous les projets éligibles à des prêts TEE bénéficient du taux du Livret A, majoré de 0,6 %. « C'est lisible et incitatif, d'autant que cela se conjugue à nos prêts à taux fixe sur ressources de la Banque européenne d'investissement », se félicite Gil Vauquelin. Quant à l'intracting, c'est un dispositif financier innovant. « Les collectivités locales sont remboursées pour une part des avances octroyées par la Banque des Territoires, à mesure que les bâtiments rénovés génèrent des économies d'énergie. Ces économies peuvent être affectées à de nouveaux projets », explique Hubert Briand, de la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. Sont concernés les travaux portant essentiellement sur les équipements et leur optimisation (chauffage, ventilation, etc.), avec un temps de retour inférieur à treize ans.

consommation énergétique, ni multiplier les émissions de carbone. Pour réussir ce mix, nous sommes attentifs à la sélection des projets tout comme à leur mode de financement. Dans le même temps, les directions régionales de la Banque des Territoires doivent convaincre les collectivités locales et les bailleurs sociaux du rôle contracyclique – essentiel – qu'ils peuvent jouer. » L'arrivée aux manettes d'une nouvelle génération d'élus municipaux, sensibles à l'écologie, devrait les y aider.

### Les bâtiments publics ciblés par l'État

La priorité de la Banque des Territoires ? S'attaquer aux secteurs les plus émetteurs en CO<sub>2</sub>, tel le bâtiment, responsable de 18 % des émissions des gaz à effet de serre. « Il doit être complètement décarboné pour permettre à la France de respecter ses objectifs climatiques », avertit Corinne Le Quéré, présidente du Haut Conseil pour le climat, dans son dernier rapport. Notre Plan Climat y dédie 14,9 Md€ d'ici à 2024. Priorité fixée par l'État : les bâtiments éducatifs, des maternelles aux lycées. « Pour convaincre les élus d'y investir, nos directions régionales vont tout d'abord solliciter les édiles des 222 villes Action cœur de ville. Lors des chantiers menés avec leurs chefs de projets, un lien de confiance s'est tissé. Nous pourrions ensuite présenter ●●●

© Caisse des Dépôts/J.-M. Pettina



## 3 QUESTIONS À

**Claire Visentini,**  
responsable du pôle  
stratégie durable  
et évaluation de la  
Banque des Territoires

« Nous outillons  
la Banque des Territoires  
pour optimiser ses impacts »

### Quel est votre rôle dans le plan de relance ?

Avec mon équipe – nous sommes huit –, nous assurons le suivi extra-financier du plan de relance, au niveau national et, bientôt, au niveau régional. Pour ce faire, nous travaillons de concert avec les directions métier et les pilotes du plan de relance. C'est un sujet important : au-delà des milliards d'euros engagés, c'est l'impact de nos projets sur nos clients, les territoires et les bénéficiaires qui compte et qu'il faut rendre plus visible. Nous avons un devoir de transparence et d'exemplarité vis-à-vis de nos parties prenantes, nous ne sommes pas là pour faire de l'écoblanchiment. Voilà pourquoi nous outillons progressivement la Banque des Territoires afin d'optimiser ses impacts socio-environnementaux : de l'amont, via l'analyse « développement durable » des projets d'investissement ; à l'aval, via des évaluations d'impact par exemple.

### Quel type d'indicateurs utilisez-vous ?

Concernant les énergies renouvelables, nous communiquons sur la puissance d'énergie installée et le nombre de foyers dont les besoins énergétiques vont être couverts. Dans certains secteurs d'intervention, de tels indicateurs peuvent être difficiles à calculer car il n'y a pas toujours de données disponibles. Cela dit, mon équipe essaie de contourner les difficultés et a, par exemple, réussi à estimer les mètres cubes d'eau économisés grâce aux Aqua Prêts octroyés.

### Citez-nous l'un de vos chantiers-clés du moment.

Dans la continuité de nos travaux sur l'analyse extra-financière de nos flux d'investissement, nous nous lançons dans celle de notre portefeuille d'investissements. L'idée, c'est d'ajouter un module « développement durable » à son dispositif de pilotage, axé actuellement sur deux dimensions : financière et risques. Pour partie, notre portefeuille est ancien et comprend beaucoup de secteurs d'activité. L'évaluer est d'une grande complexité, or les attentes sont fortes... En tant qu'acteur public, on nous jette facilement la pierre et c'est bien normal ! Cela dit, notre mobilisation sur la TEE est de plus en plus intense et reconnue. L'alliage de notre bon niveau d'investissement et d'innovations a de quoi nous rendre fiers.



La centrale hydroélectrique de La Cavaletade, développée par Toulouse Métropole, dont la Banque des Territoires est l'opérateur. Pour produire de l'énergie renouvelable et développer la pisciculture grâce à une passe à poissons amont-aval.

## LE CHIFFRE

22

c'est le nombre de millions de m<sup>2</sup> – de logements sociaux, bâtiments publics ou bâtiments tertiaires privés – qui vont être rénovés par le groupe Caisse des Dépôts afin de réduire la consommation énergétique de la France. Des investissements vont aussi permettre d'acquérir des bâtiments à haute performance environnementale.

... ces réalisations à d'autres collectivités », explique Hubert Briand, responsable de cette thématique à la direction de l'investissement. Nouveau levier de prise de décision, les offres d'ingénierie numériques. La Banque des Territoires expérimente un diagnostic en ligne pour cartographier la consommation énergétique des bâtiments d'une collectivité locale. Il s'agit d'inciter les élus à hiérarchiser leurs choix et à engager sans tarder les études nécessaires. « Faut de quoi, une collectivité aura tendance à procéder à des rénovations ponctuelles », regrette Gil Vauquelin. « Les politiques publiques privilégient encore trop la rénovation par « geste » – changer une fenêtre ou une chaudière – au lieu de mener des programmes globaux (...) », confirme Corinne Le Quéré dans le rapport *Rénover mieux : leçons d'Europe* du Haut Conseil.

De son côté, Bpifrance soutient la rénovation des locaux des entreprises avec une offre de crédit-bail immobilier d'un milliard d'euros et 600 M€ de prêts pour des travaux de rénovation énergétique. Pour les bâtiments d'activité commerciale, 150 M€ de contrats de performance énergétique seront financés. Les secteurs Industrie et Bâtiments tertiaires bénéficient pour leur part du prêt Économies

d'énergie sans garantie – 350 M€ au total : il concerne les opérations éligibles au Certificat d'économies d'énergie.

Deuxième secteur financé par notre Groupe : les énergies renouvelables (EnR). « Elles ne représentent que 17 % de notre consommation finale brute d'énergie », déplore Gil Vauquelin. En 2018, la France figurait au 16<sup>e</sup> rang du classement de l'Union européenne. « Nous devons construire l'outil de production électrique de demain. À l'horizon 2040, le nucléaire devra en représenter 50 %, contre plus de 75 % aujourd'hui », ajoute Emmanuel Legrand, directeur du département TEE de la Banque des Territoires. Changement de décor déjà amorcé en Nouvelle Aquitaine. Fin 2021, à la place de la décharge de Bordeaux Métropole, les riverains découvriront la plus grande centrale solaire urbaine d'Europe. Elle produira 75 GWh/an, soit la consommation électrique (hors chauffage) de 28 % de la population bordelaise. Actionnaire à 49 % du projet, la Banque des Territoires a investi 5,8 M€ auprès de JP Energie Environnement (JPee), gestionnaire du site. Le bénéfice de cette centrale est double. « D'une part, elle valorisera un site pollué.

D'autre part, elle produira une énergie renouvelable en zone urbaine, tout près de la zone de consommation », précise Xavier Naas, directeur général de JPee. Aux côtés de ces acteurs innovants, la Banque des Territoires monte en puissance. « Les investissements de longue durée – trente ans pour une centrale photovoltaïque – coûtent cher. C'est hors de portée pour une PME; compliqué pour un groupe d'énergie secoué par la crise sanitaire », remarque Emmanuel Legrand.

### Soleil et petites installations

Le développement des EnR se fonde sur un modèle à l'opposé du fonctionnement classique d'un réseau électrique : une forte décentralisation et une myriade de petites installations. Comme en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) : l'ensoleillement y est, certes, important mais le peu de foncier disponible oblige à réinventer les modalités d'intervention au travers de petits projets – toitures, hangars...

Pour les accompagner, la Banque des Territoires a investi 90 M€, en mars 2020, dans Terres d'énergie, plateforme d'investissement dans les centrales d'EnR en exploitation. Le moyen de développer des actifs en Paca, en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie, en Auvergne-Rhône-Alpes et Pays de la Loire. Objectif : poursuivre le développement d'au moins 500 MW en France métropolitaine d'ici à 2023. Ciblée : la solarisation des toitures ; en particulier de grandes surfaces commerciales, d'entrepôts industriels et d'exploitations agricoles.

Au-delà du développement des EnR – photovoltaïque, éolien terrestre, hydraulique, éolien en mer, posé et flottant – la Banque des Territoires accompagne l'innovation au service des infrastructures durables – gestion de l'eau, traitement des déchets, biomasse, réseaux de chaleur... « Autant de projets mis en oeuvre au bénéfice des territoires et de leurs

## La Poste, 1<sup>er</sup> opérateur postal neutre en carbone

Partenaire de la Caisse des Dépôts, La Poste, en basculant toute la consommation d'électricité en énergie renouvelable de ses bâtiments dès 2016, a réduit drastiquement ses émissions de gaz à effet de serre. Pour le transport, c'est historique : l'électrification des véhicules a été entamée depuis presque dix ans maintenant. Et, cercle doublement vertueux, ses véhicules électriques sont désormais alimentés en électricité renouvelable. Au total, non seulement ses émissions ont été réduites de manière significative – plus de 20 % depuis 2013 –, mais elle a une trajectoire d'ici à 2025 certifiée par l'organisme SBTi qui est compatible avec l'accord de Paris. Dernier point de sa démarche : « compenser ». Malgré tous ses efforts pour réduire ses émissions de carbone, La Poste émet en effet encore des gaz à effet de serre, qu'elle compense en soutenant des projets qui visent à capter ou retenir du carbone, à l'étranger comme en France. Le Groupe La Poste peut aujourd'hui revendiquer la neutralité carbone de ses activités.

habitants », se félicite Emmanuel Legrand. Même aspiration de Bpifrance. D'ici à 2024, elle doublera son activité historique de soutien aux EnR: 12,7 Md€ sont alloués au préfinancement de projets. Quant au Fonds France Investissement Énergie Environnement (FIEE), de 150 M€, il est renouvelé. Il est dédié aux développeurs d'EnR, qui pourront aussi solliciter des crédits d'export.

### Des emplois à la clé

La filière Biogaz (gaz produit par la fermentation de matières organiques en l'absence d'oxygène) n'est pas en reste: 350 M€ de prêts dédiés à sa structuration, financés par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et l'Ademe. « *Jamais la question de différer nos investissements verts à cause de la crise sanitaire ne s'est posée. Au contraire: la transition environnementale est une opportunité pour créer des emplois et de la valeur* », affirme Philippe Kunter, directeur du développement durable et de la RSE de Bpifrance. Avec le Prêt Vert Ademe-Bpifrance (1,5 Md€), les PME et ETI industrielles vont pouvoir tout à la fois maîtriser et diminuer les impacts environnementaux de leurs procédés industriels; investir dans la mobilité à zéro carbone pour leurs salariés et les marchandises; innover sur le marché des produits et services pour protéger l'environnement et/ou réduire la consommation d'énergie.

Au-delà de « *son rôle de financeur et d'investisseur, Bpifrance, au travers de ses équipes, s'appuie sur l'ensemble de ses dispositifs pour accompagner les chefs d'entreprise. Face aux défis de la TEE, ils sont souvent désorientés* », souligne Philippe Kunter. Si 80 % d'entre eux ont déclaré en 2018 avoir conscience de l'urgence climatique, seulement 13 % ont indiqué pouvoir réduire « *de manière importante* » leurs émissions carbone d'ici à 2023 (*enquête Bpifrance/Le Lab auprès de 1 150 dirigeants*). La réponse viendra de solutions technologiques. Aussi Bpifrance s'engage-t-elle à financer massivement l'émergence et la croissance des start-up de la Green Tech, ainsi que des réseaux durables et résilients (2,5 Md€). De quoi doubler les aides à l'innovation: 300 M€ par an dès 2021.

### Un programme gagnant-gagnant

Autre initiative: avec l'Ademe, Bpifrance promeut un VTE (Volontariat territorial en entreprise) spécifique – le « VTE vert » –, dans lequel un millier de jeunes peuvent s'engager. Un apprenti, un étudiant ou un jeune diplômé accompagne un dirigeant de PME-ETI dans sa transition verte. Bpifrance, comme la Banque des Territoires, encourage aussi les mobilités vertes (*lire dossier du CDScope n° 389*). Autant de façons positives d'appréhender l'avenir. Un écho à cette réflexion de Pascal Canfin dans *Paris Match*: « *On n'est pas encore en train de gagner la guerre mais on entrevoit des signaux positifs* ».

© A. Saulem/Bpifrance



## 3 QUESTIONS À

**Pascal Lagarde,**  
directeur de la stratégie  
et du développement  
de Bpifrance

**« La transition écologique,  
un enjeu de compétitivité »**

### Comment Bpifrance s'inscrit-elle dans la reconstruction écologique ?

De façon positive: nous accompagnons toute entreprise désireuse de se projeter dans une croissance durable, quel que soit son degré de maturité en la matière. À l'appui: d'une part, notre gamme de produits et services – le Prêt Vert Ademe-Bpifrance ou des prêts à long terme avec différé d'amortissement – et, d'autre part, notre soutien à la Green Tech, cette diversité d'acteurs à la frontière de la recherche et des jeunes pousses. Je pense à Ynsect, par exemple, Food Tech spécialisée dans l'élevage d'insectes, qui transforme des vers de farine pour fournir des protéines destinées à l'alimentation animale, ainsi que de l'engrais.

### Bpifrance réoriente-t-elle sa stratégie ?

D'ici à 2024, Bpifrance va multiplier par deux ses engagements verts. En quatre ans, nous allons faire autant que ces huit dernières années. Cela signifie que la transition écologique et énergétique est un projet d'entreprise à part entière, un changement possible de modèle d'affaires et, certainement, d'état d'esprit. Cela va de pair avec une montée en compétences de nos collaborateurs afin de conseiller au mieux les dirigeants. Avant d'investir dans une société – c'est nouveau et c'est systématique –, nous demandons son plan de transition écologique, ses objectifs et les moyens qu'elle va mettre en œuvre pour les atteindre. Jusqu'ici, de façon plus classique, nous examinons son *business plan*. Dans le cadre du dialogue actionnarial, la sensibilisation à la transition se poursuit tout au long de notre parcours avec l'entreprise, dans le cadre d'un suivi rigoureux, bienveillant mais non complaisant.

### Comment sensibilisez-vous les dirigeants à ces questions ?

Nous les informons et leur montrons des réalisations concrètes d'entrepreneurs, des témoignages, des retours d'expériences, afin de leur donner envie de mettre en œuvre une démarche de développement durable et d'aller plus loin dans ces domaines: à terme, cela aura un impact positif sur leur capacité à se financer. La transition écologique, c'est aussi un enjeu de compétitivité et de résilience. Le *private equity* (investissements dans des sociétés non cotées) intervient souvent sur dix ans. Or 2030, c'est justement l'horizon fixé par l'accord de Paris. C'est demain !

**Stratégie**

# La Poste face au boom du colis

**En donnant un puissant coup d'accélérateur au développement du e-commerce, la crise sanitaire a entraîné une hausse soudaine des volumes de colis traités par les équipes de La Poste. Un défi auquel elles font habituellement face lors de la « peak period » de fin d'année...**

2020 aura été une année inédite pour les équipes de La Poste. « La crise sanitaire a eu pour effet une accélération brutale des volumes traités à laquelle elles ne s'attendaient pas », confie Jacques Grégorcic, directeur des opérations Colissimo.<sup>(1)</sup> Avec de nombreuses journées à plus de deux millions de colis en mai et juin – un chiffre exceptionnel uniquement atteint en *peak period*, c'est-à-dire, principalement, la période des fêtes de fin d'année –, contre 1,2 million en temps normal, elles ont pourtant fait face. « Nous sommes en train de vivre trois années de croissance en une seule, analyse Jacques Grégorcic. Depuis juillet, nous avons toujours près de 30 % de croissance et nous avons fait

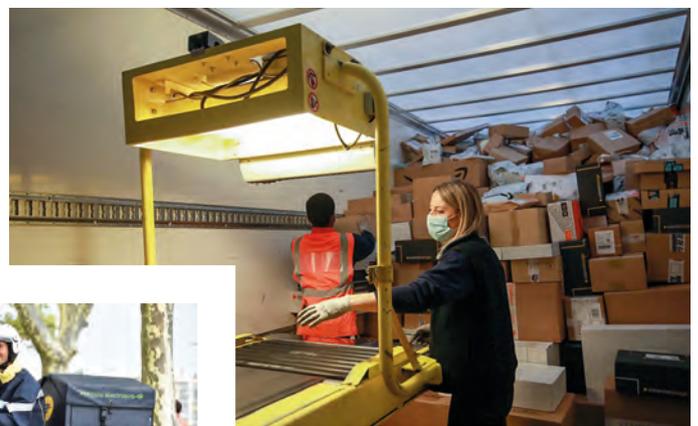
*le pari de la projeter à +30 % jusqu'à la fin de l'année, pour atteindre jusqu'à quatre millions de colis certaines journées de décembre. »<sup>(2)</sup>*

**Des capacités industrielles et logistiques adaptées**

Si, côté tri, La Poste a pu absorber cette explosion des volumes, c'est notamment grâce à des investissements réalisés depuis plusieurs années, anticipant l'essor du e-commerce. Depuis quatre ans, le Groupe a en effet investi 450 M€ sur le schéma directeur industriel et informatique de sa branche services-courrier-colis (BSCC), permettant le déploiement progressif de nouvelles plateformes ultramodernes et augmentant sa puissance de tri et

de livraison. « Nous avons fait le pari, il y a quatre ans, de la conquête de la croissance de ce marché », commente Jacques Grégorcic. Résultat : un outil industriel et logistique dimensionné pour faire face à de très fortes hausses de trafic. « Pour exemple, les précédentes plateformes de tri traitaient 12 000 colis par heure alors que les nouvelles plateformes d'Île-de-France Nord et Hauts-de-France sont déjà à plus de 30 000 colis à l'heure, et celle d'Île-de-France Sud, début 2021, sera à près de 40 000 colis ! Ces trieurs, en permettant de trier plus de colis, permettent aussi d'accélérer leur acheminement pour des livraisons à J+1. »

© E. Huynh / J.-D. Billaud Neutillus - La Poste



## Massification et mutualisation : les clés de la réussite

Côté livraison, la massification des flux de colis et une mutualisation accrue courrier-colis-presse sont les clés du succès. « Aujourd'hui, plus de 70 % de nos colis sont distribués par les facteurs, et très souvent dans des tournées mixtes de courrier, presse et colis - les facteurs transportant de moins en moins de courrier, ils peuvent transporter d'importantes quantités de colis. C'est ce qui nous permet de traverser chaque année la peak period », assure Jacques Grégoric. En la matière, celle de 2020 – avec plus de 16 millions de colis distribués par semaine dès début décembre contre 12,9 la plus haute semaine de 2019 – aura tout de même nécessité le recours à 9000 renforts supplémentaires pour novembre et décembre, en plus des 100 000 postiers mobilisés.

## Toujours plus, toujours mieux

Nouveaux comportements d'achat, nouvelles attentes, nouveaux usages... Si La Poste s'adapte toujours aux besoins de ses clients – être livré « où je veux, quand je veux » – tout en améliorant la qualité de ses services – livraison, après-vente, notamment –, pour autant, le boom du e-commerce n'est pas sans conséquences : saturation du trafic urbain, pollution de l'air, nuisances sonores, etc. Pour juguler l'impact environnemental de ses livraisons, La Poste compense l'intégralité de ses émissions depuis 2012 pour être neutre en CO<sub>2</sub>. Mais elle veut aller plus loin vers le « zéro émission » en mettant en œuvre plusieurs solutions : recours à des véhicules électriques – elle dispose de la plus importante flotte au monde – pour livrer sans bruit et sans émissions ; l'optimisation du transport routier (avec 4 500 Colissimo par camion contre 1 300 auparavant) ; hôtels logistiques urbains, pour massifier et rationaliser les flux de colis dans les villes... Sur la problématique du « dernier kilomètre », elle innove, aussi, notamment avec Urby, sa filiale logistique urbaine – détenue à 40 % par la Caisse des Dépôts via la Banque des Territoires – spécialisée dans l'acheminement de marchandises de plus de 30 kilogrammes<sup>(3)</sup> et déjà présente dans 17 métropoles françaises. Urby vise à créer des centres de mutualisation des marchandises en périphérie des villes et à en assurer les livraisons du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faible émission. Un exemple parmi beaucoup d'autres.

 Vanessa Faisant

(1) À l'heure où nous bouclions ce magazine, la *peak period* n'était pas terminée. Les chiffres pour 2020 n'étaient pas encore connus.  
 (2) Colissimo est le leader de la livraison de colis aux particuliers en France.  
 (3) Une marchandise est considérée comme un colis « commun » jusqu'à 30 kilogrammes.



## 3 QUESTIONS À

**Philippe Dorge**, directeur général adjoint du Groupe La Poste en charge de la branche services-courrier-colis (BSCC).

**« La Poste, avec Colissimo, est le dynamiseur du e-commerce en France »**

### 2020 aura-t-elle été une année record pour le colis ?

La réponse est oui : nous devrions atteindre 445 millions de Colissimo en 2020, contre 363 millions en 2019, soit une croissance de 22,5 % sur l'année, voire peut-être, même, un peu plus ! 2020 reste cependant une année chaotique : si nous atteignons ces 22,5 % de croissance c'est parce que nous avons tenu, en particulier pendant le premier confinement. Les postiers ont continué à travailler, alors que d'autres opérateurs étaient à l'arrêt, tout comme le numéro mondial du e-commerce. Je salue d'ailleurs la mobilisation de nos équipes, il leur a fallu faire preuve de beaucoup d'agilité, de courage et d'engagement.

### Comment La Poste va-t-elle gérer la poursuite de cette croissance ?

En dépit des records de 2020, il reste un potentiel de croissance énorme car le e-commerce ne représente aujourd'hui que 10 % du commerce de détail en France. Pour comparaison, cette part est de 20 % au Royaume-Uni et de 25 % en Chine, par exemple. Notre plan stratégique 2025-2030 projette cette croissance entre 800 millions et un milliard de Colissimo traités chaque année à la fin de la décennie. Sans compter que le Groupe La Poste contribue aussi à générer cette vague de croissance qui accélère sa propre transformation, jusqu'à l'activité des facteurs. Seule La Poste est en capacité de livrer des colis partout en France, six jours sur sept, sans rupture d'égalité entre les territoires, et avec une parfaite péréquation tarifaire. On peut dire que La Poste, avec Colissimo, est le dynamiseur du e-commerce en France !

### La Poste dynamise aussi le e-commerce en soutenant le commerce local...

Oui, en permettant à tous les commerçants de devenir des e-commerçants. Pour les accompagner, nous avons notamment accéléré le développement de Ma Ville mon Shopping, plateforme de vente en ligne dédiée aux artisans et commerçants locaux, placée sous l'égide d'une collectivité locale. Les commerçants peuvent y entrer leur catalogue et, de notre côté, nous assurons le portage à domicile grâce aux facteurs, mais aussi tout une série de services. Nous y comptons aujourd'hui plus de 11 000 commerçants et 3 500 communes sont partenaires. Le e-commerce doit être à la portée de tous les commerçants. En dynamisant ainsi le e-commerce, La Poste se tient à la fois au service de l'activité économique et de la cohésion sociale du pays.

CDC Informatique

# Fabien Lefrançois, responsable département des compétences spécialisées transverses

**L'informatique: un métier-passion pour Fabien Lefrançois! Doté d'un esprit scientifique, il tombe dans la « marmite » numérique dès son plus jeune âge et s'intéresse très tôt aux programmes et algorithmes...**

« Dès le lycée, j'ai su que c'était ma voie », se souvient-il. Son parcours chez CDC Informatique débute il y a quinze ans, lorsqu'il intègre cette filiale de la Caisse des Dépôts pour réaliser sa dernière année d'apprentissage en tant que concepteur/développeur. Il y obtient ensuite son premier poste, sur le métier bancaire.

## VISIONNAIRE

Responsable du département des compétences spécialisées transverses au sein de la direction des études informatiques depuis un an, il chapeaute aujourd'hui 80 collaborateurs répartis en trois centres de compétences, en lien avec les responsables de ces entités. Leur objectif : mettre à la disposition des métiers de l'Établissement public des socles et interfaces proposant des solutions, des applications et des modules pour leur gestion de documents, de données et de contenus. Veillant à la cohérence de l'ensemble, Fabien apporte une vision globale, impartiale. Son rôle : coordonner, réagir, rationaliser. « Parce que nous travaillons au service de tous les métiers, nous nous efforçons de mutualiser les besoins pour apporter des réponses transversales, c'est-à-dire proposer des outils qui soient utilisables par tous, sans favoriser quiconque, et en optimisant les coûts », explique-t-il.

## PROMOTEUR DE L'AGILITÉ

Aimant gérer de front plusieurs projets – il a occupé des doubles fonctions –, il s'implique volontiers auprès d'autres équipes. Sollicité par la direction de la communication de CDC Informatique, il a notamment réalisé des vidéos, une activité qu'il pratique en loisir. Pour accompagner le développement de l'agilité au sein de la Caisse des Dépôts, il a aussi créé, avec deux autres collaborateurs,

*l'Agile Escape. Un jeu alliant team-building et esprit agile conçu sur le principe de l'escape game – enfermés dans une salle aménagée, les collaborateurs ont une heure pour résoudre les énigmes qu'ils y trouvent et qui leur permettront de s'échapper. « En matière d'agilité, la formation ne suffit pas, car le principal frein, c'est l'humain, assure Fabien. Or, l'agilité n'est pas une nouvelle manière de réfléchir mais du bon sens et du pragmatisme. Le tout est de savoir faire des choix, essayer, échouer, recommencer...*

*En somme, de savoir lâcher prise. En l'expérimentant à travers le jeu, on fait ensuite le lien avec des situations professionnelles afin d'essayer de faire essayer les bonnes pratiques. » Avant la crise sanitaire, plusieurs centaines de collaborateurs de CDC Informatique et de la Caisse des Dépôts avaient déjà eu le plaisir de se prêter au jeu... De nouvelles sessions seront proposées, dès que possible!*

✍ Vanessa Faisant  
📷 Jean-Nicholas GUILLO/REA



## PARCOURS

**2005/2006** : apprenti concepteur-développeur, CDC Informatique/ master MIAGE (Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises), université d'Évry.

**2010** : responsable de projet comptes titres retail.

**2013** : *scrum master* site client de la direction des fonds d'épargne.

**2015** : responsable de projet senior portail et décisionnel des prêts.

**2018** : directeur de programme big data et front.

**2019** : responsable département des compétences spécialisées transverses.



## PARCOURS

**1994** : BEP communication, administration et secrétariat.

**1995** : agent d'accueil au service état-civil de la mairie de Marly-le-Roi (78).

**2001** : gestionnaire de paiement à la direction des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts, établissement de Bordeaux.

**2011** : assistant organisateur MOA, DRS.

**2016** : gestionnaire de recouvrement spécialisé, DRS.

*connaître l'Établissement public, destinée aux collaborateurs de la Caisse des Dépôts. Une activité qu'elle mène avec un double intérêt : apprendre et transmettre.*

*« Ces formations sont l'occasion de faire connaître les activités de la DRS mais aussi d'en savoir plus sur celles des autres directions. »* Sur les ondes de la radio de l'établissement de Bordeaux, elle s'est aussi amusée à présenter une chronique « *Loisirs* » à plusieurs reprises...

## CURIEUSE

Depuis quatre ans, Ingrid occupe le poste de gestionnaire de recouvrement spécialisé pour le compte de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL). *« Les activités dites de recouvrement spécialisé concourent à l'encaissement de cotisations rétroactives, c'est-à-dire les validations de périodes, les rachats de pension, etc. Des activités complexes et spécifiques »,* résume-t-elle. Avec un réel sens du *« travail bien fait, mais sans stress »*, elle apprécie particulièrement qu'on lui ait laissé carte blanche pour moderniser cette activité *« parfois obscure »*. *« Cette modernisation s'est concrétisée cette année par la création d'une application de gestion spécifique, GC2. Grâce aux efforts produits en équipe – elle a notamment formé des "agents occasionnels" pour l'accompagner dans cette tâche – pour recouvrir le stock de ces créances sur les quinze dernières années, nous avons pu mettre à jour plusieurs centaines de millions d'euros pour le compte de la CNRACL »,* se réjouit-elle.

De quoi appréhender sereinement les transformations en cours ou à venir à la DRS, qu'il s'agisse de la réforme des retraites, du programme employeurs publics ou de l'organisation du recouvrement. Autant d'occasions pour Ingrid d'accompagner le changement et de se former, avec toujours autant de curiosité, à de nouvelles activités.

 **Vanessa Faisant**  
 **Sébastien ORTOLA/REA**

## Établissement public

# Ingrid Launay, gestionnaire de recouvrement spécialisé

**Entrée à la Caisse des Dépôts en 2001, Ingrid Launay a exercé des fonctions variées à la direction des retraites et de la solidarité (DRS). Depuis quatre ans, elle est gestionnaire de recouvrement spécialisé pour le compte de la CNRACL. Une activité qu'elle a contribué à moderniser.**

2001. À l'époque fonctionnaire à la mairie de Marly-le-Roi (78), Ingrid Launay n'hésite pas à quitter la région parisienne pour Bordeaux, afin de prendre un poste de gestionnaire de paiement à la direction des retraites et de la solidarité. Son audace lui fait par la suite embrasser différentes fonctions – gestion de paiement, assistance MOA – et faire son chemin au sein de la DRS sans jamais s'ennuyer. Participation à des groupes de travail, formations, passage d'examens

professionnels... Ingrid saisit, en parallèle à ses différents postes, chaque opportunité d'élargir son horizon et d'évoluer.

## TOUJOURS PARTANTE

En dix-neuf années, son enthousiasme n'a pas faibli. *« Je suis fière de travailler à la Caisse des Dépôts. La poursuite de l'intérêt général, la large palette de ses activités, tout ce qu'elle construit et fait pour notre pays en font une belle maison »,* reconnaît-elle. Cette adhésion se traduit notamment par le suivi assidu des actions de communication de la Caisse des Dépôts : podcasts du blog des experts, articles sur next, *CDscope*, actualités des filiales... *« Je prends le temps de me rendre disponible pour écouter, lire, m'informer... Me tenir toujours au fait de l'actualité du Groupe »,* confie Ingrid. Aimant *« sortir de son périmètre »,* elle coanime la formation *Comprendre et*

# Quand le musée de La Poste se réinvente...

Rouvert en novembre 2019 dans un écrin tout neuf, et rapidement refermé pour cause de crise sanitaire\*, le musée de La Poste (Paris 15<sup>e</sup>) a profité de cette occasion pour se repenser et continuer de vivre, autrement... Parallèlement à la poursuite du travail d'enrichissement des collections et de conservation des œuvres, le musée s'est animé « hors les murs », ses médiateurs allant à la rencontre de publics nouveaux dans les hôpitaux, dans les écoles et les centres de loisirs. L'offre numérique du musée s'est également développée: le public est, par exemple, invité à une visite guidée de l'exposition temporaire *Rêver l'univers* sur le site internet du musée... En attendant de pouvoir la découvrir « en vrai », tout comme les riches collections racontant l'histoire et les métiers de La Poste en France, ainsi que de nombreuses œuvres d'art liées à la création des timbres, conservées au musée.

**Rendez-vous sur [www.museedelaposte.fr](http://www.museedelaposte.fr)**

*\* NDLR: ces photos ont été prises lors de l'inauguration du musée rénové, fin 2019.*

📷 E. Huynh/La Poste

