

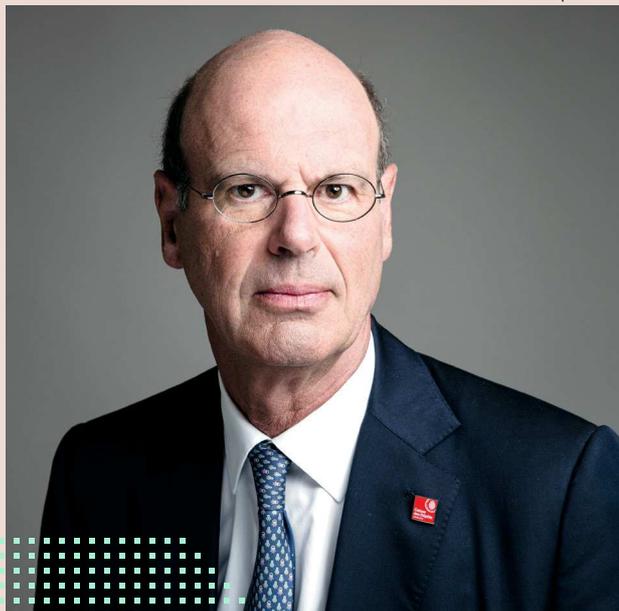
## Au service des seniors fragilisés



page 10 — Point de vue  
**Olivier Sichel, directeur  
de la Banque des Territoires**

page 20 — Focus  
**Vivier perspectives Groupe,  
faisons grandir nos talents**

Frédérique Plas



Un projet de loi sur la dépendance est attendu en 2020 et nous devons répondre présent pour accompagner cette politique publique.



## La révolution démographique est une chance

**J**e suis heureux de vous présenter la nouvelle formule de *CDscope* : un magazine plus incarné, qui offre un meilleur confort de lecture, un magazine qui reste pointu sur les sujets traités, tout en étant accessible au grand public.

Ce que nous vivons n'est pas simplement un vieillissement de la population, c'est une révolution démographique : comment faire face, en particulier, au boom du 4<sup>e</sup> âge (douze millions de personnes de plus de 75 ans en 2050), donc à l'accroissement de la dépendance ? C'est un défi au moment où un tiers de la population va passer un tiers de son temps à la retraite. Mais c'est aussi une opportunité de développement. La clé de cette équation démographique réside dans l'art de traiter l'un en complémentarité de l'autre : le rentable finance le non rentable.

L'expertise ne manque pas au sein du groupe Caisse des Dépôts, ni les architectes pour construire et apporter des solutions concrètes. Avec ses capacités de recherche, d'innovation et son expertise en gestion de patrimoine, notre Groupe est en mesure d'apporter des solutions via une mobilisation sans précédent de la direction des retraites et de la solidarité, de la Banque des Territoires, CDC Habitat, Icade, Transdev... Un projet de loi sur la dépendance est attendu en 2020 et nous devons répondre présent pour accompagner cette politique publique.

Être « Au service des seniors fragilisés », tel est le sujet du dossier de ce numéro qui dévoile notre réflexion et les chantiers en cours : Comment rénover et faire évoluer les Ehpad ? Comment regrouper en un seul lieu différentes solutions pour personnes âgées fragiles ? Parce que le vieillissement de la population française est une thématique traversée par les fractures sociales et territoriales, il s'inscrit dans la stratégie de notre Groupe. Notre partenariat avec La Poste, également engagée sur cette question, va nous permettre d'enrichir notre réflexion et d'avancer de concert.

Ensemble, faisons grandir la France

**Éric Lombard**, directeur général du groupe Caisse des Dépôts

### Sommaire



#### Point de vue

**10** Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires

#### Grand angle

**12** Au service des seniors fragilisés

#### Focus

**20** Vivier perspectives Groupe, faisons grandir nos talents

#### Portraits

**22** • Sabine Breque, factrice à La Poste  
• Abdou Fall, responsable du DataLab à la Caisse des Dépôts



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 : Françoise Gratias, établie aux Violennes, résidence pour seniors à Bussy-Saint-Georges (77), gérée par CDC Habitat © Jair Lanes.  
Diffusion : Philippe Leroy. Contact rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr  
Réalisation : **WAT** - wearetogether.fr 2001\_00877. Tél. : 01 47 61 58 00.  
Impression : Imprimerie Evoluprint. ISSN : 0759 9277.

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



## Services publics

# France Services au plus près des Français



Espace numérique mobile France Services à Fauville-en-Caux (76).

© DR Normandie Banque des Territoires

dans tous les cantons pour que chaque Français puisse s'y rendre en moins de trente minutes. L'objectif est de déployer 2 000 lieux d'accueil France Services d'ici à 2022. Face à ce défi, l'État a décidé d'avancer rapidement : 534 structures France Services ont déjà ouvert leurs portes en février 2020. En parallèle, près de 1 380 Maisons de services au public – des structures qui regroupaient déjà certains services publics dans les territoires – font l'objet d'une montée en gamme pour intégrer le dispositif.

## La Caisse des Dépôts en première ligne

Acteur majeur de la lutte contre les fractures territoriales, la Caisse des Dépôts est pleinement intégrée à ce projet. Le 5 février dernier, Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires, et Yves Le Breton, directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), ont visité la structure France Services de Colombes (92).

« La Banque des Territoires, en soutenant France Services, œuvre à une plus grande accessibilité et simplicité des démarches administratives et à une qualité de service pour tous les Français », a indiqué Olivier Sichel.

L'engagement de la Banque des Territoires comprend aussi l'accompagnement de la formation des personnels recevant le public : 1 677 agents bénéficient ainsi de la plateforme Agents France Services, développée en interne en moins de six semaines. Finalité : garantir la qualité des prestations délivrées par ces structures. D'ici à 2022, aux côtés du Groupe La Poste, la Banque des Territoires va en déployer de nouvelles, dans les zones les plus fragiles – centres-bourgs, quartiers prioritaires politique de la ville, outre-mer... –, en particulier.

Montant de l'enveloppe allouée ? 20 millions d'euros, en cumulant les structures fixes et mobiles. Un travail collaboratif avec les représentants de l'État, des collectivités territoriales et des opérateurs partenaires.

**France Services, c'est le nom du nouveau dispositif mis en place par le gouvernement pour maintenir et développer des services publics de proximité, sur l'ensemble du territoire. Concrètement, il s'agit de maisons ou de dispositifs mobiles – des bus ou des camionnettes –, où les particuliers vont pouvoir bénéficier de conseils pratiques et d'un accompagnement personnalisé pour toute question administrative.**

Ce qui fait la force de France Services, c'est la présence systématique de six opérateurs et trois administrations : La Poste, Pôle emploi, la Caisse nationale d'assurance maladie, la Caisse nationale d'allocations familiales, la Caisse nationale d'assurance vieillesse, la Mutualité Sociale Agricole, sans oublier le ministère de l'Intérieur (pour renouveler ses papiers d'identité), le ministère de la Justice (pour être mis en relation avec des professionnels du droit), et la Direction générale des finances publiques (pour se faire aider dans sa déclaration de revenus). Il s'agit donc d'un projet d'envergure, d'autant qu'Emmanuel Macron souhaite installer une structure France Services

### LE CHIFFRE

**2 000**, c'est le nombre de lieux d'accueil France Services qui vont être déployés dans l'Hexagone d'ici à 2022.

## Caisse des Dépôts-La Poste

# La naissance d'un bancassureur public se précise

 **Une nouvelle étape a été franchie dans le rapprochement Caisse des Dépôts-La Poste. Elle va donner lieu à la création d'un grand pôle financier public au service des territoires.**

Dans sa décision du 30 décembre 2019, voici ce que dit l'Autorité de la concurrence. D'une part, La Banque Postale peut prendre le contrôle de CNP Assurances. D'autre part, la Caisse des Dépôts peut détenir le contrôle du Groupe La Poste.

Compte tenu de la présence de la Caisse des Dépôts et du Groupe La Poste dans de nombreux secteurs économiques, l'analyse de l'Autorité de la concurrence a porté sur différents marchés : banque, assurance, immobilier, traitement des documents et des données, accès à Internet et santé. L'Autorité s'est plus particulièrement interrogée sur les conséquences de la réunion, au sein d'un même groupe, des activités de banque et d'assurance. Elle a établi ce double constat : les parts de marché respectives des parties sur l'ensemble de ces secteurs restent modérées ; d'autres acteurs puissants des secteurs de la banque et de l'assurance y sont actifs. À terme, La Poste sera détenue à hauteur de 66 % par la Caisse des Dépôts et de 34 % par l'État. Quant à La Banque Postale, elle deviendra actionnaire majoritaire (62 %) de CNP Assurances.



© Jean-Marc Pettina

## Épargne

# Le Livret A et le LDDS plébiscités par les Français

 **En 2019, le Livret A reste le placement préféré des Français.**

L'an passé, les collectes du Livret A et du Livret de développement durable et solidaire (LDDS) se sont élevées, et cumulé, à plus de 16 milliards d'euros. Et ce malgré une baisse de la collecte de 0,83 Md€ en décembre. À cela s'ajoute une capitalisation annuelle des intérêts de près de 3 Md€. À fin décembre 2019, l'encours total sur les deux produits s'élève à près de 411 Md€. Le 1<sup>er</sup> février, la rémunération du Livret A et du LDDS est passée de 0,75 % à 0,50 %. Bruno Le Maire, le ministre de l'Économie et des Finances, a pris acte de la recommandation du gouverneur de la Banque de France d'appliquer

la formule permettant de calculer le taux de rémunération des livrets d'épargne réglementés. Un nouveau taux qui renforce la situation financière des organismes de logement social. Selon Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, « cela donne la possibilité de financer la construction de quelque 17 000 logements sociaux supplémentaires ou d'en rénover 52 000 chaque année ». Créé en 1818, le Livret A est aujourd'hui détenu par 55 millions de Français. Il reste un placement attractif et continue à séduire car les intérêts des livrets réglementés sont toujours défiscalisés – exonérés d'impôt sur le revenu et de prélèvements sociaux. Garanti par l'État, ce placement est aussi plébiscité pour sa liquidité, les fonds étant immédiatement disponibles.



**La baisse du taux de rémunération du Livret A va permettre d'accélérer la construction et la rénovation de logements sociaux.**

© Jean-Marc Pettina

## Finance verte

# Investir dans les énergies renouvelables

**La Banque des Territoires et Total, via Total Quadran – filiale de production d'électricité renouvelable en France –, viennent de signer un accord.**

La Banque des Territoires prend une participation de 50 % dans le portefeuille d'actifs solaires et éoliens de Total Quadran. Celui-ci est composé de onze parcs éoliens et de 35 centrales solaires photovoltaïques, pour une capacité totale de 143 mégawatts. Dans le cadre de cette transaction, ce portefeuille a été valorisé à quelque 300 millions d'euros. Emmanuel Legrand, directeur du département transition énergétique

et écologique de la Banque des Territoires, indique : « *Nous investissons dans les énergies renouvelables afin de soutenir les acteurs et les politiques publiques qui participent concrètement à la mise en œuvre de la transition énergétique* ». L'entrée au capital de la Banque des Territoires au sein des deux portefeuilles permettra à Total Quadran de poursuivre le développement de nouveaux projets d'énergie renouvelable en France métropolitaine et dans les Dom-Tom. Une nouvelle illustration du fait que la Caisse des Dépôts, au travers de la Banque des Territoires, tient compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses décisions d'investissement.



Les panneaux solaires récupèrent l'énergie du rayonnement solaire pour la transformer en chaleur ou en électricité.

© Total Quadran

# Booster la filière du gaz renouvelable

**La France a décidé de renforcer les énergies renouvelables, et notamment le biogaz, qui fait l'objet d'un soutien accru de l'État.**

Le gaz est une composante d'avenir du mix énergétique pour réduire l'empreinte carbone de l'Hexagone. Voilà pourquoi l'État veut accélérer le développement de la filière du gaz renouvelable en renforçant son soutien aux porteurs de projets, souvent des agriculteurs. Pour construire des installations, ils ont besoin de ressources complémentaires, en particulier capitalistiques, et du soutien d'acteurs expérimentés.

C'est pourquoi Eiffel Investment Group, la Banque des Territoires, GRTgaz, Société Générale Assurances et Ademe Investissement ont annoncé le lancement du fonds Eiffel Gaz Vert. Ce fonds public-privé est créé pour soutenir le développement de cette filière en France et en Europe en finançant de 50 à 100 projets (unités) de méthanisation, via des prises de participations minoritaires et d'autres apports en capital ou quasi-capital. Eiffel Gaz Vert est doté de plus de 115 millions d'euros d'engagements et vise 200 M€. Une première opération de 8 M€ a déjà été réalisée. La Banque européenne d'investissement et ProBTP étudient, à terme, une entrée dans ce fonds.

# De nouveaux projets éoliens

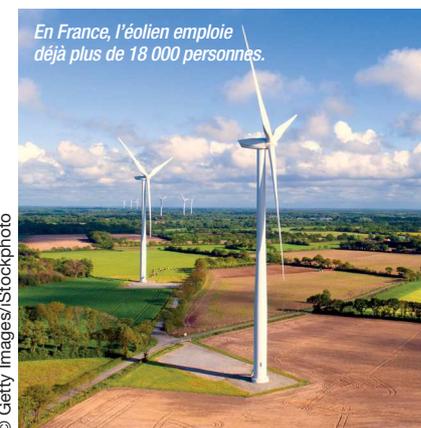
**La Banque des Territoires et la Compagnie nationale du Rhône (CNR) ont signé, le 23 décembre 2019, un accord de partenariat de dix ans pour détenir plus de 500 mégawatts dans de nouveaux projets éoliens. Pour s'inscrire dans la lutte contre le réchauffement climatique.**

Ce partenariat stratégique implique :

- la détention commune d'une société portant 90 mégawatts d'actifs éoliens, dont l'exploitation va être supervisée par CNR\* ;
- l'augmentation du portefeuille d'actifs éoliens en codétention de 400 mégawatts sous cinq ans, sur la base de projets actuellement en développement ;
- la possibilité d'étendre ce partenariat à de nouveaux projets, d'ores et déjà identifiés, qui devraient voir le jour dans les dix ans.

2019 a permis un rapprochement opérationnel significatif entre CNR et la Banque des Territoires : un premier partenariat portant sur 23 mégawatts, via trois parcs photovoltaïques, avait déjà été signé le 6 novembre 2019. La Compagnie nationale du Rhône est le premier producteur français d'électricité d'origine 100 % renouvelable. Chaque année, CNR produit près de 15 TWh issus de son mix hydraulique, éolien et photovoltaïque. En France et en Europe, CNR compte atteindre une puissance installée d'au moins 4 000 mégawatts d'ici à fin 2020 dans ces trois énergies.

\* La Banque des Territoires est actionnaire de CNR à hauteur de 33,2 %.



En France, l'éolien emploie déjà plus de 18 000 personnes.

© Getty Images/Stockphoto

Immeuble de bureaux La Marseillaise, un investissement de la Caisse des Dépôts dans la cité phocéenne.



© Jean-Marc Pettina

## Immobilier tertiaire

# Création d'une plateforme d'aménagement urbain

**La Caisse des Dépôts et la Banque européenne d'investissement (BEI) vont créer une plateforme dédiée pour investir dans des opérations immobilières structurantes.**

Dotée de 200 millions d'euros\*, cette structure a pour objectif de favoriser le développement urbain des territoires français. Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'offre investisseur de la Banque des Territoires afin de rendre les territoires plus attractifs.

De quoi s'agit-il ? Prendre des participations minoritaires dans des projets d'envergure et performants sur le plan environnemental, des programmes d'immobilier d'entreprise et commercial en particulier.

La plateforme pourra aussi investir dans des initiatives qui répondent à d'autres enjeux : santé, vieillissement, besoins des étudiants et des jeunes actifs (résidences), renforcement de l'offre touristique des territoires. Pour financer les projets, l'effet d'entraînement de la plateforme est essentiel, grâce au renfort d'investisseurs privés et de financements bancaires. Dans les trois ans à venir, une quinzaine

de projets pourront être soutenus dans l'Hexagone. Cette plateforme est une nouvelle étape du partenariat établi en 2013 entre la BEI, la Caisse des Dépôts et certaines de ses filiales – Bpifrance ou CDC Habitat. Cette alliance est appelée à générer de nouveaux instruments ou initiatives innovants. Une priorité retenue par le comité de pilotage annuel de coopération entre la Caisse des Dépôts et la BEI pour 2020.

Selon Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, « cette première plateforme démontre notre capacité commune à innover. Par son intermédiaire, l'accès de nos territoires aux financements de l'Union européenne sera facilité.

La Banque des Territoires, qui va la déployer auprès des porteurs de projets, agira aussi pour le compte de la BEI. C'est une reconnaissance de son expertise et de son ancrage territorial ».

\* Portés à 50 % par la Banque des Territoires et à 50 % par la BEI.

## Retraites

# Nouvel accueil à Paris

**Le 20 décembre 2019, la direction des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts a inauguré un nouvel accueil.**

Son adresse : 12, avenue Pierre Mendès France à Paris, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement. Ses affiliés – les salariés actifs cotisants et les pensionnés de régimes de retraite de l'Ircantec, des retraites des Mines et de la Banque de France – pourront ainsi bénéficier d'entretiens d'information et d'orientation sur leurs droits. La création de cet espace fait suite à la fermeture récente de l'accueil Ircantec de la rue Villiers-de-l'Isle-Adam à Paris, dans le 20<sup>e</sup> arrondissement.

**Pour en savoir plus :** sites Internet Ircantec ; Retraite des Mines ; Retraite Banque de France.



© Getty Images/Fizkes

## Bpifrance

# Un prêt pour accélérer les offres touristiques

**Bpifrance et la Banque des Territoires ont annoncé, le 20 janvier, la mise en place du Prêt tourisme.**

Ce prêt s'adresse aux TPE et PME de plus de trois ans qui contribuent à l'attractivité touristique des territoires de métropole et d'outre-mer. De 30 000 euros à un million d'euros, il offre de nombreux avantages : en particulier un taux privilégié, grâce à la garantie apportée par la Banque des Territoires. L'objectif : financer la transformation numérique, celle des activités traditionnelles du secteur notamment. Il s'agit aussi

de favoriser l'émergence d'activités nouvelles – le tourisme écoresponsable, par exemple.



© Getty Images/vm

## Icade

# La Foncière Santé poursuit son développement



Ehpad situé au Teilleul (50).

© Société Shooofin

**En décembre 2019, la Foncière Santé d'Icade a finalisé des acquisitions à hauteur de 315 millions d'euros.**

Elle poursuit ainsi son développement, avec :  
– en Allemagne, un portefeuille de dix-neuf actifs de maisons médicalisées pour personnes âgées louées à Emvia Living, l'un des dix premiers exploitants allemands du secteur ;  
– en Italie, une maison de retraite médicalisée et deux établissements supplémentaires en cours de construction dont la livraison est prévue début 2021. Les trois actifs seront exploités par le groupe Kos, l'un

des principaux opérateurs de santé italiens ;  
– en France, deux Ehpad auprès de l'opérateur de santé Korian, qui exploitera ces établissements, situés au Teilleul (50) et à Notre-Dame-de-Saniilhac (24). Ces établissements généreront des revenus locatifs dès 2020. Avec ces trois opérations, la Foncière Santé d'Icade totalise un montant d'investissement de plus de 770 millions d'euros en 2019. Avec plus de 450 M€ d'investissements engagés hors de France depuis 2018, elle est aussi en ligne avec sa feuille de route en matière de diversification hors de France en Europe continentale.

## Compagnie des Alpes

# Résultats annuels en hausse

**Alors que la période hivernale s'achève, la Compagnie des Alpes (CDA), dont la Caisse des Dépôts est actionnaire à hauteur de 40 %, affiche un chiffre d'affaires consolidé de 854 millions d'euros, en progression de 6,6 % à périmètre réel.**

Comment expliquer cette bonne performance des résultats annuels 2018-2019 ? Elle a été portée par une bonne saison dans les domaines skiables (+ 3,4 % par rapport à l'exercice précédent) et une activité dynamique dans les destinations de loisirs (+ 7 %), soutenue en particulier par l'augmentation de la capacité hôtelière du Parc Astérix, l'ouverture de l'Aquapark de Bellewaerde (Belgique) et l'inauguration de nouvelles attractions. En tenant compte de l'intégration de Familypark le 1<sup>er</sup> avril 2019, le chiffre d'affaires s'établit à 380,7 millions d'euros, en hausse de 12 %. Le groupe CDA a atteint ses objectifs de marges opérationnelles (37,3 % pour les domaines skiables et 28,2 %, hors Futuroscope, pour les destinations de loisirs). Le résultat net part du groupe s'élève à un niveau record : 62,2 M€.



© Zoom

**Économie sociale et solidaire**

# Treize millions d'euros pour accélérer l'innovation sociale

En 2019, le fonds NovESS, porté par la Banque des Territoires en partenariat avec un club de grands investisseurs institutionnels, a réalisé seize investissements pour un montant de 13 millions d'euros. **Objectif : contribuer au changement d'échelle d'entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin d'accélérer l'innovation sociale.**

NovESS a terminé l'année en investissant 1,8 million d'euros : un million dans la coopérative Ethiquable, pour l'aider à créer la première chocolaterie équitable et bio en France sur le site de Fleurance (32) ; 300 000 euros dans la start-up Co-Recyclage (réemploi de matériaux...), pour favoriser son développement en régions et 500 000 € dans la société Handéo, pour lui permettre de garantir la qualité des prestations d'aide à l'autonomie et à la mobilité fournies aux personnes en situation de handicap.



© Getty Images/fcaofotodigital

La première chocolaterie équitable et bio va voir le jour en France à Fleurance (32).

**Développement territorial**

## Contribuer à l'attractivité de Romainville

La Banque des Territoires et le groupe Fiminco ont signé un double partenariat pour le développement du village de marques Paddock Paris et du site de biotechnologies Biocitech à Romainville (93).

Ce village de marques, premier *outlet\** accessible en métro et inauguré le 26 novembre 2019, rassemble, parmi les marques déjà présentes, des enseignes telles que Galeries Lafayette, Delsey, Lindt...

Le projet, qui prévoit le développement de 20 000 m<sup>2</sup>, permettra de créer 400 emplois. Quant au site Biocitech,

limitrophe du village de marques, il compte 19 000 m<sup>2</sup> d'immeubles tertiaires et de recherche, accueillant une trentaine d'entreprises dédiées à la biotechnologie. Cinq cents emplois y ont été créés. Biocitech compte également une réserve foncière importante qui permettra de développer des opérations tertiaires et commerciales d'ampleur pour le territoire. Ce lieu d'innovation a vocation à accueillir des structures de recherche, notamment dans le domaine de la santé. L'objectif de ces projets est de contribuer à l'attractivité d'un territoire en mutation.

\* Centre commercial regroupant des magasins d'usine.



Le site Biocitech va accueillir une trentaine d'entreprises dédiées à la biotechnologie.

© iStockphoto/pkujijane

## Egis

# Un nouveau tram relie l'aéroport au port de Nice

Depuis le 14 décembre, la ligne T2 du tramway de Nice est en service sur tout son parcours.

Le groupement Essia, composé d'Egis mandataire (filiale à 75 % de la Caisse des Dépôts), de l'Atelier villes & paysages, d'Ingérop et des architectes STOA, en a assuré la maîtrise d'œuvre.

La ligne T2 permet d'aller de l'aéroport de Nice Côte d'Azur au port de Nice en moins de trente minutes. Voilà qui évite la circulation de plus de 2 000 véhicules par jour !

Cette mise en service vient clore un travail sur les lignes 2 et 3 du tramway de Nice. Il a été réalisé depuis 2010 par le groupement Essia, pour proposer un tramway adapté aux besoins des habitants. La ligne T2 vient compléter le réseau de transport de Nice, qui compte désormais trois lignes de tramway opérationnelles.



La ligne T2 du tramway de Nice.

© Métropole NCA/Didier Quillon

## CDC Habitat

# Au service d'une réhabilitation de copropriété à Grigny

Une première. CDC Habitat vient de signer un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage au service d'une copropriété dégradée en situation d'urgence, à Grigny (91).

1 500 logements, avec une première enveloppe de 9 millions d'euros. Objectif : améliorer rapidement les conditions de vie des habitants.

Cette copropriété fait partie des quatorze sites nationaux que l'État et l'Agence nationale pour l'habitat (Anah) ont identifiés comme étant prioritaires. Une initiative qui s'inscrit dans le plan national Initiative Copropriétés. Grand Paris Habitat, pour le compte de CDC Habitat, engage aujourd'hui en urgence un programme complet de travaux dans près de



© Getty Images/ivan strba

## Transdev

# Tramway de Rabat-Salé : renouvellement du contrat d'exploitation



© Transdev Rabat-Salé

Transdev a été reconduit pour dix ans pour assurer l'exploitation du réseau de deux lignes de tramway de Rabat-Salé-Témara (Maroc), à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Pour assurer ce contrat, Transdev emploie 400 personnes. Ces deux lignes permettent de desservir, dans un rayon de 500 mètres autour des stations, 450 000 emplois, plus de 100 établissements d'enseignement, le Parlement marocain, des établissements de santé et les principaux lieux touristiques.

« 2019 restera sans conteste l'année par excellence du tramway pour Transdev », a indiqué Thierry Mallet, président-directeur général du groupe Transdev. « Cette année aura été marquée par de nombreux autres succès dans le monde : Parramatta et CBD & South East à Sydney (Australie), Dublin (Irlande), Hurontario (Canada), Avignon et Saint-Étienne en France. Nous continuerons à développer ce système de transport en commun à grande capacité assurant des services à haute fréquence pour la mobilité du quotidien. »



## PARCOURS

**Olivier Sichel,**  
directeur général adjoint  
de la Caisse des Dépôts,  
directeur de la Banque des Territoires

Diplômé de l'Essec, de Sciences Po Paris  
et de l'Ena

**2002** : pdg de Wanadoo.

**2004** : directeur exécutif de la division  
Téléphonie fixe et Internet Europe d'Orange.

**2006** : partner de Sofinnova, l'un  
des leaders du capital-risque en Europe.

**2012-2016** : pdg de *LeGuide.com*,  
comparateur de prix.

**2015-2016** : président fondateur  
de la Digital New Deal Foundation.

**2018** : directeur général adjoint  
de la Caisse des Dépôts.

# « Notre action à la Banque des Territoires, c'est du concret »

La France serait-elle divisée entre, d'une part, des métropoles dynamiques et, d'autre part, des territoires qui se meurent ? Non, affirme la Banque des Territoires, révélateur de projets à travers l'Hexagone. De Charleville-Mézières (08) à Angoulême (16) en passant par Colombes (92), 820 collaborateurs de cette direction de la Caisse des Dépôts accompagnent au quotidien des initiatives pour raviver les couleurs du tissu local.

## La Banque des Territoires est-elle bien identifiée ?

Souvenez-vous, elle a été créée en seulement quatre mois, en mai 2018. Sa vocation : soutenir le développement local et lutter contre la fracture territoriale, axe stratégique du groupe Caisse des Dépôts. Une étude récente montre qu'elle a acquis une très forte notoriété auprès des élus, des collectivités locales, des organismes de logement social et des notaires. Nos clients ont bien compris notre mission : les accompagner dans leurs projets. Pour ce faire, nous avons réuni sous une même bannière tous les leviers de notre Groupe. Avec un triple objectif : être plus proche, plus simple et plus rapide.

## Comment cela se traduit-il ?

Mes collaborateurs et moi-même honorons de plus en plus de rendez-vous ! Déjà plus de 3 500 avec les représentants des villes et porteurs de projets dans le cadre de l'action gouvernementale destinée à revitaliser 222 cœurs de ville, que nous accompagnons.

## Vous venez de signer votre millième engagement dans le cadre de ce programme.

Oui, c'était le 29 janvier, à Angoulême. Nous avons accordé un prêt de 5,8 millions d'euros à la SAS Immobilière Charente pour que la ville acquière seize actifs immobiliers en centre-ville. Un ancien squat va ainsi être transformé en plateaux de production audiovisuelle pour les Studios Hari. Les effectifs de cette société passeront de 135 à 200 en 2021. De quoi attirer des jeunes dans cette ville moyenne où l'immobilier est bon marché – leur pouvoir d'achat n'en sera que plus important – et où l'écosystème

autour de la bande dessinée est porteur. C'est du concret.

## Comment résumer l'action de la Banque des Territoires dans ce cadre ?

En 2019, nous avons tout de même mobilisé 220 millions d'euros pour accompagner les collectivités dans leur démarche d'innovation, contre 100 millions en 2018. Avant d'injecter de l'argent dans un centre-ville, nous coordonnons tous les projets utiles à son activité économique et sociale : sacré boulot pour nos équipes ! Ensuite, nous investissons au global : un milliard quatre cents millions d'euros en 2019. Avec un effet d'entraînement à la clé : quand on injecte un euro, on a un effet multiplicateur de sept. De quoi lutter contre la vacance des commerces et des logements, favoriser l'activité économique locale, et ce dans une perspective de développement durable.

## Comme à Grenoble, par exemple ?

Oui, j'y suis allé en février pour inaugurer un centre de logistique urbaine que la Banque des Territoires a financé avec La Poste. Il s'agit d'éviter les nuisances liées au commerce électronique, en choisissant bien la localisation des entrepôts et en permettant à des véhicules non polluants d'assurer les livraisons des commandes, à des horaires où il n'y a pas d'embouteillage. Nous intervenons aussi en banlieue parisienne. Récemment, j'ai rencontré les agents d'une structure France Services à Colombes, en banlieue parisienne, dont la mission est de simplifier la relation des usagers aux services publics. La Banque des Territoires a financé la plateforme informatique de toutes les structures France Services du pays.

## La Banque des Territoires lutte aussi contre la fracture numérique.

Notre financement a permis d'installer un million de prises haut débit en 2019 en zone rurale – du Calvados à la Meuse en passant par le Loir-et-Cher. Quelque cinq millions de personnes, mais aussi des PME, vont en bénéficier, tout en gardant la possibilité de choisir leur opérateur de fibre optique.

## Quelles sont vos priorités en 2020 ?

Tout d'abord, développer les actions Cœur de ville ; ensuite, investir dans l'habitat sous toutes ses formes – du logement social au logement pour publics fragiles en passant par les Ehpad ; enfin, simplifier nos processus et améliorer l'expérience client. Notre promesse : offrir une réponse sous cinq jours via un seul interlocuteur.

## Les collaborateurs de la Banque des Territoires sont-ils fiers de participer à cette aventure ?

Notre devise, c'est « L'intérêt général a choisi sa banque ». Résultat, toutes les équipes sont très engagées. Les collaborateurs sont fiers des actions initiées et réalisées en 2019. Ils ont énormément travaillé. Ensemble, nous voulons aller plus loin, demain, en accompagnant les petites villes. Pour tenir notre promesse citoyenne, nous avons recruté 50 personnes et mis plus de moyens en ingénierie et en investissement...

Propos recueillis par Dorothée Duparc  
📧 Jean-Marc Pettina



## AU SERVICE DES SENIORS FRAGILISÉS

Le vieillissement des baby-boomers, nés entre 1946 et 1973, va poser des questions vertigineuses sur le plan sociétal. Pour prendre en charge le grand âge et ses pathologies, un investissement financier important va être nécessaire. Mais pas seulement. Afin de répondre aux attentes de cette population attachée à sa liberté, il va aussi falloir créer des solutions innovantes. Le groupe Caisse des Dépôts s'y emploie.

# Vieillesse de la population française : six choses à savoir

## 01

### 2050 : LE BOOM DU QUATRIÈME ÂGE

**Enjeu : savoir gérer l'accroissement de la longévité**

La population du quatrième âge – 75 ans et plus – croît très vite. Au 31 décembre 2018, selon l'Insee, sur 67 millions d'habitants, la France comptait 11 millions de seniors de 60 à 74 ans (17 % du total) et 6,2 millions de personnes âgées de 75 ans ou plus (9,2 % du total). En 2050, sur 74 millions d'habitants, notre pays comptera 12 millions de seniors de 60 à 74 ans (faible progression) et 12 millions de personnes de plus de 75 ans (forte progression). Le quatrième âge représentera alors 16,2 % de la population (*scénario central de l'Insee et de l'Institut national des études démographiques – Ined*).

## 02

### 83 ANS, L'ÂGE MOYEN DE LA PERTE D'AUTONOMIE

**Enjeu : prendre en charge les seniors très fragiles**

Côté face : le nombre des centenaires double tous les dix ans. Et les âges où les taux de décès sont les plus importants sont désormais 90 et 91 ans chez les femmes, et 88 ans chez les hommes. Côté pile : 20 % des personnes âgées de plus de 85 ans sont dépendantes. L'âge moyen de perte d'autonomie est de 83 ans. Aujourd'hui, on compte 1,2 million de bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), mais ce chiffre devrait passer à 1,582 million en 2030, puis à 2,235 millions en 2050 (*rapport Libault – mars 2019*).

## 03

### PLUS DE 4 MILLIONS D'AIDANTS

**Enjeu : reconnaître le rôle des aidants**

Selon le ministère des Solidarités et de la Santé, 4,3 millions de personnes aident régulièrement un de leurs aînés. Parmi elles, 2,8 millions apportent une aide à la vie quotidienne d'une personne âgée vivant à domicile. 62 % des aidants familiaux sont des femmes. En 2016, le statut de « proche aidant » a été créé. La loi de financement pour la Sécurité sociale de 2020 prévoit l'indemnisation du congé de proche aidant, un décret d'application devant préciser les conditions et le montant de l'indemnisation.

## 04

### LA NOUVELLE LOI AUTONOMIE ATTENDUE

**Enjeu : favoriser le maintien à domicile**

Olivier Véran, ministre des Solidarités et de la Santé, devrait présenter le projet de loi autonomie en 2020. Il s'appuiera sur les 175 propositions du rapport remis en mars 2019 par Dominique Libault, pilote de la concertation grand âge et autonomie. Rapport élaboré à l'issue de six mois d'échanges avec les acteurs de l'aide aux personnes âgées et d'une consultation citoyenne. Plus de 400 000 Français y ont participé. Constat : une majorité d'entre eux ne veulent pas partir de leur domicile. La loi devrait s'attacher à trouver le moyen de garder chez elles les personnes âgées.

## 05

### LES EHPAD EN QUESTION

**Enjeu : mieux prendre en charge la dépendance**

Près de 730 000 personnes âgées – un Français de plus de 90 ans sur trois – sont placées en Ehpad (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), trop souvent dans de mauvaises conditions. Le rapport Libault montre d'ailleurs que nos concitoyens ont la volonté de voir s'améliorer la qualité de vie en établissement. La dépendance, autrement appelée « cinquième risque », nécessite « *un effort financier de la nation* » estimé à 9,2 milliards d'euros supplémentaires par an d'ici à 2030 selon le rapport.

## 06

### MÉTIERS DU GRAND ÂGE, LA PÉNURIE

**Enjeu : attirer des professionnels dans ce secteur d'activité**

Octobre 2019 : Myriam El Khomri remet à la ministre des Solidarités et de la Santé son rapport sur les métiers du grand âge. Constat : le secteur souffre d'un défaut d'attractivité avec 60 000 postes non pourvus et 8 % de départs chaque année, et ce, alors que des départs massifs à la retraite se profilent. Les niveaux de rémunération y sont très bas, les conditions de travail très dures. Pour relever le défi du grand âge, il faudra en particulier 352 000 aides-soignants et accompagnants à domicile ou en établissement sur cinq ans, montre le rapport.

Entretien croisé

# Changer d'échelle pour s'adapter aux défis du vieillissement

Deux partenaires stratégiques unissent leurs forces. La parole à Laure de la Bretèche, directrice déléguée des retraites et de la solidarité à la Caisse des Dépôts, et à Delphine Mallet, directrice des Services Silver économie – Santé de La Poste. Un dialogue fructueux.

## Le vieillissement de la population va-t-il bouleverser notre société à l'horizon 2050 ?

**Laure de la Bretèche.** Globalement, on sait anticiper les évolutions démographiques. Mais les enjeux du vieillissement ont été sous-estimés. La place des seniors dans les entreprises, l'accroissement de la demande de soins et les besoins de liquidité en fin de parcours de vie changent d'échelle. Dans notre pays, les aménagements dans les villes, les services à la personne et les usages de mobilité ne peuvent rester en l'état. Selon l'Insee, le nombre de personnes ayant besoin de recourir à un accueil en Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) va passer de 600 000 aujourd'hui à 900 000 en 2045.

**Delphine Mallet.** Le vieillissement n'est pas un problème en soi, c'est une chance. Mais notre société doit s'adapter à plusieurs évolutions. Tout d'abord, aux nouvelles attentes des personnes âgées qui auront vécu la révolution numérique et servicielle. Ensuite, à la baisse du nombre d'aidants qui se profile – essentiellement des femmes, dont le taux d'activité dépasse maintenant 70 %. Enfin, le rapport au vieillissement va être modifié si l'âge de la retraite est repoussé entre 65 et 70 ans.

## A-t-on pris la mesure de la révolution en cours ?

**D. M.** En participant, avec Laure, aux travaux de la filière Silver économie et de l'association France Silver Éco, nous voyons se dessiner des solutions qui ont trait à la technologie, à l'adaptation du logement, mais aussi à la réflexion éthique. Mais elles ont du mal à percer, faute d'une vraie prise de conscience de l'urgence de la situation. Certes, l'État, les collectivités locales et les entreprises se mobilisent, mais la difficulté à refonder les modèles persiste.

**L. de la B.** Delphine a raison, il faut changer d'échelle. Dans les années 1980-2000, la construction des Ehpad a constitué un progrès par rapport aux hospices d'antan. Mais aujourd'hui, il faut les repenser et intégrer les aspirations nouvelles de la société : le libre choix, un rapport différent aux solutions collectives... Le vieillissement visible du pays n'est pas qu'un fait démographique. Il renvoie chacun à son rapport intime avec la fin de vie. Même si les chiffres sont connus et la nécessité d'attirer des professionnels dans les filières du grand âge aussi, on ne regarde pas encore le papy-boom en face.

## Quels sont les défis à relever ?

**L. de la B.** Dans le cadre de la mission Libault, Delphine et moi avons échangé avec les professionnels du secteur et alimenté les travaux préparatoires de la loi grand âge et autonomie, attendue pour 2020. Les défis à relever ? Développer les services à domicile, proposer des hébergements collectifs ouverts sur la ville et l'hôpital, soutenir le développement de l'emploi qualifié. Autre question ouverte : comment financer ses dépenses quand on est dépendant ? Le montant moyen de la retraite d'un Français est inférieur au coût moyen d'un Ehpad<sup>(1)</sup>...

**D. M.** Dans le secteur de la santé, les mutuelles voient augmenter le ticket modérateur de leurs adhérents âgés, sur qui pèsent les dépenses les plus lourdes. Les solutions manquent pour répondre à leurs besoins sans créer un surcroît d'activité pour l'hôpital, déjà surchargé.

## Quelles sont vos actualités respectives ?

**L. de la B.** En décembre, j'ai été nommée à la présidence d'Arpavie, premier groupement associatif d'hébergement des seniors. Une façon pour notre Groupe de soutenir concrètement l'action en faveur des personnes âgées. Avec 127 établissements – dont 47 Ehpad –, des services et des



## PARCOURS

### Laure de la Bretèche

Inspectrice générale des affaires sociales, ENS-Ulm, Ena

**2005 :** conseillère grand âge et handicap au cabinet du maire de Paris.

**2009 :** directrice générale du Centre d'action sociale de la Ville de Paris.

**2012 :** directrice générale de l'action sociale, de l'enfance et de la santé du département de Paris.

**2014-2017 :** secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) auprès du Premier ministre.

**2018 :** directrice déléguée des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts.

## PARCOURS

### Delphine Mallet

HEC/certificat d'administrateur,  
IFA-Sciences Po

**2001** : intègre le Groupe La Poste chez Colissimo puis Chronopost, où elle exerce des fonctions marketing et commerciales.

**2011** : directrice générale de Chronopost International (membre du Directoire).

**2015** : directrice des Services de la Silver économie. Présidente de la holding La Poste Silver.



résidences autonomie, cette association va contribuer à révolutionner l'accueil et l'accompagnement des plus âgés et de leur famille. Une nouvelle illustration de la volonté de notre directeur général d'engager la Caisse des Dépôts dans la lutte contre les fractures territoriales et sociales.

**D. M.** Le 16 janvier, la ministre des Solidarités et de la Santé a lancé la campagne de prévention contre la perte d'autonomie. La Poste y est associée. En avril, l'OMS<sup>(2)</sup> intégrera notre réseau de facteurs au programme de l'ICOPE, application interactive qui évalue préventivement les fragilités au domicile des personnes âgées. Cela sous l'égide du Gérontopôle de Toulouse, qui fédère chercheurs et cliniciens. Quant aux opérations de croissance externe dans la santé, elles vont rapprocher La Poste des publics fragiles, en lien avec établissements et professionnels des soins.

### Quelles synergies vont se développer entre les deux partenaires stratégiques ?

**L. de la B.** Nous sommes complémentaires et nos mutations simultanées nous rapprochent. La Caisse des Dépôts s'oriente vers des projets au plus près des besoins des personnes – via la direction des retraites et de la solidarité – et des collectivités territoriales – via la Banque des Territoires. La mutation des métiers de La Poste ancre aussi ses services sur les territoires. Son maillage, très fin, favorise l'innovation. Ensemble, nous pouvons saisir des opportunités pour accélérer le soutien aux politiques publiques sociales.

Déjà, nous avançons sur un projet commun de viager social, des propositions concertées en matière de services et la mobilité des seniors, avec notre filiale Transdev. La Caisse des Dépôts s'est aussi rapprochée de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie – « l'agence » de l'État pour le grand âge.

**D. M.** Pour matérialiser notre feuille de route commune sur le bien-vieillir, nous participons ensemble aux rendez-vous à fort enjeu avec des partenaires extérieurs. Au-delà de nos deux maisons, le groupe Silver Mandarine (*lire encadré*) réunit CNP Assurances, La Banque Postale, CDC Habitat... Les travaux de ses chefs de projet sont portés à la connaissance de nos deux directeurs

généraux, Éric Lombard et Philippe Wahl. En janvier, nous avons appelé chaque membre de ce groupe à partager ses idées. Il y en a eu beaucoup, que nous allons instruire. En 2020, nous franchirons une étape en travaillant avec nos réseaux régionaux !

Propos recueillis par **Dorothee Duparc**  
et **Jean-Marc Pettina**

<sup>(1)</sup> *Tous statuts confondus (privé lucratif, associatif et public).*

<sup>(2)</sup> *Organisation mondiale de la santé.*

## 📌 Caisse des Dépôts-La Poste, une vision commune

Depuis toujours, la Caisse des Dépôts accompagne les ruptures sociétales et technologiques, comme la mise en place de l'école laïque, gratuite et obligatoire ou la couverture du territoire par de grands réseaux (électrification, transport...). L'actualité 2020 : d'une part, proposer à l'État de soutenir la rénovation des Ehpad et leur adaptation ; d'autre part, accompagner la réflexion pour que les personnes âgées puissent financer leurs besoins quotidiens. Quant à La Poste, via son réseau de postiers, elle développe des services à domicile : livraison de médicaments et de repas, visites pour tisser du lien social... Elle accompagne aussi les malades chroniques et les patients sortant de l'hôpital : le matériel médical est pris en charge via ses nouvelles filiales de services à la personne, d'e-santé et de prestations de santé à domicile. Quant au chantier commun Silver Mandarine, sa vocation est de trouver de nouvelles pistes, avec pour appui toutes les directions de l'Établissement public, les filiales du groupe Caisse des Dépôts et les associations qui lui sont liées.

## Enquête

# Trois façons pour notre Groupe de s'investir pour les seniors



## 01 Une étude

### POUR UNE PLATEFORME NUMÉRIQUE DE SERVICES NATIONALE

Comment favoriser le maintien des personnes âgées à domicile ? L'étude sur l'« Ehpad hors les murs », publiée par la Banque des Territoires en janvier 2020, y répond clairement. Il convient de créer une filière de services de soins et d'aide à la personne via une plateforme numérique nationale. « Seule l'articulation entre plateforme nationale, agences régionales de santé, collectivités et acteurs de proximité pourra assurer une réponse simultanée et de qualité sur tout le territoire pour répondre au risque de fracture territoriale et d'inégalité d'accès aux services », conclut l'étude.

## 02 Un projet

### LA PREMIÈRE PLATEFORME GÉRONTOLOGIQUE D'ÎLE-DE-FRANCE

Une première en Île-de-France. Dès 2022, en un lieu unique, des solutions adaptées aux besoins des personnes âgées fragiles et de leurs aidants – quels que soient leurs revenus – seront proposées. La première pierre a été posée en février à Villiers-le-Bel, petite cité-dortoir du Val-d'Oise. Ici, les professionnels pourront bénéficier d'un outil innovant et unique avec une prise en charge globale des seniors fragilisés. Avec deux maîtres-mots : continuité (de l'accompagnement) et mutualisation (des partenaires et acteurs locaux).

Qu'agrègera cette plateforme gérontologique ? Un Ehpad de 110 lits, avec en particulier deux unités de vie – l'une dédiée aux pathologies neuro-dégénératives (Alzheimer...), l'autre à l'accompagnement de fin de vie. Une unité d'hébergement temporaire de vingt lits : par exemple, pour assurer la transition entre l'hospitalisation

d'un senior et son retour à domicile.

Un accueil de jour des personnes aux troubles cognitifs modérés, soutenues dans leur vie quotidienne par un ou des aidants, et son pendant, une plateforme de répit pour les aidants qui leur permettra de bénéficier de conseils pratiques. Sans oublier, en partenariat avec la fondation Léonie Chaptal, un service polyvalent d'aide et de soins à domicile – soins infirmiers, ménage, toilette...

Cette innovation sociale est le fruit d'une volonté commune de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris, de l'Agence régionale de santé d'Île-de-France et du Conseil départemental du Val-d'Oise, qui ont lancé un appel à projets en 2017. Arpavie l'a remporté. En devenant opérateur unique de ce poids lourd du secteur associatif pour l'hébergement des seniors en 2019, « la Caisse des Dépôts a affirmé son soutien pour rendre accessible à tous les Français un accompagnement lorsque l'âge les fragilise », indique Laure de la Bretèche, présidente d'Arpavie. Au total, le groupe Caisse des Dépôts a investi plus de 20 millions d'euros dans cette opération menée avec ses filiales Icade et CDC Habitat.

## 03 Des investissements

### DE NOUVELLES FORMES DE VIAGER

#### Le viager mutualisé, une solution innovante

Le viager évolue. Objectif : mieux répondre aux seniors qui souhaitent financer leur maintien à domicile. Car pour l'heure, cette opération immobilière représente moins de 1% des ventes dans l'ancien en France, selon les estimations des professionnels en 2018.

Voilà qui révèle son image négative, assimilé qu'il est à un « pari sur la mort ». Pour lever les blocages, le groupe Caisse des Dépôts soutient le viager mutualisé. Fin du malaise : dans le cas présent, c'est un fonds qui achète le bien et verse à la personne âgée un capital (bouquet) et une rente.

#### Le viager mutualisé avec Certivia

En 2014, onze investisseurs institutionnels de référence, au premier rang desquels la Caisse des Dépôts, ont lancé Certivia, fonds de 150 M€ dédié à l'achat et à la gestion de biens immobiliers en viager. Dans ce cadre, 450 logements ont déjà été acquis en Île-de-France, en région Sud et dans de grandes métropoles.

L'âge moyen des vendeurs : 79 ans.

En 2020, la Caisse des Dépôts, qui détient 15% du fonds, souhaite poursuivre son engagement avec le lancement d'un deuxième fonds, Certivia 2.

#### Le viager solidaire avec la SCIC

##### Les 3 colonnes

Répondre aux besoins des seniors plutôt que penser rentabilité financière, telle est la spécificité du viager solidaire, porté à Lyon par la coopérative Les 3 colonnes. Fin 2018, la Banque des Territoires y a investi 100 000 euros de fonds propres et 2 M€ de titres participatifs. Pour le senior, la valeur ajoutée est double. D'une part, il se voit proposer un bouquet de services évolutif (aide aux repas...), tandis que certaines charges (taxe foncière, gros travaux) sont financées par la coopérative. D'autre part, son bien immobilier, jusqu'ici synonyme d'épargne gelée, se transforme en épargne liquide au travers de sa rente mensuelle, injectée dans l'économie locale. Résultat : des emplois non délocalisables sont créés dans le secteur de l'aide à la personne. Qu'advient-il du logement au lendemain du décès du senior ? Il est loué à des personnes aux revenus modestes ou est revendu. Les fonds perçus sont alors réutilisés au profit des seniors bénéficiaires (rentes mensuelles, accès aux soins et services...). Un cercle vertueux. Parmi les quelque 180 logements déjà acquis par la coopérative Les 3 colonnes, certains se situent en zone tendue avec la perspective d'une plus-value – en région parisienne, en particulier –, d'autres en zone rurale. « C'est un système mutualisé où le rentable finance le non rentable », se félicite Olivier Mazaudoux, chargé de développement territorial à la Banque des Territoires.

Certaines collectivités locales souhaitent apporter leur caution au dispositif. Le concept plaît. Chaque mois, la SCIC reçoit 70 demandes de seniors intéressés pour en retenir une douzaine, qu'elle peine à financer. Pour répondre à la demande, la Banque des Territoires va participer à une deuxième levée de fonds au premier semestre 2020. Et travaille sur deux scénarios : consigner les fonds de la rente à venir destinée aux seniors à la Caisse des Dépôts ; utiliser le Livret A pour financer le viager social. Un travail de synergie avec La Poste se poursuit. Il pourrait bientôt permettre aux seniors de ce viager solidaire de bénéficier de la visite bienveillante de leur facteur dans le cadre de l'opération Veille sur mes parents !

#### À Marseille, un dispositif expérimental

Au sein même du groupe Caisse des Dépôts, un « viager social à vocation intergénérationnelle » est en train de voir le jour. C'est le projet Viagévie, dispositif territorial public-privé construit en partenariat avec la ville de Marseille, la métropole Aix-Marseille et l'Établissement public foncier régional (EPFR). La phase pilote commence. Un démonstrateur constitué pour l'occasion va commencer par acquérir une quarantaine de biens, en partenariat avec un opérateur du logement social spécialisé dans les logements individuels « en diffus ». Avant que le rapprochement avec La Poste et ses offres pour accompagner les seniors n'offrent de nouvelles perspectives... À suivre.



Des services proposés aux seniors via le viager solidaire.

Reportage

# Les Violennes, une résidence pour seniors chaleureuse



Françoise Gratias, une résidente ; Nathalie Soulier, la responsable du site ; et une nouvelle venue aux Violennes.

**À deux stations de RER de Disneyland, à Marne-la-Vallée, et à trente minutes de Paris, une centaine de logements sociaux sont sortis de terre à Bussy-Saint-Georges (77) voilà sept mois. Gérée par CDC Habitat, cette résidence pour seniors se démarque par le lien social qui s'y est tramé.**

Résidence Les Violennes, mardi 28 janvier 2020. Dédié aux plus de 50 ans, ce lieu de vie composé de logements sociaux a ouvert en juin 2019 mais déjà, il est rythmé par des rituels. Des rituels qui doivent beaucoup à la présence d'une salle commune de 100 m<sup>2</sup> au rez-de-chaussée et aux qualités d'animateur d'un gardien régisseur hors pair, Francis Le Bris. « Je fais tout pour mettre à l'aise les résidents », confirme-t-il.

Signe particulier : il adore le patchwork, technique de couture qui consiste à coudre et assembler plusieurs carrés disparates. Une passion qu'il aime à partager. Il a créé ici un atelier dédié à cette activité exigeante, à laquelle certaines résidentes sont déjà accros.

À 15 h 30, comme chaque mardi, Francis Le Bris accueille la première locataire munie de son nécessaire de couture. Celle qui se fait appeler Marie XIV – libre déclinaison au féminin du nom d'un roi français solaire – illumine la pièce de son sourire mutin, bientôt suivie de Cathy, Félicienne, Monique... Chacune vient ici avec son ouvrage, affiné grâce à des modèles fournis par le spécialiste maison. Après un mot pour chacune et quelques plaisanteries, le gardien fournit des explications – parfois au tableau, armé d'un marqueur –, conseille et sermonne

le cas échéant – Marie XIV en particulier, qui a laissé son cutter ouvert. L'ambiance, studieuse et joyeuse, réchauffe l'atmosphère de cette froide journée d'hiver.

D'autres ateliers animent la semaine : « Mamie jolie » le mercredi, avec manucure et maquillage au programme ; balade en ville le jeudi ; jeux de société le vendredi. Déjà, un rendez-vous dansant est annoncé par un futur locataire. Sans oublier les soirées festives : Fête des voisins, galette de rois, et bientôt la Chandeleur...

## Parcours de vie accidentés

Comment les locataires ont-ils rejoint cette résidence munie d'équipements adaptés aux seniors ? « Nous avons travaillé en étroit partenariat avec la mairie qui nous a présenté des candidats », raconte Nathalie Soulier, la responsable

du site, en charge de son entretien. Derrière les sourires et la bonne humeur se cachent parfois des parcours de vie récemment accidentés – un divorce, un logement devenu insalubre, une longue maladie, un cancer qui récidive.

### Un gardien chaleureux

Pour les plus fragiles, devenir locataire d'un logement doté d'équipements spécifiques – douche, siège et barre de maintien dans la salle de bains, volets électriques roulants dans toutes les pièces – et pouvoir compter sur un gardien qui s'investit au quotidien pour réchauffer les relations humaines est un nouveau départ. *« Je me sens très bien, ici. Moi qui ne pensais pas être capable de faire du patchwork, indique Cathy, 50 ans, atteinte de fibromyalgie, j'ai repris confiance grâce à cette activité et aux encouragements de monsieur Le Bris. »*

Côté pile, la qualité de la résidence ne suffit pas à combler son éloignement du centre-ville, situé à un bon quart d'heure à pied. Ni boulangerie ni boucherie à proximité. Saturés, les médecins ne prennent pas de nouveaux patients. Bussy-Saint-Georges, qui était encore un village de 500 âmes au milieu des années 1980 et compte aujourd'hui près de 30 000 habitants, aurait-il grandi trop vite au contact de Disneyland Paris ? Au moment des grèves dans les transports de décembre et janvier, le sentiment d'isolement était à son comble pour Félicienne, 65 ans, aimantée par les bruits de la ville. Côté face, le printemps sera bientôt là. L'occasion, pour ceux qui ont la main verte – et les autres –, de se retrouver dans le second espace partagé des Violennes, le jardin, situé au cœur de la résidence.

 **Dorothée Duparc**  **Jair Lanes**

*Francis Le Bris, le gardien de la résidence.*



### CDC Habitat s'engage pour les seniors

Dès 2008, CDC Habitat, filiale de la Caisse des Dépôts, s'est engagé à relever le défi du vieillissement dans le logement en définissant un cadre stratégique d'intervention autour de trois axes : l'adaptation des logements pour faciliter le maintien à domicile des personnes âgées, la construction de résidences dédiées et le développement de services à la personne.

*Marie XIV, concentrée sur son ouvrage.*

Ressources humaines

# Vivier perspectives Groupe, faisons grandir nos talents

La trentième campagne Vivier perspectives Groupe (VPG) est lancée !  
 Destiné à favoriser une évolution de carrière dans le Groupe, ce dispositif d'une durée de dix-huit mois va accueillir une vingtaine de collaborateurs.  
 Ambition : développer leur potentiel grâce à un accompagnement sur mesure.

### Très recherchées, les *soft skills*

Vous êtes performant dans votre poste ?  
 Avez envie d'évoluer ? Êtes curieux d'esprit ?  
 Avez déjà démontré votre agilité au travers de deux ou trois expériences professionnelles positives ? Aimeriez découvrir un nouvel environnement de travail au sein du groupe Caisse des Dépôts après trois ou quatre ans passés au sein d'une direction de l'Établissement public ou d'une filiale ?  
 Alors, vous vous rapprochez du profil recherché pour intégrer le Vivier perspectives Groupe... Car au-delà des compétences techniques, ce sont bien les *soft skills* (compétences comportementales) qui sont recherchées dans le processus de sélection des candidats. Mi-décembre, les managers de proximité ont ainsi été sollicités pour repérer des personnalités qui s'illustrent au quotidien par leurs compétences personnelles et l'harmonie qu'elles apportent au sein d'une équipe. Des collaborateurs qui travaillent dans un esprit de coopération, sont entreprenants, prennent des initiatives.

Et prennent le temps de réfléchir à leur itinéraire professionnel...

Première étape : une fois proposés par leur manager en lien avec les services RH de proximité, les candidats remplissent un dossier de présélection, à charge pour eux de décrire leur projet professionnel. « *D'où je viens, où je suis, où je vais* ».

Deuxième étape, Olivier Entringer, responsable développement de carrière cadres dirigeants et viviers, les reçoit, pour un entretien approfondi.

Celui-ci est complété par un second entretien avec un gestionnaire de carrière de l'équipe dirigeants & management afin de bénéficier d'un regard croisé sur le potentiel des candidats. Certains profils sont alors retenus pour passer une journée d'*assessment* (mise en situation professionnelle) dans un cabinet extérieur.

Objectif : évaluer la capacité de chacun à appréhender sa vie professionnelle dans un nouveau cadre.

Rendez-vous est donné en juillet pour la commission de sélection.



Lancement du Vivier perspectives Groupe 2020, le 7 novembre 2019, à Paris.

Celle-ci regroupe la marraine et le parrain de la promotion, la directrice du département développement des dirigeants et du management, la responsable de l'Université CDC et le responsable des viviers. Les travaux de la promotion débuteront fin octobre.

## Une ouverture sur le Groupe

Le Vivier perspectives Groupe, comme son nom l'indique, est une invitation à sortir des problématiques de sa propre direction ou service pour s'ouvrir aux bonnes pratiques de collaborateurs d'autres univers. C'est source d'innovations et de synergies. Illustration avec les membres de la promo 2019 : issus de l'Établissement public, de Transdev, d'Icade, de CDC Habitat ou de la Compagnie des Alpes, tous les deux mois, ils se sont retrouvés deux ou trois jours et soirées durant pour parler vision stratégique ou transversalité, par exemple. L'occasion d'apprendre à se connaître et de développer un esprit de solidarité. Ce dernier point est d'autant plus important que certains, d'une même classe d'âge, pourront être amenés à prendre des responsabilités plus importantes au sein du Groupe à l'avenir. Ils apprécieront, alors, de pouvoir s'appuyer sur leur réseau de la promo 2019 !

## Un accompagnement sur mesure

Original, ce dispositif Vivier perspectives Groupe ? Beaucoup d'entreprises ont déjà mis en place ce type de programme pour favoriser la mobilité interne et développer le potentiel des nouveaux talents ainsi repérés. Mais celui mis en place à la Caisse des Dépôts a une valeur ajoutée qui lui est propre : plutôt que de proposer aux intéressés un parcours balisé, tout est ouvert. L'idée est de leur donner tous les outils pour qu'ils puissent eux-mêmes se tracer un parcours professionnel épanouissant au sein du Groupe.

Et, toujours, en sachant travailler en équipe. Illustration : à la fin du programme, conduit par l'école EM Lyon, toute la promo doit élaborer un projet, avant de le présenter à un jury. Il ne s'agit pas de rendre une belle copie, mais de savoir montrer la capacité d'un collectif à surmonter tous les obstacles pour le faire vivre dans la durée.

Avec une *soft skill* qui pourra avoir été développée pendant dix-huit mois : savoir convaincre.

 **Dorothee Duparc**  **Jean-Marc Pettina**

## TÉMOIGNAGE

### « C'est enthousiasmant »

**Virginie Chapron-du Jeu**,  
directrice des finances du Groupe  
et marraine de la promotion 28 du Vivier



© Frédérique Plas

« Les caractéristiques de la 28<sup>e</sup> promotion du Vivier, dont je suis la marraine ? L'ensemble du groupe Caisse des Dépôts y est représenté, ce qui favorise une approche très transversale et pluridisciplinaire. La promotion est animée par une belle énergie collective et positive. C'est enthousiasmant. Sur quels sujets planche-t-elle ? Des sujets en lien avec les transformations du Groupe (l'impact de la loi Pacte et sociétés à mission) ; la transformation de la relation client et sa valeur ajoutée sur les fonctions support. Des thèmes que nous avons voulus larges. L'objectif : que chaque équipe puisse s'emparer du sujet choisi, en être l'acteur, le porter et le traiter à sa façon. De cette démarche, nous souhaitons faire naître des propositions utiles, susceptibles d'être reprises par les métiers et éventuellement approfondies par les promotions suivantes. C'est un processus itératif qui donne la possibilité d'innover et favorise la créativité au sein de chaque équipe. Avec le parrain, Nicolas Dufourcq (directeur général de Bpifrance), nous sommes des soutiens et des facilitateurs. C'est aussi un grand plaisir de partager notre expérience avec nos jeunes talents. »



© Jean-Marc Pettina

## 3 QUESTIONS À

**Olivier Entringer**,  
responsable développement de carrières  
cadres dirigeants et viviers

### Le Vivier perspectives Groupe est-il un accélérateur de carrière ?

Nous donnons à chaque promotion les moyens de vivre une expérience humaine enrichissante. Chacun reste acteur principal de son développement de carrière avec un appui, des conseils, de la mise en relation. Mais au final, c'est le candidat qui transforme l'essai. Nous invitons chacun à prendre du recul sur soi pour trouver sa voie et mener une carrière épanouissante.

### Qui sont les heureux élus ?

Nous raisonnons en termes de compétences, de potentiels et de perspectives. Depuis 2012, on constate une légère surreprésentation des femmes ! Au fil des ans, l'équilibre entre Établissement public et filiales, fonctionnaires et salariés, hommes et femmes a pu varier selon les promotions mais a été atteint globalement.

### Comment réagissent les candidats qui n'ont pas été sélectionnés ?

Même s'il s'agit toujours d'un exercice concernant d'excellents profils, cela reste une sélection, donc certains ne sont pas retenus et sont déçus, bien sûr. C'est pourquoi je les reçois tous pour échanger. D'abord pour faire le point avec eux. L'idée est de comprendre leur projet, leurs points forts, leurs points de progrès et de traduire cela, si besoin, en plan d'action. L'objectif est que cette expérience leur soit utile et constitue une étape constructive dans leur parcours.

La Poste

# Sabine Breque, factrice

**« Think global and local », telle pourrait être la devise de cette quinquagénaire à l'allure juvénile qui, après avoir travaillé à l'étranger, a passé un concours pour devenir factrice. Au sein du Groupe La Poste, partenaire stratégique de la Caisse des Dépôts, elle s'épanouit au plus près des usagers, dans une bourgade du Tarn.**

Sourire gracieux, timbre de voix harmonieux, accent délicieux, autant d'atouts qui facilitent les contacts de Sabine Breque à Gaillac (81), commune d'Occitanie réputée pour son vin et son abbaye. Tant auprès de ses collègues de La Poste – factrice service expert, elle organise leurs tournées et parfois les remplace –, que des usagers. Auprès de cette Gaillacoise âgée, en particulier, qui reçoit chaque mercredi la visite d'un facteur grâce au service Veiller sur mes parents. Le jour dit, la vieille dame laisse sa porte entrouverte. La mission de Sabine : s'assurer qu'elle ne manque de rien et que tout va bien.

## Juvenile

Gaillac, dont la factrice est originaire, n'est pas son seul horizon. Elle revient de l'édition 2020 du Las Vegas CES (*Consumer Electronics Show*), la grand-messe annuelle de l'innovation électronique. Elle y a été nommée ambassadrice de La Poste, après avoir adressé un CV et une lettre de motivation, puis tourné en vidéo un pitch de trois minutes en anglais sur la stratégie du groupe. Dans les allées noires de monde, il a fallu assurer : « *Parler avec des Américains, s'exprimer avec un micro, montrer que le métier de facteur incarne la proximité humaine tout en étant innovant, rencontrer des start-up de la Green economy – j'avais choisi cette thématique* ». Enrichissant.

## Polyglotte

Titulaire d'une licence en langues étrangères appliquées, cette polyglotte parle anglais, italien et espagnol. Elle est entrée à La Poste après avoir travaillé dans l'hôtellerie outre-Manche et outre-Atlantique. Un heureux hasard : « *Une affiche invitant à passer le concours de facteur m'a interpellée alors que je postais une lettre* ». Elle exerce le métier à Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine ; Toulouse et Coufoulex, dans le Tarn ; se rapprochant inexorablement de sa ville natale. Aujourd'hui, à 50 ans, elle éprouve le besoin de transmettre : « *Au sein du Groupe La Poste, j'aimerais former de nouvelles recrues ou travailler sur le thème de la sécurité au travail* ». Un destin à suivre.

✍ Dorothée Duparc 📷 Samuel Rossie



### PARCOURS

1970 : naît à Albi (81).

1994 : factrice rouleuse à Issy-les-Moulineaux (92).

2000 : factrice de secteur à Toulouse Recette Principale (31).

2005 : factrice de secteur au centre de distribution de Coufoulex (81).

2008 : factrice qualité au bureau de Gaillac (81).

2019 : factrice service expert.



Caisse des Dépôts

# Abdou Fall, responsable du DataLab

**Titulaire d'un master de mathématiques avec une spécialisation en finance et certifié en data science (science de la donnée), Abdou Fall est, depuis 2018, le responsable du DataLab de la Fabrique digitale de la Caisse des Dépôts.**

« J'ai toujours pensé que les maths étaient la matière la plus facile », confie-t-il dans un sourire quand on l'interroge sur son parcours. Cette appétence, doublée d'un fort intérêt pour le digital, Abdou la met à profit pour piloter les travaux de son équipe, composée de quatre experts *data scientists*, sur les projets digitaux innovants des métiers qu'ils accompagnent. Leur mission : concevoir des algorithmes, dits de *machine learning* (apprentissage automatique des machines) et des applications analysant des données complexes. Un levier puissant pour accompagner la mise en œuvre de cas d'usage pour les métiers de l'ensemble de l'Établissement public. Le tout en mode *one-team*, en réunissant les compétences

## PARCOURS

**2009-2012** : analyste quantitatif dans le secteur de la gestion d'actifs.

**2012-2015** : chef de projet SI ALM à la direction des finances de la Caisse des Dépôts.

**2015-2018** : auditeur quantitatif interne à la direction de l'audit Groupe de la Caisse des Dépôts.

**Depuis 2018** : responsable du DataLab de la Fabrique digitale de la Caisse des Dépôts.

de la filière IT nécessaires, et main dans la main avec les métiers. « Plus que de l'agilité, ce mode de travail collaboratif est un état d'esprit », commente-t-il.

## Pragmatique

Son moteur : « mettre la data au service des activités de la Caisse des Dépôts, dans le cadre de projets qui ont du sens et sont dirigés vers l'intérêt général ». En croisant des données internes et externes, la *data science*, qui s'appuie notamment sur les mathématiques, les statistiques et l'informatique, « crée de la valeur en exploitant les nombreuses corrélations invisibles et en objectivant leur analyse ». Un travail qui demande de la curiosité et de l'écoute, pour comprendre le projet du métier qui le porte, et du pragmatisme pour « transformer l'essai ». « Chaque projet est un nouveau défi. La première étape est toujours de démontrer sa faisabilité et son utilité », insiste Abdou. « Or, tous les projets n'aboutissent pas. Mieux vaut donc échouer vite pour passer rapidement à un autre projet. Ce droit à l'échec est fondamental. »

## Engagé

Conscient que la data et le digital sont les métiers de demain, il n'hésite pas à jouer un rôle d'ambassadeur pour vulgariser son sujet et faire essaimer les projets et bonnes pratiques en la matière. « Le digital, tout le monde n'a pas vocation à s'y intéresser mais tout le monde en a besoin et doit s'en saisir comme d'une opportunité », assure-t-il. Au sein de l'Établissement public et des filiales, le responsable du DataLab promeut aussi le besoin de mixité et d'égalité femmes-hommes dans les métiers du digital. Son vœu, à plus ou moins long terme : que les développeuses et les *datasciences* soient présentes partout !

 Vanessa Faisant  Jean-Marc Pettina



## La Cité pour se reconstruire

21 janvier 2020. Cité de refuge, Paris 13<sup>e</sup>. La Banque des Territoires n'avait pas choisi ce site d'exception pour réunir son top management par hasard. Conçue en 1933 par Le Corbusier pour l'Armée du Salut, la Cité de refuge, dont la récente restauration a été cofinancée par la Caisse des Dépôts, accueille les personnes en difficulté en leur offrant une structure pour se reconstruire. Une vocation en phase avec les valeurs de solidarité portées par la Caisse des Dépôts. Les collaborateurs présents ont pu s'en imprégner en participant à des visites du bâtiment guidées par des résidents formés à ce rôle par des architectes. Une rencontre porteuse de sens.

📷 Pascal Yuan

