

## Le groupe Caisse des Dépôts veille sur votre argent



page 10 — Point de vue  
**Cédric O,**  
secrétaire d'État chargé  
de la Transition numérique

page 24 — Focus  
**Transformation :**  
Icade et la flexibilité,  
un temps d'avance

Frédérique Plas



**Il est urgent de construire une économie décarbonée et inclusive.**

## L'innovation au service des usagers

**A**u travers de chacune de ses entités, notre Groupe favorise l'innovation. Exemple récent, avec le site d'un jeune créateur d'entreprise, Doctolib, soutenu par Bpifrance et la mission French Tech : « *Il a grandement participé au succès de la campagne de vaccination* », souligne dans nos pages Cédric O, secrétaire d'État chargé de la Transition numérique (*lire page 10*).

Détenue majoritairement par la Banque des Territoires, la plateforme numérique Alentour propose aux voyageurs, quant à elle, un catalogue de loisirs proches de leur résidence (*lire page 3*). En sorte qu'ils puissent effectuer des réservations depuis leur téléphone mobile. Un moyen de rendre plus attractifs de nouveaux départements – de l'Ardèche au Lot en passant par la Lozère –, aux yeux des Français et des étrangers et d'éviter, par là même, les ravages du « surtourisme ».

Autre petite révolution du quotidien, les usagers de la communauté d'agglomération de l'Auxerrois peuvent, depuis la rentrée, emprunter des bus à hydrogène garantis sans rejet de CO<sub>2</sub> ni de particules. Ils le doivent en partie à notre filiale Transdev, qui a travaillé main dans la main avec les élus et les partenaires économiques et industriels locaux. Quant à la Compagnie des Alpes, elle travaille à électrifier ses dameuses qui fonctionnent aujourd'hui au diesel. Objectif : faire émerger une solution française afin d'atteindre progressivement le zéro carbone dans ses stations de sports d'hiver.

La transition environnementale est aussi la priorité mise à l'agenda de France 2030, le plan que vient de présenter le président de la République. Sur les trente milliards d'euros dont il est doté sur cinq ans, 40 % y sont consacrés. Il est urgent de construire une économie décarbonée et inclusive.

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

## Sommaire



### Point de vue

**10** Cédric O, secrétaire d'État chargé de la Transition numérique

### Grand angle

**12** Le groupe Caisse des Dépôts veille sur votre argent

### Focus

**24** Icade et la flexibilité : un temps d'avance

### Portraits

**26** • Lila Deffayet, consultante tout-terrain  
• Adil Taoufik, l'influence discrète



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 et Dorothee Duparc.

Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Charles Urban/REA

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : [cdscope@caissedesdepots.fr](mailto:cdscope@caissedesdepots.fr)

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 27491

Impression : Caisse des Dépôts, sur du papier 100 % recyclé. ISSN : 0759 9277.

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



## Tourisme

# Alentour: plus proches, les loisirs

**La Banque des Territoires lance Alentour, une plateforme innovante de réservation et de distribution d'activités de loisirs de proximité. Initiée par le gouvernement dans le cadre du plan de relance, elle vise à renforcer l'attractivité touristique des territoires.**

Alentour porte bien son nom. En ligne depuis le 23 septembre, cette plateforme 100 % française affiche trois principaux objectifs : satisfaire les attentes toujours plus

nombreuses des touristes en matière d'offres de loisirs et d'activités ; procurer aux fournisseurs d'activités une meilleure visibilité et aux offices de tourisme et structures d'hébergement, un outil permettant de mieux répondre aux besoins.

### Un catalogue d'activités de proximité en ligne

Sur cette plateforme dédiée, développée en partenariat avec Amadeus et Dawex\*, les touristes ont accès à l'ensemble des activités disponibles à proximité de leur lieu

de villégiature. En réservant leur hôtel, ou à leur arrivée, ils reçoivent un SMS ou un courriel personnalisé leur indiquant une liste complète d'activités possibles qu'ils peuvent réserver via leur smartphone. Autre possibilité : scanner un QR code à l'hôtel ou à l'office du tourisme et visualiser les différents loisirs disponibles sur une carte interactive.

### Un secteur trop peu digitalisé

Alentour répond à un réel besoin. Contrairement à l'offre d'hébergement ou de transport, les offres d'activités de loisirs ne sont pas facilement accessibles. Il y aurait « 120 000 à 150 000 producteurs d'activités, pour un volume d'affaires de 22 milliards d'euros, dont seulement 5 à 10 % viennent de réservations numériques : le potentiel est énorme », estime Timothée de Roux, président d'Alentour, ex-directeur général d'Abritel HomeAway (Expedia Group). Déployée initialement sur la Côte d'Azur avec actuellement plus de 2 500 activités qu'il est possible de réserver, Alentour concernera l'ensemble de la France courant 2022. [www.alentour.fr](http://www.alentour.fr)

\* Amadeus : expert en matière de digitalisation et de distribution de contenus pour l'industrie du voyage ; Dawex : expert en technologie d'échange de données.



En réservant leur hôtel ou à leur arrivée, les touristes reçoivent un SMS ou un courriel leur indiquant une liste complète d'activités à proximité.

© Michel Gaillard/REA - Caisse des Dépôts - 2021

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST



La France assurera **la présidence du Conseil de l'Union européenne** au premier semestre de l'année 2022. Notre expert maison, Paul Chiffolleau, décrypte en vidéo **comment la CDC va accompagner** ce moment de la politique européenne de la France. [ici](#)



La direction **#PolitiquesSociales @caissedesdepots** assure la gestion financière de plusieurs fonds et régimes. En 2020, c'est **plus de 120 Md€ de flux financiers**. Découvrez toutes nos missions [ici](#)



Si la nature en ville **vous fait penser à des parterres de jolies fleurs, vous faites fausse route!** Changez votre vision et découvrez tous **les enjeux et toutes les solutions** pour restaurer la biodiversité en milieu urbain dans notre dernier dossier, avec, en invité VIP, le **présentateur TV Stéphane Marie** [ici](#)



Avec **58 M€ injectés** dans les **#territoires** depuis sa création, la **#BanqueDesTerritoires** est engagée auprès de tous les acteurs locaux pour favoriser le **développement économique et la redynamisation** du pays. Retrouvez le bilan des 3 ans [ici](#)

**Relance**

# Déjà dix milliards d'euros mobilisés !

**Dans le cadre du plan de relance économique déployé par la Caisse des Dépôts, 40 %, soit 10 Md€ sur un montant total de 26 Md€, ont déjà été injectés. Axes stratégiques ciblés : la protection de l'environnement, le logement, les entreprises et la cohésion sociale.**

La Caisse des Dépôts s'est mobilisée en un temps record, dès le début de la crise sanitaire. Le 7 septembre 2020, un plan de 26 Md€ a été mis en œuvre au service de la relance de l'économie française, sous forme d'investissements en fonds propres au capital des entreprises et de l'économie mixte. Bilan un an après : 40 %, soit 10 Md€, ont déjà été injectés dans des secteurs prioritaires afin d'améliorer le quotidien des Français.

## Des secteurs clés pour l'économie et la vie du pays

2,1 Md€ ont été investis en faveur de la transition écologique\* pour la création de 11 000 points de recharge de véhicules électriques ; 4,9 Md€ dans le secteur de l'habitat pour la construction de 14 000 logements ; 3,2 Md€ pour sécuriser, financer les entreprises et investir sur le long terme avec la création de 50 foncières destinées à dynamiser le petit commerce de centre-ville. Enfin, 200 M€ ont été consacrés



La Caisse des Dépôts souhaite avoir réalisé 80 % des investissements du plan de relance d'ici à fin 2022.

© Benoît Decout/REA - Caisse des Dépôts - 2021

à la cohésion sociale avec une foncière médico-sociale pour développer des Ehpad et des résidences seniors.

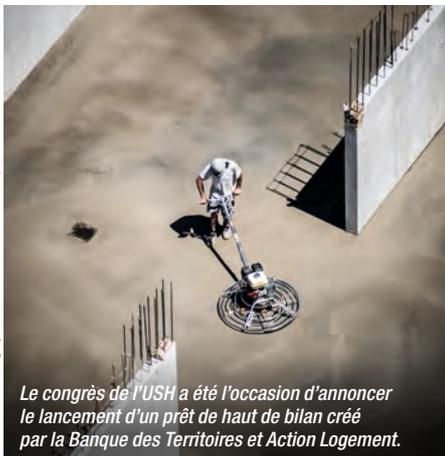
Objectif de la Caisse des Dépôts : d'ici à fin 2022, réaliser 80 % des investissements du plan de relance qui sera déployé jusqu'en 2024. « Le groupe Caisse des Dépôts est prêt à jouer pleinement son rôle de soutien

à l'économie, pour que la France reste aux avant-postes des secteurs clés pour son avenir et que cette croissance bénéficie au plus grand nombre », a déclaré Éric Lombard, son directeur général.

\* Un plan climat 2020-2024 a été lancé le 9 septembre conjointement par la Banque des Territoires et Bpifrance, à hauteur de 40 Md€.

## Logement social

# Construire vert et durable



Le congrès de l'USH a été l'occasion d'annoncer le lancement d'un prêt de haut de bilan créé par la Banque des Territoires et Action Logement.

La Banque des Territoires lance avec Action Logement une offre de financement dédiée à la construction verte. 200 M€ de prêt de haut de bilan, aux conditions financières avantageuses, viendront soutenir la construction dans le secteur HLM, notamment pour la mise en application de la réglementation environnementale 2020.

Ce prêt, mis en place en 2018, est la 4<sup>e</sup> tranche d'une enveloppe globale de 2 Md€. La Banque des Territoires a décidé de consacrer les 200 M€ restants au financement de constructions vertes qui seront capables d'atteindre dès 2022 les seuils fixés pour 2025 en matière de performance carbone des constructions neuves. Ils seront distribués

par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt lancé courant 2022.

Ce dispositif s'inscrit dans la lignée de l'engagement de la Caisse des Dépôts pour le logement social. Il a été présenté par Éric Lombard, le directeur général, au congrès de l'Union sociale pour l'habitat (USH) fin septembre, qui a rappelé combien la construction de logements sociaux demeure vitale, notamment pour lutter contre la fracture sociale « partout sur les territoires ». Le congrès de l'USH a été également l'occasion pour CDC Habitat d'annoncer la signature de plusieurs partenariats, dont un projet de construction de 1 000 logements en usufruit locatif social, avec son partenaire Perl.

## Mon Parcours Handicap

# Pour une école inclusive

La rentrée scolaire 2021 a vu 400 000 enfants en situation de handicap rejoindre les bancs de l'école. Afin de mieux les accompagner dans leur parcours scolaire, la plateforme Mon Parcours Handicap met à la disposition de leurs parents et des professionnels du secteur une thématique entièrement consacrée à la scolarité, depuis le 11 octobre. Quelle orientation pour mon enfant

en situation de handicap ? Quelles aides ? Quel accompagnement ? Quelles démarches ? Autant d'informations réunies en une seule rubrique d'informations officielles et accessibles, dans une démarche centrée usagers et co-construite avec des parents d'élèves concernés par la situation. La plateforme est accessible sur Internet à l'adresse [www.monparcourshandicap.gouv.fr](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr)

## Entrepreneuriat

# Faire plus pour plus d'entreprises sociales

Dans le cadre de son action au bénéfice des territoires et de leur vitalité économique et sociale, la Banque des Territoires investit dans un dispositif innovant et ambitieux qui répond à une carence en matière de financement institutionnel. Baptisé « Alliance for Impact », ce programme, initié par le groupe Aviva, repose sur un partenariat avec la société de gestion en capital-risque Ventech et l'incubateur social La Ruche\*. Il s'adresse aux entreprises émergentes qui génèrent un fort impact sur le plan social et environnemental et se déploie en deux volets :

accélérer la première levée de fonds et incuber les entreprises qui ont répondu à l'appel à candidatures ; financer l'amorçage des entreprises sélectionnées lors du programme d'incubation avec un fonds d'investissement dédié, sous forme d'une prise de participation minoritaire (tickets entre 150 000 et 500 000 €). L'objectif est d'accompagner 300 entreprises de fin 2020 à 2026.

\* Acteur majeur de l'Économie sociale et solidaire (ESS), La Ruche est partenaire de la Banque des Territoires depuis 2019.



Le dispositif « Alliance for Impact » accompagne les entreprises de l'économie sociale et solidaire dans leurs levées de fonds.



© Pascal Yuan - Caisse des Dépôts - 2019

## Mon Compte Formation

# Les employeurs prennent la main

Mon Compte Formation poursuit le déploiement de nouvelles fonctionnalités. Après la notation des formations et les abondements automatisés, ce sont les petites erreurs qui deviennent plus faciles à corriger. La plateforme, développée et gérée par la Caisse des Dépôts, contient en effet des informations renseignées par l'employeur (périodes d'activité, etc.) qui entrent dans le calcul des droits à formation des salariés. En cas d'erreur de déclaration, les employeurs ont désormais la possibilité de procéder à des mises à jour en ligne, en toute autonomie. Via l'Espace des employeurs et des financeurs, ils peuvent consulter et corriger les éléments de leur déclaration sociale nominative annuelle : créer, modifier ou supprimer des périodes d'activité ou d'absence déclarées. Une période est créée à l'occasion de chaque changement significatif dans la déclaration du salarié : pour chacune, l'employeur peut consulter les données agrégées. Un tutoriel d'accompagnement est mis à disposition sur le Portail d'information des employeurs et des financeurs.

**Biodiversité**

# Des financements européens résolument durables

**➤ Dans le cadre de la Journée de la nature organisée par la Caisse des Dépôts, Novethic a présenté une étude de référence pour les investisseurs, de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux. Cette étude propose en effet une analyse approfondie de la prise en compte par les fonds verts européens des menaces qui pèsent sur la biodiversité.**

Reconnu officiellement « entreprise engagée pour la nature » par l'Office français de la biodiversité, le Groupe s'engage à travers divers plans d'actions dédiés à la biodiversité dans le cadre de l'initiative

« Entreprises engagées pour la nature – act4nature France » ou encore de l'implication de plusieurs de ses institutions financières dans l'initiative « Finance for Biodiversity ». Afin de faire connaître les solutions existantes et les actions collectives à mener en faveur de la biodiversité, la Caisse des Dépôts a organisé sa première Journée de la nature, le 7 septembre dernier. À cette occasion, Anne-Catherine Husson-Traore, directrice générale de Novethic, a présenté l'étude « *Fonds verts européens - Quelle stratégie de protection de la biodiversité ?* ». Celle-ci fournit des données éclairantes sur la base des données Market Data.

**Une exclusion des activités nocives**

Parmi les enseignements à retenir : un quart des 429 fonds verts européens représentant 85 Md€ d'encours et proposés par une cinquantaine de sociétés de gestion recourt à des politiques d'exclusion de pratiques nocives pour la biodiversité, notamment l'huile de palme, les OGM, la pâte à papier, les pesticides, l'élevage intensif, l'exploitation forestière et minière. Sur le marché français de la finance durable, plus d'une trentaine de fonds (plus de 16 Md€ d'encours) appliquent au moins une exclusion. Un premier pas pour la nature qui doit encore en appeler d'autres.

**Journée de la nature 2021 : réfléchir autour des grands enjeux**

Des thèmes majeurs ont été développés lors de cette journée : les risques et les opportunités que représente la biodiversité pour la finance durable, le zéro artificialisation comme voie pour le développement des territoires, l'implication nécessaire des entrepreneurs sur le sujet de la biodiversité. Place aussi aux solutions concrètes : la valeur des données territoriales en matière de protection de l'environnement, le financement des solutions fondées sur la nature, la limitation et la compensation des impacts liés aux aménagements (« Éviter, réduire, compenser »)... Toutes ces conférences sont à retrouver sur [joumeedelanature-2021-cdc.fr](http://joumeedelanature-2021-cdc.fr).

© Sébastien Ortolà/REA - Caisse des Dépôts - 2021



*Un quart des fonds verts européens recourt à des politiques d'exclusion de pratiques nocives pour la biodiversité.*

**Nature en ville**

# Une app' verte pour sensibiliser les citoyens

Hortilio, c'est LE nouvel outil : un site web et une application mobile pour les habitants des villes à la main verte et les jardiniers en herbe. Développé par CDC Biodiversité en partenariat avec Jaya, il est dédié au développement de la biodiversité en milieu urbain. Cet outil numérique vise à sensibiliser et accompagner les citoyens pour qu'ils deviennent des acteurs de la lutte contre l'érosion de la biodiversité. Hortilio fournit des infos, des bonnes

pratiques, des conseils écoresponsables pour mieux s'occuper de son jardin en accord avec la nature, en plantant des espèces locales par exemple. Cet outil pédagogique permet aux utilisateurs de partager leur expérience et aux collectivités territoriales d'informer leurs administrés et de collecter les données en matière de biodiversité sur leur territoire. Déployé par les collectivités, il est ensuite mis à la disposition du public.



*Hortilio : un site internet et une application dédiés au développement de la biodiversité en milieu urbain.*

© Jean-Marc Pettina/Caisse des Dépôts - 2018

## Qualité de l'air

# Respirer à Manchester

**Engagée dans une démarche de réduction des pollutions atmosphériques, la ville de Manchester a choisi Egis pour développer un programme Zone à faibles émissions (ZFE) sur les cinq prochaines années. Le plus important projet de ce type développé au Royaume-Uni.**

Avec plus de deux milliards de déplacements par an actuellement et 800 000 de plus par jour en 2035, la qualité de l'air est un sujet crucial pour la métropole de Manchester. C'est pourquoi Transport for Greater Manchester (TGM) a confié à Egis la mise en place et l'exploitation d'un programme majeur. Baptisé « Clean Air Zone » (CAZ), il a pour objectifs de réduire l'utilisation de véhicules à fortes émissions

et d'encourager la pratique de mobilités plus propres et plus économes.

### Un système de péage pour les véhicules les plus polluants

Sept jours sur sept, 24 heures sur 24, un réseau de caméras de reconnaissance automatique de plaques d'immatriculation (LAPI) contrôlera l'accès des véhicules à la zone concernée. Egis sera responsable de l'installation et de la maintenance de 900 caméras, du contrôle des contrevenants, ainsi que du portail en ligne pour le paiement des redevances\*. Mise en service prévue fin mai 2022.

*\* Véhicules concernés : les bus et autocars, poids lourds, véhicules utilitaires légers, camionnettes, minibus, taxis et véhicules de location privés non réglementaires.*

## Mobilité durable

# Cap vers une livraison zéro carbone

Numéro 1 de la livraison écologique en France et en Europe, le groupe La Poste vise une livraison 100 % propre dès 2025, effectuée à pied ou avec des véhicules à zéro ou faible émission. 225 villes européennes, dont 22 métropoles françaises, sont concernées. Sur la base d'une coopération signée avec WWF France,

l'ONG indépendante accompagnera le groupe pour tendre vers la neutralité carbone, démarche volontaire de compensation carbone pour les émissions ne pouvant être évitées. Objectif de cette démarche exemplaire : montrer la voie d'un e-commerce responsable à l'ensemble du secteur.



Le groupe La Poste se fera accompagner par l'ONG WWF France dans sa démarche de neutralité carbone.

© Eric Huynh - La Poste - 2020



La Caisse des Dépôts soutient le financement de deux nouveaux projets de parcs éoliens en Bretagne.

© Patrick Bonnor - stock.adobe.com

## Énergies renouvelables

# Vents nouveaux pour l'éolien

Les vents sont favorables pour l'éolien à la Caisse des Dépôts. Déjà actionnaire de quatre fermes pilotes\*, la Banque des Territoires soutient le financement de deux nouveaux projets de parcs éoliens en Bretagne.

Avec Shell (via sa filiale Eolif) et EnBW (Valeco), elle fait partie du consortium préqualifié pour lancer le projet Moulins du Mervent, au sud de la Bretagne, d'une puissance d'environ 250 MW. Le 16 septembre, elle a aussi lancé les travaux du projet du Clos Neuf, un parc de quatre éoliennes de 150 mètres de haut. Ce projet sera construit entre septembre 2021 et juin 2022, pour un investissement de 22 M€. Il est financé à hauteur de 40 % par la Banque des Territoires, 51 % par BayWa r.e., producteur indépendant d'électricité, et à 8 % par les habitants des communes concernées (Merdrignac et Illifaut). Un levier de plus en plus plébiscité pour rassembler les citoyens autour de l'éolien.

*\* Deux fermes pilotes d'éoliennes en mer flottantes et deux fermes commerciales d'éolien posé, actuellement en développement au large des côtes françaises.*

**Emploi**

# Croire en l'industrie

**Réindustrialiser la France, c'est possible! La preuve: Bpifrance, en investissant 550 M€ via le fonds SPI, a permis, en six ans, la création de dix-sept nouvelles usines et 3200 emplois directs dans des filières d'avenir.**

Financé depuis 2017 par la Banque européenne d'investissement (BEI), le fonds Sociétés de projets industriels (SPI) a investi l'essentiel de ses fonds disponibles (550 M€) depuis son lancement en 2015. Sa priorité stratégique: le développement durable, considéré comme une opportunité majeure de développement pour l'industrie française.

## Des domaines innovants à forts enjeux environnementaux

75 % des investissements réalisés concernent des projets liés à la transition écologique et énergétique (TEE), pour la plupart, d'anciens sites industriels au cœur des territoires. C'est le cas de Lactips, entreprise spécialisée dans la production d'un plastique non polluant, en Auvergne-Rhône-Alpes. Au total, dans une dizaine de régions, dix-sept nouvelles usines à haute valeur technologique ont pu être implantées, générant la création de 3200 emplois directs dans l'électronique, la chimie verte, le spatial, les biotechnologies et la santé, secteurs clés pour garantir notre indépendance économique. On y croit!



75 % des investissements réalisés concernent des projets liés à la transition écologique et énergétique.

© Thomas Gogry - PIA - Caisse des Dépôts - 2017

**Territoires**

# Agir en Normandie!

**En déplacement en Normandie, le 6 septembre, Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires, a pris des engagements forts qui permettront d'accélérer la transition écologique et sociale dans cette région.**

Logement social, bus à haut niveau de service et rénovation thermique d'immeubles de bureaux: en Normandie, la Banque des Territoires déploie toute

la palette des offres et services qu'elle propose aux territoires pour les aider à réduire les inégalités sociales et les fractures territoriales.

## Construire et réhabiliter des logements sociaux

Pilier de l'action de la Banque des Territoires, le logement social était l'objet de toutes les attentions lors de ce déplacement, avec la souscription de 14,5 M€ de titres participatifs émis par

Alcéane, 3<sup>e</sup> bailleur social du département de la Seine-Maritime. Ce soutien contribuera à la construction de 3000 nouveaux logements et à la réhabilitation de 6000 autres, dont 2000 réhabilitations thermiques, d'ici à 2028.

## Améliorer la mobilité des habitants

Autre volet majeur: la mobilité. Afin de soutenir la création d'une ligne de bus à haut niveau de service (BHNS) entre Louviers et Val-de-Reuil (Eure), la Banque des Territoires accompagnera la Communauté d'agglomération Seine-Eure avec un Mobi-Prêt\* de 11 M€. Cette nouvelle ligne desservira près de 10.000 salariés et 8.000 habitants. Mise en service prévue fin 2022.

## Restructurer les quartiers

Enfin, cette visite d'Olivier Sichel a aussi été l'occasion d'annoncer un soutien aux projets de la Métropole Rouen Normandie et de la Ville de Rouen pour la restructuration du quartier Saint-Sever. Objectif: renforcer l'attractivité et le développement économique du territoire tout en défendant un modèle écologique vertueux limitant l'artificialisation des sols.

*\*Destinée aux collectivités locales, Mobi-Prêt est une offre de prêt à taux fixe qui leur permet de moderniser leurs infrastructures de transports et développer des projets de mobilité propre et décarbonée.*



Des engagements pour le logement, la mobilité, l'attractivité du territoire.

© Laurent Lachevre

# Coup de chaud sur les passoires thermiques

Lorsqu'ils sont mal isolés, les logements privés et les bâtiments publics sont des gouffres énergétiques. Afin d'accélérer la lutte contre ces passoires thermiques, le gouvernement s'appuie sur la Caisse des Dépôts pour financer la rénovation thermique de ces bâtiments.

## Une passoire thermique, c'est quoi ?

**4,8 M**

de logements français sont considérés comme des **passoires thermiques\***.



### PROFIL TYPE DE LA PASSOIRE THERMIQUE

- ANCIEN** majoritairement des bâtiments datant d'avant 1975
- PETIT** majoritairement des surfaces de moins de 30 m<sup>2</sup>
- PRIVÉ** le parc privé est surreprésenté par rapport au parc social

## Le double enjeu du soutien à la rénovation



**Lutter contre la pauvreté**  
**62 %** des propriétaires de passoires thermiques ont plus de 60 ans et n'ont pas les moyens de faire des travaux



**Agir pour la planète**  
 les bâtiments sont responsables de **19 %** des émissions nationales de gaz à effet de serre

## Comment on agit ?

**23 000** passoires thermiques rénovées/an\*\*

**970 GWh** économisés depuis 2019\*\*\*

Lancement en 2022 d'un **nouveau prêt** « avance rénovation »



### Zoom sur le **DPE**

Le mode de calcul du **diagnostic de performance énergétique (DPE)** classant les logements selon leur consommation **a changé au 1<sup>er</sup> juillet 2021**. Encore en cours d'évaluation, **il pourrait faire basculer plusieurs millions de logements dans la catégorie des passoires thermiques, les rendant impropres à la location.**



\*Ministère de la Transition écologique – étude 2020. \*\*Moyenne entre 2009 et 2020, grâce à l'éco-prêt de la Caisse des Dépôts. \*\*\*Cumul logement sociaux + bâtiments publics



### BIO EXPRESS

**Formation:** diplômé de HEC.

**2014-2017:** rejoint Safran Aircraft Engines.

**Avril 2019:** devient secrétaire d'État chargé du numérique.

**Juillet 2020:** est nommé secrétaire d'État chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques.

# Cédric O, secrétaire d'État chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques

Développer un écosystème favorable aux start-up tout en permettant à chaque Français de profiter de la valeur ajoutée du numérique, telle est la double ambition de Cédric O.

## Que vous évoque la révolution numérique ?

La lame de fond du numérique est de la même ampleur que celle de la vapeur ou de l'électricité aux siècles derniers. Les chercheurs et les entrepreneurs – sans eux la France ne serait pas ce qu'elle est – ont été le moteur de vagues d'innovation successives – rail, chimie, aérospatiale... Pas l'État. Cette dynamique nous inspire. Créer les conditions d'émergence de nouveaux champions technologiques français, c'est le sens de l'action portée avec Emmanuel Macron et Bruno Le Maire depuis 2017. Dans un pays où les pouvoirs publics sont traditionnellement proches des grands groupes, c'est une nouvelle philosophie.

## Quel est le poids de la tech française ?

Demain, certaines grandes entreprises auront été remplacées par des figures de proue de l'innovation. C'est le sens de l'Histoire. Sur les dix plus grandes capitalisations mondiales, six n'existaient pas voilà vingt-cinq ans ! En 2021, les seules start-up du French Tech Next 40/120 auront contribué à créer dix mille postes. Le numérique en France, c'est aujourd'hui davantage d'emplois que l'aéronautique.

## Comment se démarquer dans un écosystème international ?

Attirer les investisseurs étrangers est une priorité, c'est même un enjeu géopolitique. L'innovation, ce sont des talents et des capitaux. La France avait les cerveaux, pas les capitaux... Les temps changent : des capitaux internationaux viennent justement de permettre à deux jeunes entreprises françaises de changer d'échelle. Ces start-up – Sorare, spécialisée dans les jeux en ligne, et Mirakl, éditeur de logiciels – ont levé au total un milliard d'euros de financement en une journée ! Favoriser de tels mouvements, c'est l'ambition des réformes de fond menées depuis 2017. Celle de l'ISF, avec la mise en place d'une « flat tax », prélèvement forfaitaire unique sur les revenus du capital, ou celle du marché du travail. La question des compétences est aussi centrale.

## Quel est l'enjeu ?

Savoir attirer les talents étrangers et retenir les nôtres. L'espoir est là. Voyez Datadog, cette plateforme de surveillance pour le cloud, dont la cotation boursière au Nasdaq dépasse dix milliards d'euros. Deux jeunes Français l'ont créée en 2010, à New York, en l'absence d'écosystème favorable aux start-up chez nous. Olivier Pomel, l'un des fondateurs, va investir massivement pour développer son centre de recherche et développement à Paris. Je me félicite de ce retour ! Pour accompagner cet élan, il nous faut former plus et mieux. Progresser sur le volet de l'immigration, aussi. Les patrons de Google, Sundar Pichai, et de Microsoft, Satya Nadella, ne sont-ils pas indiens ? Et c'est un couple d'origine turque, Özlem Türeci et son époux Uğur Şahin, qui ont fondé en Allemagne la start-up BioNTech. Alliée au géant américain Pfizer, c'est elle qui a lancé le premier vaccin contre la Covid-19.

## Quelle est la valeur ajoutée de ces start-up ?

Seule l'innovation permettra de relever le défi climatique, à l'heure où un tiers de la population mondiale vit avec moins de trois dollars par jour. Ynsect, fleuron de la « foodtech », accompagné par le groupe Caisse des Dépôts, l'illustre. Cette société française, leader mondial

de la production d'ingrédients à base d'insectes, a parié que les vers de farine deviendraient une brique incontournable d'un système alimentaire plus durable. Ynsect utilise 2 % de la surface agricole nécessaire pour obtenir la même quantité de protéine à partir de soja, responsable de nombreuses déforestations... Autre illustration de l'apport des start-up : le site Doctolib, lancé en 2013 par Stanislas Niox-Château et soutenu par la Mission French Tech et Bpifrance, a grandement contribué au succès de notre campagne de vaccination !

## Remettre de l'humain dans le numérique, c'est essentiel

## Quid des exclus du numérique ?

Un Français sur dix ne se connecte jamais à Internet. Un sur trois manque de compétences en la matière. Contrairement à une idée reçue, les jeunes sont concernés. Certes, les adolescents maîtrisent l'application TikTok mais ils ne savent pas tous effectuer une démarche administrative en ligne ou concevoir un CV. Trouver un emploi, s'informer, abolir les distances, entretenir le lien avec ses proches... Le numérique est un passeport, un enjeu de citoyenneté.

## Comment rapprocher tous les Français du numérique ?

D'une part, l'État destine 3,6 Md€ au développement des réseaux fixes. Nous sommes à la fois le pays le mieux fibré d'Europe et celui qui déploie le plus vite la fibre. C'est aussi important que l'eau et l'électricité ! D'autre part, d'ici à 2023, le plan de relance va consacrer 250 M€ à familiariser tous nos concitoyens avec le numérique. D'ici à juin 2022, 4 000 conseillers numériques France Services vont être déployés à travers le territoire afin d'accompagner en direct nos concitoyens. Remettre de l'humain dans le numérique, c'est essentiel. La multiplication des tiers-lieux, ces espaces de travail où se mêlent d'autres aspects de la vie en collectif, redonne aussi de l'attractivité à nos petites villes. La Banque des Territoires nous accompagne dans ce déploiement.

## À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, la France va assurer la présidence du Conseil de l'Union européenne...

Deux objectifs vont nous mobiliser sur le numérique. Le premier : mieux réguler les grands réseaux sociaux. En France, Facebook a passé le cap des 40 millions d'utilisateurs mais reste un espace de communication privé ! Qui sait comment fonctionnent ses algorithmes, combien sont ses modérateurs ? Personne. Nous avons besoin de plus de transparence et que la puissance publique supervise les politiques de modération. Notre second objectif, c'est la régulation économique de ce qui s'apparente à des monopoles des temps modernes. De la même manière que l'État est intervenu sur ceux relatifs aux infrastructures (eau, électricité, etc.), nous devons aujourd'hui poser un cadre aux géants du numérique.



GRAND ANGLE

# LE GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS VEILLE SUR VOTRE ARGENT

De la gestion des comptes oubliés à celle du Livret A en passant par l'inclusion bancaire des plus fragiles, le groupe Caisse des Dépôts est un tiers de confiance. Depuis 1816, les régimes politiques se sont succédé, l'institution financière publique est restée. Au bénéfice de la démocratie.

Dossier réalisé par Dorothée Duparc

Au bureau de poste de Strasbourg HautePierre (67).

# Crise sanitaire et épargne : six choses à savoir

## 01

### PANDÉMIE ET SURPLUS D'ÉPARGNE

157 Md€, c'est le surplus d'épargne financière des Français dû à la pandémie de Covid-19\*. Depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2020, les ménages ont ainsi mis de côté 267 Md€, à comparer aux 111 Md€ attendus hors pandémie. « Cette épargne-là est liée au fait qu'il y a certaines dépenses que les ménages auraient faites en temps normal mais qu'elles ne pouvaient pas faire », comme dans l'hébergement-restauration, a expliqué Olivier Garnier, directeur général de la Banque de France. « C'est le fait, aussi, qu'en dépit d'une chute sans précédent du PIB, le pouvoir d'achat, le revenu disponible des ménages compte tenu de l'inflation, lui, n'a pas diminué », a-t-il poursuivi.

\*Source : Banque de France.

## 02

### PENDANT LA CRISE, UN ÉTAT ASSUREUR

Au pic de la pandémie, l'État français a joué un rôle protecteur auprès des ménages et des entreprises pour prévenir les risques de chômage et de faillite : la dette publique s'est creusée. Quid des prévisions de la Banque de France d'ici à 2023 ? Le pouvoir d'achat par habitant, très légèrement en hausse en 2020 malgré la crise, devrait poursuivre sa progression en 2021 (+ 1,4 %), freiner en 2022 (+ 0,4 %), avant de repartir en 2023 (+ 1,1 %). La consommation des ménages, bien orientée en 2021 (+ 4,3 %), devrait être encore plus forte en 2022 (+ 6,5 %), avant de se tasser en 2023 (+ 1,6 %). Quant au taux de chômage (autour de 8 % de la population active en 2021), il ne s'est pas envolé durant la crise et devrait se stabiliser dans les deux ans à venir.

## 03

### CRISE ET AVERSION AU RISQUE

Les comportements des ménages risquent d'être longtemps affectés par les événements survenus en 2020, a indiqué au quotidien *Le Monde* Mickaël Mangot, spécialiste de l'économie et de la finance comportementales. Il insiste sur les conséquences invisibles de la crise sur le long terme. « Plusieurs études ont montré qu'après un choc brutal comme une crise économique, une catastrophe naturelle, etc., les individus ne prennent pas, dans leurs investissements, le niveau de risque qu'ils auraient pris si ce choc n'avait pas eu lieu. L'aversion au risque est augmentée durablement. » Et c'est d'autant plus vrai, poursuit-il, « si vous étiez jeune lors du choc ».

## 04

### COMPTE COURANT, 17 000 € PAR FOYER

Début juillet 2021, les Français détenaient 509 Md€ en dépôt sur leur(s) compte(s) courant(s). Rapporté au nombre de ménages français, cela représente 17 000 € par foyer ! Bien plus que nécessaire pour assurer les dépenses habituelles sur deux ou trois mois. Pourtant, ces dépôts à vue ne rapportent pas d'intérêt : alors que l'inflation s'affichait en juin à 1,5 % en rythme annuel, ils font même perdre du pouvoir d'achat. Depuis l'apparition de la Covid-19, 90 Md€ de plus sont venus garnir les comptes courants des Français quand la collecte nette du Livret A atteignait 36 Md€.

## 05

### RECORD HISTORIQUE POUR LE LIVRET A

En 2020, les versements sur le Livret A ont atteint leur record historique : 167 Md€, soit + 134 % par rapport à 2019\*. 81,5 % des Français détiennent un Livret A. L'encours moyen atteint 5 500 € (+ 400 € par rapport à fin 2019). Ce chiffre cache de fortes disparités : 13 % des livrets représentent plus de la moitié des encours. Sur les sept premiers mois de l'année 2021, le Livret A a collecté autant que les années 2018 et 2019 réunies. Son taux demeure pourtant fixé à 0,50 % (net), le plus faible de son histoire. À noter : les sommes placées sur les livrets d'épargne réglementée (Livret A, Livret de développement durable et solidaire et Livret d'épargne populaire) sont garanties en totalité par l'État.

\*Source : Banque de France.

## 06

### CAISSE DES DÉPÔTS, UN MODÈLE PRUDENTIEL

Tiers de confiance, la Caisse des Dépôts garantit en toutes circonstances les dépôts reçus d'une partie de l'épargne réglementée (Livret A, Livret de développement durable et solidaire et Livret d'épargne populaire). Investisseur de long terme, elle est capable de développer et porter des actifs sur des périodes étirées (participations, actions dans le capital des entreprises). Elle a une capacité de financement des missions d'intérêt général, sans rupture à travers les cycles, à même de pallier les carences des marchés. Son niveau de notation très solide lui offre la capacité d'émettre, quelle que soit la situation sur les marchés. L'argent de la Caisse des Dépôts appartient aux Français : elle n'a pas d'actionnaires.



# Les Français et l'argent, toute une Histoire...

**La Comédie humaine...  
L'argent occupe une place  
de choix dans la littérature  
française. Le juste reflet,  
aujourd'hui encore,  
de notre société.  
S'il est mal vu d'y afficher  
sa réussite, chacun aspire  
pourtant à devenir riche  
de plus en plus ouvertement!**

« 2021 s'annonce bien, d'autant que j'ai gagné 220000 dollars l'an dernier ». En lisant cette ligne sur la carte de vœux adressée par son ami texan en janvier, Daniel Rivaro, jeune entrepreneur, est resté interdit. Voilà qui révèle le rapport des Américains à l'argent... Expansif! En France, afficher ses revenus est perçu au mieux comme une faute de goût au pire comme le signe d'une névrose. L'économiste Daniel Cohen, qui a publié avec Claudia Senik *Les Français et l'argent* (Albin Michel, avril 2021) relève sur Europe 1: les Français les plus aisés « n'aiment pas montrer leur argent (...) ».

## **Un rapport intense**

Pour autant, « *Le rapport des Français à l'argent est beaucoup plus intense qu'ailleurs. Si je compare le degré d'indexation du bonheur des Français à l'égard de leur compte en banque, il est beaucoup plus fort statistiquement qu'on ne l'observe en Angleterre, en Allemagne et*

*même aux États-Unis, où pourtant l'argent est une valeur qui s'affiche* ». L'économiste pointe même une « dépendance » française à l'argent. La cause? Nos compatriotes seraient plus pessimistes que les autres Européens en raison de leur défiance vis-à-vis des institutions et de la société. Le signe que « *beaucoup plus qu'ailleurs, les Français ont du mal à faire société. Ils cherchent dans l'argent ce qu'ils ne trouvent pas dans leurs rapports sociaux* ».

Le traumatisme lié à l'instabilité de la monnaie française, ancré dans la mémoire collective, explique aussi ce malaise persistant. Lors de la Révolution française, la défaillance de l'État a provoqué une démoralisation publique profonde et durable. 1789 : le Trésor émet des assignats, titres d'emprunt dont la valeur est gagée sur les biens nationaux. Les assemblées révolutionnaires en multiplient les émissions.



© Jean-Marc Petit/ma/Catèse des Dépôts

*Le siège de la Caisse des Dépôts, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement à Paris. Depuis plus de deux siècles, elle garantit la sécurité de l'épargne de Français plus fournis que cigales.*

La planche à billets provoque une inflation galopante! Fin septembre 1797, le rapporteur de la Commission des finances annonce à l'Assemblée nationale la banqueroute de l'État. D'un trait de plume, plus de 75 % de la dette publique est rayée – c'est la « banqueroute des deux tiers ».

**“Depuis 1816, la Caisse des Dépôts a remboursé chaque euro qui lui avait été confié par les Français”**

**Éric BEYRATH,**  
directeur du département pilotage  
du bilan et gestion financière

En 1815, changement de décor sous la Restauration. Un an plus tard, la Caisse des Dépôts est créée. Les régimes se succèdent,

jusqu'à la proclamation de la République en 1870. L'institution financière publique, elle, perdure. Sa devise: la Foi publique. Gage de neutralité et d'indépendance, elle est séparée du pouvoir exécutif. Son action s'exerce sous le contrôle d'une commission de surveillance, composée de députés et de sénateurs. « *La confiance a été restaurée. Les Français ont pu épargner en toute sécurité jusqu'à aujourd'hui* », relève Frédéric Thiveaud, auteur de *La Caisse des Dépôts* (Que sais-je, PUF). « *Depuis 1816, la Caisse des Dépôts a remboursé chaque euro qui lui avait été confié* », confirme Éric Beyrath, directeur du département pilotage du bilan et gestion financière.

Jusqu'à la crise sanitaire! Quel a été l'impact de la pandémie sur l'épargne? « *Les statistiques bancaires montrent, certes, les montants considérables constitués au long de cette crise, jusqu'à 157 Md€ selon la Banque de France,*

*mais 70 % de ce surplus a été accumulé par les 20 % des ménages les plus aisés* », indique au Monde Sandra Hoibian, directrice du pôle société au Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie).

Halim Habib, adjoint au responsable de la direction financière de la Caisse des Dépôts, met les choses en perspective: « *Lors de la crise financière de 2007-2008, nous avons déjà observé une dynamique de collecte élevée – ce qu'on appelle le “flight to quality” – signe que le Livret A est perçu comme un produit d'épargne sûr et liquide. Cette surcollecte s'est poursuivie jusqu'en 2010: cela a coïncidé avec la hausse du rendement du Livret A et sa généralisation. Soucieux de l'avenir, les Français sont raisonnables, ils ont une relation saine à l'argent. Face à une crise, ils font le dos rond, se constituent une épargne de précaution. C'est une gestion traditionnelle: prudente et avisée.* » □□□

□□□ Il n'y a pas de discrimination pour ouvrir un Livret A : toute personne physique majeure – sans condition d'âge, de nationalité ou de résidence – peut le faire. Le versement initial minimal est de 10 € ; 1,50 € pour une ouverture à La Banque Postale. On recense quelque 55 millions de Livrets A dans l'Hexagone ! Un mécanisme bien huilé. Pour 100 € versés, 59,50 € sont transférés à la Caisse des Dépôts, les 40,50 € restant étant gérés par les banques, en vertu de la loi de modernisation de l'économie. L'argent déposé à la Caisse des Dépôts sert avant tout à financer le logement social et la politique de la ville.

Mission prioritaire confiée par l'État à l'établissement public : sécuriser l'épargne du Livret A. Quelles que soient les circonstances, nos concitoyens doivent pouvoir le récupérer. Deuxième délégation de service public : assurer sa rémunération. Comment est-elle déterminée ? À partir de deux critères : la moyenne semestrielle du taux d'inflation tel qu'estimé par l'Insee et celle du taux interbancaire à court terme (ESTER). Un plancher a été fixé à 0,5 % – le taux actuel –, sous lequel le rendement ne peut descendre. « Dans un contexte de taux négatifs, verser 0,5 % d'intérêt à l'épargnant représente un coût élevé », note Halim Habib. D'autant que la Caisse des Dépôts rémunère, en plus, une commission interbancaire de 30 centimes aux banques afin de distribuer le Livret A.

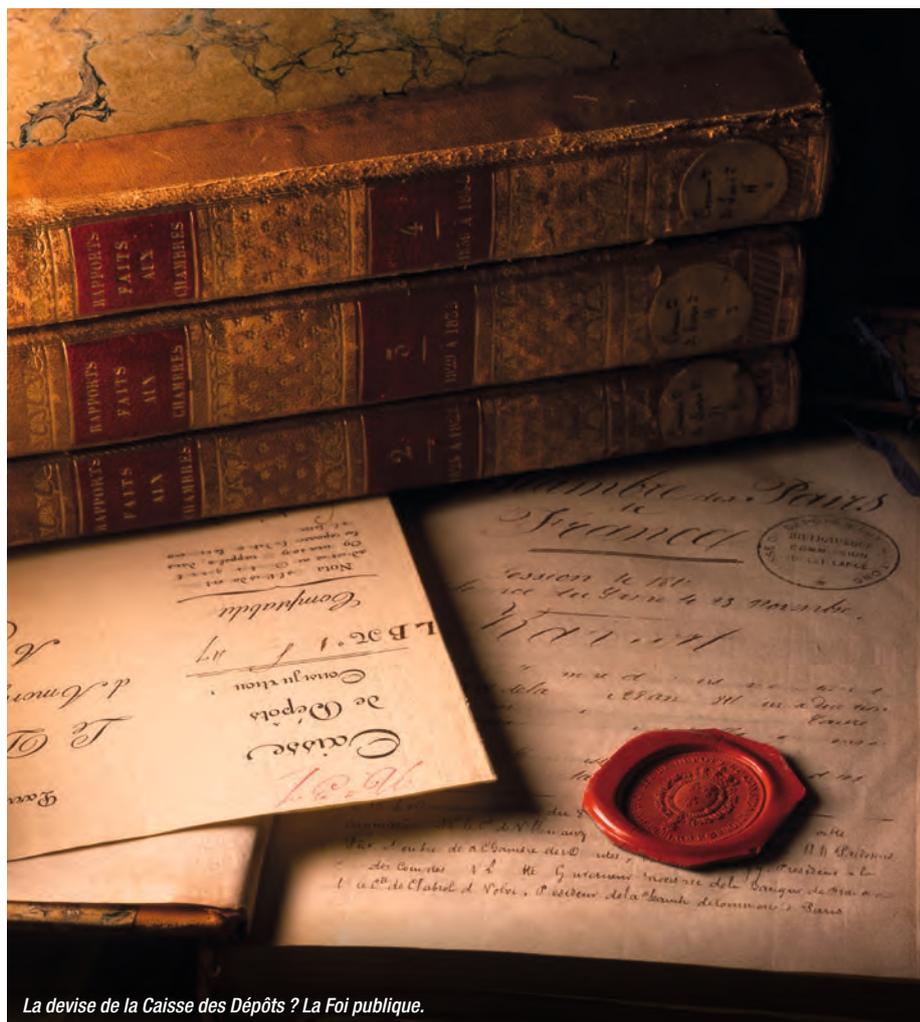
Outre les prêts octroyés au logement social, la Caisse des Dépôts gère le risque de liquidité en plaçant une partie de l'épargne dans l'économie au travers de prêts octroyés aux entreprises, aux banques et autres entités publiques et privées. Ces placements servent à gérer les aléas de la liquidité – retraits, baisse de la collecte. Ils permettent de rechercher un rendement suffisant afin de rémunérer l'épargne et constituer des fonds propres. « La gestion d'actifs financiers du Fonds d'épargne et la politique de versement des prêts sont effectués dans une optique de gestion de long terme, dans un cadre de gestion négocié avec l'État », précise Halim Habib. Le tout participe à la solidité du système.

## “Les professions juridiques nous font confiance”

**Alexandre BROUILLOU,**

directeur du marketing et du développement à la direction des clientèles bancaires

La Caisse des Dépôts sécurise aussi... les dépôts. Ceux des professions juridiques : des notaires – 80 % des encours juridiques,



La devise de la Caisse des Dépôts ? La Foi publique.

© Archives Caisse des Dépôts

dans le cadre de successions ou de transactions immobilières en particulier –, des administrateurs et mandataires de Justice – ils sont aux côtés des entreprises en liquidation, etc. Ceux des organismes sociaux : Sécurité sociale, Acoss (chargée d'assurer la gestion commune de la trésorerie des branches du régime général) et Urssaf. Ceux des entreprises publiques locales, aussi, en lien avec La Banque des Territoires. « Nous avons une grande habitude de ces clientèles : elles nous font confiance », relève Alexandre Brouillou, directeur du marketing et du développement à la direction des clientèles bancaires.

Lors de la crise sanitaire, les liens se sont resserrés avec tous ces acteurs. Nous avons été à leurs côtés pour soutenir leur trésorerie, les aider à poursuivre leur développement et leur modernisation. « Nous avons notamment accompagné les professions juridiques dans leur numérisation. Notre indicateur de la satisfaction et la fidélité client – le Net

Promoter Score – est passé de +13 en 2020 à +17 en 2021 ! », se félicite Alexandre Brouillou. Et pour cause : l'arrêt du pays en mars 2020 aurait pu avoir un impact catastrophique sur les offices des notaires et les huissiers et, par voie de conséquence, sur les Français.

« Afin de faciliter la vie des offices, la Banque des Territoires a mis en œuvre des mesures d'urgence : décalage d'échéances de prêts ou facilités de trésorerie sur demande, assorties de propositions de financement. Beaucoup d'investissements ont été menés à bien auprès du notariat. Résultat, l'équipement de ces professionnels en ordinateurs portables et en visioconférence s'est accéléré », relate Alexandre Brouillou. Quant au prêt à taux zéro Digital +, lancé en septembre 2020, il a « été très bien accueilli » : plus de 300 signatures. « Quand nous soutenons les professions juridiques, ce sont les citoyens qui en bénéficient : au quotidien, nous facilitons l'accès au droit », précise Alexandre Brouillou.

« La Caisse des Dépôts détient le monopole de ce type de dépôts, qui représentent quelque 70 Md€. Cela constitue un matelas tournant – chaque euro confié l'est généralement sur une période de quelques jours à plusieurs mois – mais extrêmement stable pris dans sa globalité. Une partie de ces sommes sert à développer des projets d'intérêt général, une autre à développer nos filiales au travers de prises de participation stratégiques, le reliquat étant investi sur les marchés financiers », précise Éric Beyrath.

## “La Caisse des Dépôts n'est pas une banque”

**ÉRIC BEYRATH,**  
directeur du département pilotage  
du bilan et gestion financière

Pour autant, « la Caisse des Dépôts n'est pas une banque. Les placements de long terme sont privilégiés : il n'est pas question de faire des « coups ». Notre rôle, qui repose notamment sur notre capacité à octroyer des financements à très long terme à travers les cycles économiques, consiste à accompagner les politiques publiques de développement », rappelle Éric Beyrath.

## Bien gérer la retraite d'un Français sur cinq

Dernier chapitre de cette histoire, la Caisse des Dépôts gère la retraite d'un Français sur cinq. « C'est évidemment la source de revenus principale pour les retraités, nous n'avons pas le droit à l'erreur », relève Arnaud Cartron, directeur de la gestion



*Durant la crise sanitaire, la Banque des Territoires a accompagné les professions juridiques dans leur numérisation. Au bénéfice des Français.*

© Rebecca MARSHALL/Laif-REA

à la direction des politiques sociales. Avant le paiement, il faut savoir traiter les demandes de retraite elles-mêmes. « Au lendemain des élections municipales de juin 2020, nous en avons géré 46 000 en six mois pour les élus locaux démissionnaires ! Là encore,

pas de rupture à signaler. Au contraire, nous avons relevé le défi pour que la crise n'ait pas d'impact pour tous ceux qui ont demandé leur retraite », se félicite Arnaud Cartron. Troisième point de vigilance : alimenter en données le compte individuel de retraite de chaque Français pour payer la juste somme. « À la source, notre devoir est aussi de sécuriser les droits à la retraite et le paiement des cotisations sociales. »

Au quotidien, l'équipe de la relation client répond au téléphone ou par courriel aux questions des usagers. « Quand il s'agit d'une pension de réversion, il faut bien la calculer, la verser au plus vite et continuer à la payer », illustre Arnaud Cartron. De 2021 à 2025, ses équipes auront environ 20 % de dossiers à traiter en plus : « L'État nous a demandé de rationaliser nos processus en vue de réaliser des gains de productivité. Il s'agit donc de faire un travail plus important avec moins de moyens. La réponse est à trouver dans la numérisation de nos processus de gestion et notre réflexion sur les besoins des clients. Comme nous traitons l'argent des cotisants, nous nous devons d'être le plus efficaces possible. C'est ce qui m'anime tous les jours : trouver des solutions pour faire mieux et moins cher », confie Arnaud Cartron.



*Les guichets du siège social de la Caisse des Dépôts, rue de Lille à Paris... en 1960!*

© Archives Caisse des Dépôts

Paris, quai Anatole France : le siège de la Caisse des Dépôts abrite en particulier la direction des clientèles bancaires.

# Comment la Caisse des Dépôts protège-t-elle les citoyens ?

**Récupérer l'argent d'un compte oublié, être indemnisé en tant que victime ou voir son territoire revitalisé après un licenciement massif... La Caisse des Dépôts veille.**

Sophie Sanrone, cadre dans une entreprise, est agréablement surprise. La Caisse des Dépôts vient de lui verser sur son compte bancaire 932,48 € ! Une jolie somme qui correspond à une assurance-vie dont elle avait oublié jusqu'à l'existence... Tout commence en septembre 2020 : son conseiller bancaire l'invite à réactiver son contrat resté trop longtemps inactif. À défaut d'y verser de l'argent, celui-ci va être clôturé, conformément à la loi Eckert de 2014... Des milliards d'euros dorment ainsi sur des comptes bancaires ou des contrats d'assurance-vie oubliés ou perdus.

C'est pourquoi, début 2017, la Caisse des Dépôts a créé Ciclade, outil qui permet de récupérer facilement son argent et de rechercher des comptes et contrats au nom d'une personne décédée.

## Les comptes dits en déshérence

Les mois passent. Son conseiller bancaire signifie à Sophie S. que la somme relative à son assurance-vie, dite « en déshérence », a été transférée à la Caisse des Dépôts. Elle consulte alors la plateforme en ligne Ciclade. Simple et rapide. En trois clics, elle renseigne son nom, sa date de naissance et sa nationalité. Comme son identité « matche » avec son assurance-vie, elle est invitée à créer un compte personnel, puis à transmettre ses justificatifs et son RIB. Rapidement – le délai est de 90 jours en moyenne –, elle récupère son argent. Avec des intérêts!

**“Depuis janvier 2017, nous avons restitué 478,5 millions d'euros aux Français”**

**Laetitia DORDAIN,**  
directrice du département  
consignations et dépôts spécialisés

Car si la Caisse des Dépôts gère gratuitement ces fonds, elle les rémunère aussi. « Depuis janvier 2017, 2,3 millions de recherches ont été effectuées sur [www.ciclade.fr](http://www.ciclade.fr). Au 30 juin 2021, nous avons restitué au total 478,5 millions d'euros aux Français », se félicite Laetitia Dordain, directrice du département consignations et dépôts spécialisés de la Banque des Territoires. La Caisse des Dépôts conserve l'argent un maximum de temps. Si vous ne vous êtes pas manifesté pour récupérer les sommes à l'issue d'un délai de trente ans d'inactivité, l'argent est définitivement reversé à l'État ou aux collectivités d'outre-mer. Vous ne pouvez plus en obtenir la restitution.

## Les consignations, une garantie

Quid des consignations ? Selon le Larousse, « C'est un dépôt fait par un débiteur dans un lieu ou dans une caisse publique que la loi détermine, soit à titre de garantie, soit à titre libératoire ». Depuis 1816, la Caisse des Dépôts est l'unique dépositaire légal en France des consignations de toute nature, en numéraire ou en titres financiers. « Un particulier ne peut décider, un beau matin, de consigner de l'argent, précise Laetitia Dordain. Il faut que ce soit prévu par un texte, une décision administrative ou une décision de justice ».



© Jean-Marc Pettina/Caisse des Dépôts

### « L'affaire PIP »

Autre exemple, dans une procédure civile cette fois : « l'affaire PIP » (Poly Implant Prothèse), du nom de la société basée à La Seyne-sur-Mer (Var). De 2001 à 2010, celle-ci a écoulé des prothèses mammaires frauduleusement remplies d'un gel industriel. Des prothèses dangereuses portées par des milliers de femmes... En 2010, l'agence de santé française dénonce la malversation.

Le scandale est retentissant. Condamnée, PIP fait appel de la décision. Pour sécuriser les victimes dans l'attente de la décision de la cour d'appel, les sommes sont consignées à la Caisse des Dépôts. « Notre rôle est de protéger les citoyens », précise Laetitia Dordain. En tant que tiers de confiance, l'institution publique reste neutre. « Nous ne prenons jamais parti », confirme Laetitia Dordain.

**“Pour sécuriser des fonds destinés à financer une obligation ou un engagement, la consignation offre le plus haut niveau de sécurité”**

**Laetitia DORDAIN,**  
directrice du département  
consignations et dépôts spécialisés

Dans une affaire pénale, la consignation permet de sécuriser l'indemnisation d'une victime. Première étape : le juge d'instruction impose à la personne mise en examen le versement d'une somme d'argent dans le cadre d'un contrôle judiciaire. Aujourd'hui, ce cautionnement judiciaire est quasi-systématique dans les dossiers de délinquance financière. L'objectif est double. D'une part, assurer la représentation en Justice du prévenu ou de la personne mise en examen. D'autre part, en cas de condamnation par une juridiction de fond, garantir le paiement d'éventuelles amendes ou dédommagements. Seconde étape : « En fonction du jugement rendu, la Caisse des Dépôts verse l'argent mis en consignation aux victimes ou le restitue au débiteur », précise Laetitia Dordain.

Illustration avec le « dieselgate », qui a mis en cause Volkswagen pour « tromperie aggravée ». Sur la période 2009-2015, le groupe allemand a utilisé des logiciels frauduleux. Son objectif d'alors : minorer, au moment des tests d'homologation, les émissions polluantes de particules d'oxyde d'azote et de CO<sub>2</sub> de certains de ses moteurs. Également pointés du doigt, les constructeurs français Renault et Peugeot ont fait consigner les cautionnements exigés d'eux par la Justice à la Caisse des Dépôts. Ils y sont encore sécurisés.

Dans le cadre de l'obligation de revitalisation d'un territoire affecté par un licenciement collectif, une consignation – ordonnée par le préfet – peut aussi constituer une garantie. La grande entreprise à l'origine du licenciement signe une convention avec l'État. L'objectif est double : compenser les pertes d'emploi ; contribuer à la création d'activité. Les engagements financiers et la mise en œuvre d'actions y sont définis. « La Caisse des Dépôts verse les sommes dès que les acteurs locaux ont sélectionné un projet.



Fabrication de prothèses mammaires à la société PIP (Poly Implant Prothèse), basée à La Seyne-sur-Mer (Var).

© Ian HANNING/REA

Pour sécuriser des fonds destinés à financer une obligation ou un engagement, la consignation offre le plus haut niveau de sécurité », constate Laetitia Dordain.

Dernière avancée en la matière : les compensations agricoles. Si, au terme des travaux engagés, un maître d'ouvrage réduit une surface agricole, une analyse d'impact peut le conduire à compenser cela, au travers d'un autre projet à même d'agrandir la surface agricole. Les sommes nécessaires peuvent être consignées. « Depuis 1816, la consignation s'adapte aux besoins des citoyens, des acteurs des territoires ainsi qu'à la volonté du législateur de protéger les citoyens. Son meilleur atout, c'est la confiance qu'elle suscite », conclut Laetitia Dordain.

### LE CHIFFRE

# 13 Md€

C'est l'encours total des consignations et dépôts spécialisés en 2021.

### Un compte inactif, quésaco ?

- **Compte courant** : après douze mois, il est considéré comme inactif s'il n'a fait l'objet d'aucune opération et si son titulaire, représentant légal ou personne habilitée ne s'est pas manifesté auprès de l'établissement.
- **PEL, Comptes à terme...** : pour les produits d'épargne intégrant une période d'indisponibilité des fonds, les comptes sont considérés comme inactifs après cinq ans (à compter de la fin de ladite période).
- **Client ayant cessé toute relation avec sa banque** : au bout de dix ans d'inactivité ou trois ans en cas de décès, l'ensemble des comptes est clôturé.

### Combien d'années la Caisse des Dépôts conserve-t-elle l'argent ?

- 20 pour les comptes dont le titulaire est vivant ;
- 27 pour les comptes dont le titulaire est décédé ;
- 20 pour les assurances-vie dont le titulaire est vivant ou décédé.

Effectuer une recherche sur [www.ciclade.fr](http://www.ciclade.fr)



LA POSTE



PLONGEZ DANS L'UNIVERS  
DU TRÈS HAUT DÉBIT



BOX

TRÈS HAUT DÉBIT @

EST DISPONIBLE ICI



ROS

E COURRIER-COLIS



# L'inclusion bancaire, par La Banque Postale

**À Hautepierre (67), quartier de Strasbourg qui vient de souffler ses 50 bougies, La Banque Postale exerce sa mission d'accessibilité bancaire et accompagne les clients fragiles financièrement. Reportage.**

« *Le plus dur, c'était la fin du mois... Surtout les trente derniers jours...* », avait coutume de dire Coluche quand il évoquait son enfance pauvre à Montrouge (92). Nombre d'habitants de Strasbourg-Hautepierre, quartier cosmopolite situé au nord-ouest de l'agglomération, pourraient reprendre cette citation à leur compte. À quelques encablures se situent pourtant le Conseil de l'Europe et son Parlement. La présence de ces institutions, riches d'élués et de leurs collaborateurs aisés, représente une manne pour la capitale économique et culturelle alsacienne.

Changement d'ambiance à Hautepierre, Quartier Prioritaire de la Ville (QPV), où 49 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté – moins de 1 063 €. Sa marque de fabrique ? Une structure hexagonale en nid d'abeilles, composée d'une dizaine de « mailles » – des immeubles de sept étages. À l'orée des années 1970, les urbanistes se demandaient comment empêcher les voitures de s'immiscer dans l'espace de vie. Ainsi est née une fausse bonne idée : des voies de circulation qui contournent les mailles et l'instauration du sens unique au sein de l'ensemble.

« *Le système est ingénieux mais risque de plonger dans des situations dignes des sketches de Raymond Devos le conducteur qui aurait manqué l'entrée de la maille ou celui qui rend visite pour la première fois à des amis...* », ironisait en 1970 Jean-Claude Kahn dans *Le Monde*.

Un manège infernal. Les difficultés d'orientation et l'aspect labyrinthique des parcours ont rebuté ceux qui ne vivent pas sur place. De quoi contribuer à enfermer les habitants dans ce territoire. Un quartier à part. L'arrivée du tramway et la refonte du plan de circulation ont, certes, amélioré les choses mais la mauvaise image de Hautepierre perdure. Ce qui rend plus difficile l'insertion dans la vie active d'habitants confrontés à des difficultés socio-économiques.

## Accessibilité bancaire

Camille Vega, directeur du Secours populaire du Bas-Rhin, relève dans le quotidien de l'écologie *Reporterre* : « *Des Afghans et des Syriens, en attente de réponse à leur demande d'asile, dorment dehors à Strasbourg depuis des mois. Il y a aussi des Albanais, des Géorgiens, des Roumains* ». Sonia Nesrat, 28 ans, chargée de clientèle au bureau de poste situé en galerie marchande, en connaît certains : « *Hautepierre est une zone urbaine sensible. Lorsque je repère un réfugié qui franchit le seuil, je vais vers lui. Je lui demande pourquoi il est là. S'il ne me comprend pas, je fais appel à un médiateur qui fait office de traducteur.* »

Deuxième étape : Sonia Nesrat, qui fut elle-même médiatrice avant de décrocher son premier contrat en alternance à La Poste, demande au nouveau venu sa carte d'identité et une attestation d'hébergement de moins □□□



À droite, Sonia Nesrat, chargée de clientèle à La Banque Postale, aide une jeune femme à rassembler les papiers nécessaires à l'ouverture d'un Livret A : carte d'identité et attestation d'hébergement datant de moins d'un mois.

© Charlès URBAN/REA

□□□ d'un mois, avant d'en vérifier les coordonnées. « Une fois les documents réunis, j'adresse la personne à un conseiller bancaire », poursuit Sonia.

L'objectif, pour ces personnes, est d'ouvrir un Livret A. À utiliser comme un porte-monnaie : pour déposer et retirer du cash. Une question de survie. « Cela permet à de nombreuses personnes exclues du système bancaire, des sans-domicile-fixe en particulier, de percevoir leurs prestations sociales », précise Vanessa Ly, directrice des clientèles vulnérables à La Banque Postale. Chaque mois, l'argent tombe entre le 5 et le 7. « Il y a alors deux fois plus de monde qu'un jour classique, où nous recevons déjà un millier de clients », note Sonia. Pour faciliter les échanges, des médiateurs interviennent. Certains sont issus du point d'information et de médiation multiservices (Pimms) local. Ce réseau d'associations – 69 points répartis sur notre territoire, dont 59 labellisés France

services – est né avec le concours actif de La Poste.

Héritière des services financiers de La Poste depuis 1995, La Banque Postale est la seule banque à qui a été confiée cette mission de service public d'accessibilité bancaire. Traduction : elle a l'obligation d'ouvrir un Livret A – une carte de retrait peut aussi être mise à disposition – à toute personne qui en fait la demande, et ce dès 1,50 €, contre un seuil de 10 € dans les autres réseaux bancaires. En sorte que 1 300 000 de ses clients ont déjà pu accéder à cette première marche d'intégration bancaire.

La typologie de ces clients ? Ce sont, d'une part, des personnes en proie à des difficultés personnelles durables : faiblesse des revenus, incompréhension du fonctionnement d'un compte courant et des offres, non-maîtrise de la langue française, illettrisme... D'autre part, un public aux besoins

spécifiques : usage fréquent de petites sommes en espèces, aide et soutien pour réaliser les opérations bancaires élémentaires, peur du découvert. « Certains de nos clients ont vécu une mauvaise expérience avec leur compte bancaire et ne veulent plus en entendre parler », précise Vanessa Ly.

### Accompagnement des clients « financièrement fragiles »

Outre sa mission d'accessibilité bancaire, La Banque Postale accueille 1,6 million de clients bancarisés reconnus comme « financièrement fragiles ». Depuis 2020, la nouvelle charte d'inclusion bancaire et de prévention du surendettement oblige tout établissement à plafonner les frais d'incident de paiement : 25 € par mois pour les clients fragiles. Vingt euros par mois et 200 € par an pour les bénéficiaires de « l'offre clientèle fragile (OCF) » (regroupant un bouquet de services bancaires essentiels) : à La Banque Postale, elle est incarnée par la « Formule de Compte Simplicité ».

Pour 2,30 € par mois, la Formule de Compte Simplicité met à disposition une carte à autorisation systématique, assortie d'un compte sécurisé sans possibilité de découvert. Sa gestion est facilitée par des alertes SMS, l'accès à la gestion des comptes sur Internet et un accompagnement dédié via l'Appui. « Cette plateforme d'écoute téléphonique est un service gratuit et confidentiel qui aide les clients en proie à des problèmes budgétaires », indique

## Plus de 1 500 quartiers dits « prioritaires »

Depuis 2014, un critère unique est retenu pour identifier les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) : la part de la population ayant un revenu inférieur à 11 250 € par an. Cette méthode a permis de définir 1 514 quartiers, où résident 5,4 millions de personnes. Dans un rapport publié le 2 décembre 2020, la Cour des comptes constate que l'attractivité des quartiers dits « prioritaires » a peu progressé depuis dix ans. Principale raison invoquée : les populations les moins défavorisées les quittent dès qu'elles en ont les moyens, bientôt remplacées par les familles les plus précaires, rendant toute mixité sociale impossible. Autre frein : même dans les zones ayant bénéficié d'une rénovation urbaine, la mauvaise image du quartier perdure. Les pouvoirs publics y consacrent pourtant quelque 10 Md€ par an.

## “L’Appui, c’est notre plateforme d’accompagnement bancaire et budgétaire”

**Florence BENISTAN,**  
responsable marché clientèles vulnérables

Florence Benistan, responsable marché clientèles vulnérables à La Banque Postale. Outre l’objectif d’établir un équilibre entre recettes et dépenses sur le compte de leurs clients, ses 25 conseillers mettent en relation les plus fragiles avec des acteurs sociaux professionnels, telles des assistantes sociales.

En complément, le programme relationnel Atout Simplicité a été lancé en septembre. Son ambition ? « *Sensibiliser les publics fragiles aux assurances obligatoires, avec des primes peu coûteuses et des garanties essentielles ; leur faire connaître le microcrédit personnel et professionnel afin qu’ils puissent mener à bien un projet de réinsertion ; positionner l’Appui comme un véritable coach budgétaire et mettre en avant les offres accessibles de La Poste Mobile* », ajoute Vanessa Ly.

Avant que les pouvoirs publics ne s’emparent du sujet, un client en difficulté sur cinq se voyait prélever par sa banque plus de 500 € de frais pour incidents de paiement par an.

L’Observatoire de l’inclusion bancaire relève que le montant moyen annuel de leurs frais bancaires a reculé en 2020, à 248 €, contre 255 € en 2019. « *Les bénéficiaires de “l’offre spécifique” restent mieux protégés* », poursuit le rapport. Pour les quelque 600 000 clients qui en bénéficient, « *le coût total de fonctionnement du compte bancaire s’est élevé en moyenne à 120 € en 2020, contre 138 € en 2019.* »

### Inclusion numérique

L’autre actualité de La Banque Postale, c’est son plan d’inclusion bancaire numérique, lancé dans une centaine de bureaux de poste en septembre. Il s’appuie sur l’expertise de WeTechCare et un réseau d’aïdants numériques, en partenariat avec 22 associations – ATD Quart-Monde, Emmaüs France... Des médiateurs et professionnels d’associations partenaires peuvent délivrer une formation en bureau de poste ou orienter les clients les plus désireux d’évoluer vers un atelier de formation. Création de son espace bancaire en ligne, téléchargement d’un RIB... les usages se sont transformés. À la clé : une gestion plus

précise et flexible de son budget. Mais un Français sur cinq n’est toujours pas capable d’accéder à son compte en ligne...

## “Nous avons accueilli ce réfugié syrien à son arrivée...”

**Sonia NESRAT,**  
chargée de clientèle

La vie réserve parfois de bonnes surprises. « *Je pense à ce réfugié syrien que j’ai accueilli voilà quelques mois, se souvient Sonia Nesrat. Comme il ne parlait pas un mot de français, nous l’avons aidé à ouvrir un Livret A, puis un compte courant assorti d’une carte bancaire, avant de lui expliquer comment fonctionnait un chéquier. Nous lui avons aussi permis de souscrire un abonnement à Internet. Aujourd’hui, il est autonome : il gère ses comptes via notre application numérique La Banque Postale. Récemment, il est venu nous voir avec un large sourire pour nous montrer sa carte professionnelle : il vient d’ouvrir un garage à Duppogheim, en périphérie de Strasbourg. Il nous a remerciés* ».



## Eficash, comment ça marche ?

Avec Eficash, service de La Banque Postale, les clients vulnérables non-détenteurs d’un compte bancaire peuvent payer en espèces ou par carte bancaire en bureau de poste leurs factures d’énergie ou de télécommunications, ainsi que leurs quittances de loyer. À condition que le montant soit inférieur à 1 000 €. Il suffit au débiteur de se munir d’une pièce d’identité et de sa facture ou de sa lettre de relance où figure un code à barre. Le chargé de clientèle flashe celui-ci, permettant d’identifier la référence et le montant dû. Zéro bordereau à remplir ! Autre avantage : comme le numéro de compte n’apparaît plus en clair, toute utilisation frauduleuse est évitée. « *Eficash permet aussi de payer en plusieurs fois* », précise Florence Benistan, responsable marché clientèles vulnérables à La Banque Postale.



## Icade et la flexibilité : un temps d'avance

En développant le *flex office* pour ses collaborateurs dès 2017, Icade avait anticipé la montée en puissance du numérique et du travail à distance et pris un temps d'avance précieux dans sa transformation interne. Un atout majeur pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients.

Il y a quatre ans, les collaborateurs du siège d'Icade quittaient leurs bureaux – classiques – d'Aubervilliers pour intégrer le nouveau site de la filiale de la Caisse des Dépôts, Open, situé à Issy-les-Moulineaux, aménagé en *flex office* (bureau flexible). Le principe : fini les bureaux attribués, chacun s'installe au poste de travail de son choix en fonction de ses besoins et du moment de la journée grâce à la mise à disposition de huit typologies de postes – du poste individuel au *bench* (plan de travail) de quatre ou six places, en passant par les tables rondes et les postes assis-debout – répondant à toutes les situations. Disponibles également, de nombreux espaces collaboratifs, salles de réunion et lieux d'échange (salon, espace zen, bibliothèque, etc.). Plus qu'une nouvelle adresse, ce déménagement s'inscrivait dans une transformation d'entreprise plus large : Open a bel et bien été conçu comme une vitrine des savoir-faire d'Icade en matière d'immobilier de bureaux. « *Nous avons organisé de nombreuses visites du siège, notamment pour nos locataires, qui étaient vraiment très curieux de voir comment nous avons réussi à réaménager cet immeuble de bureaux* », relate Emmanuelle Baboulin, membre du comité exécutif d'Icade en charge du pôle Foncière Tertiaire.

### Une organisation du travail repensée

Le *flex office* et ses nouvelles manières de collaborer ont, depuis, essaimé au sein du Groupe. La démarche, dite *Open ID*, a été déclinée dans la majorité des implantations régionales d'Icade : soit grâce au réaménagement d'espaces déjà existants, soit en saisissant l'opportunité d'un déménagement pour repenser l'organisation du travail, à l'image des équipes de Lyon, qui ont emménagé en 2019 au sein de l'immeuble Sky 56. Du côté des collaborateurs, les atouts de cette configuration ont très vite été perçus. Avec, en premier lieu, la possibilité de choisir leur poste de travail en fonction des projets à suivre avec les membres de leur équipe, facilitant ainsi la communication. Les salles de réunion, toutes équipées d'écrans visio-tactiles utilisant la technologie Cisco Spark, ont également favorisé une meilleure fluidité dans les échanges intersites. C'est bien l'émergence d'une autre façon de travailler, axée sur le collaboratif, que le *flex office* a donc permis d'accélérer chez Icade. Le tout en permettant un management plus linéaire, chacun disposant des mêmes postes de travail et équipements.

### Réactivité optimale face à la crise

Cette avance prise en termes de flexibilité des modes de travail a été un atout précieux dès le début de la crise Covid, chez Icade : alors que nombre d'entre eux pratiquaient

## Réinventer les postes de travail : l'exemple d'Imagin' Office

À l'aune de la crise sanitaire et des questionnements auxquels les entreprises – de toutes tailles – ont dû faire face, les réflexions qu'Icade mène autour de la flexibilité au sein des bureaux n'ont jamais été autant d'actualité. « *Chez Icade, nous accompagnons plus de 700 entreprises locataires et nous constatons à quel point la crise sanitaire a déclenché l'accélération de certaines transformations du monde du travail déjà en marche*, explique Emmanuelle Baboulin. *Par exemple, nous avons noté l'appétit croissant pour les espaces de coworking qui offrent aux entreprises la possibilité de moduler leurs besoins en immobilier tertiaire de façon beaucoup plus flexible, tant sur le plan juridique que financier.* » Une réponse apportée par Imagin'Office, un opérateur d'espaces de travail flexibles né de l'imagination de deux collaborateurs d'Icade et incubé au sein d'Urban Odyssey, la start-up studio du Groupe. Qu'il s'agisse d'une start-up en forte croissance à la recherche de ses nouveaux locaux, d'une équipe projet ayant besoin d'un plateau équipé, d'un service en quête d'espaces inspirants ou d'une grande entreprise souhaitant accompagner la mobilité de ses salariés, Imagin'Office répond aux besoins évolutifs de toutes les entreprises et compte déjà cinq espaces à son actif, avec des locataires de premier plan tels que HEC Records, nouveau lieu de HEC Paris dédié à l'innovation.

déjà le travail à distance au sein du Groupe, les collaborateurs étaient prêts pour le 100 % distanciel. « *Grâce à l'équipement (smartphone/ordinateur portable) fourni à tous les collaborateurs lors du déménagement, et qui avait permis de digitaliser les compétences, les équipes ont su très rapidement s'organiser à l'annonce du premier confinement*, commente Emmanuelle Baboulin. *La dématérialisation, déjà bien engagée à cette époque, a d'ailleurs été la clé pour assurer la continuité de nos activités business durant cette période. Au cours du deuxième trimestre 2020, les équipes de la Foncière tertiaire ont finalisé des signatures significatives pour plus de 27 000 m<sup>2</sup> malgré un contexte difficile.* » Même écho du côté des équipes de la Promotion. « *Notre maturité digitale nous a notamment permis d'assurer, pendant le premier confinement, la continuité de nos ventes de logements grâce à la signature électronique des contrats de réservation avec les acquéreurs particuliers* », illustre Emmanuel Desmaizères, directeur général d'Icade Promotion.

### Des évolutions en mode « agile »

Quatre ans après l'installation au sein de son nouveau siège, Icade reste attentif aux améliorations possibles liées au *flex office*, notamment grâce à Wittyfit, un outil qui permet de recueillir le ressenti des équipes en construisant des plans d'action sur mesure. Ce dispositif a permis de faire remonter un certain nombre d'irritants et des retours d'expérience de la part des collaborateurs : une base de données riche

et très utile aux équipes du SET (Service environnement travail) qui travaillent, par exemple, à la création d'espaces de silence pour réguler les appels téléphoniques sur les plateaux.

 Vanessa Faisant  
 Tonwen Jones, colagene.com



SCET

# Lila Deffayet consultante tout-terrain

**Après une première expérience en cabinet de conseil auprès du secteur public, Lila Deffayet a trouvé au sein de la SCET son terrain de jeu idéal.**

**Sa fonction: directrice de mission au pôle projet de territoires.**

« *Objet non identifié* ». Voilà comment, dans un sourire, Lila Deffayet décrit la SCET de son point de vue de consultante, spécialiste du secteur public et de l'urbanisme. Un ADN qui lui correspond bien. « *La SCET a un statut hybride unique de "cabinet" privé au service de l'intérêt général. Devoir à la fois répondre à des appels d'offres nous mettant en concurrence avec des cabinets privés et traduire dans nos missions les politiques publiques impulsées par l'État est très motivant. C'est ce qui fait toute sa force et son attractivité* », juge-t-elle.

## OPÉRATIONNALITÉ

Le côté très « terrain » du métier est également un aspect qui la motive. « *À mon arrivée, en 2017, j'aspirais à revenir vers de l'urbanisme et des projets plus opérationnels, à me rapprocher des collectivités locales et des aménageurs* », confie-t-elle. Depuis, elle accompagne leurs projets de territoires au travers de missions pouvant aller de l'aide à la définition d'une stratégie – ou d'un plan d'évolution stratégique, pour une société d'aménagement, par exemple – jusqu'à sa mise en œuvre dans des plans d'action opérationnels, comme l'aménagement d'un centre-ville. Un rôle d'appui à la décision d'abord assumé comme consultante senior, puis, depuis 2020, en tant que directrice de mission, entourée d'une équipe de trois consultants.

## DIVERSITÉ

Ce qui lui plaît le plus: la diversité, « *une rareté dans le conseil* », selon elle. « *Nous travaillons sur des projets partout en France, notamment pour des collectivités de tailles très différentes – des petites villes de demain aux métropoles –, offrant une grande variété de contextes, d'échelles et de sujets, puisque nous avons la chance d'intervenir sur tous les champs de l'urbanisme et de la redynamisation territoriale: l'habitat, le développement économique et commercial, la mobilité, le numérique, l'énergie...*

*En somme, toutes les transitions. Ce lien direct avec l'actualité et son application au plus local rend le job passionnant* », assure-t-elle.

## VISION À 360 DEGRÉS

Lila voit un réel intérêt à ce positionnement à 360 degrés: « *Le consultant est un facilitateur. Nourris par nos retours d'expérience, notre regard extérieur et notre vision des territoires de demain font notre valeur ajoutée* ». Un atout tel qu'en l'espace de quatre ans, elle a d'ailleurs vu les métiers de conseil se renforcer au sein de la SCET.

L'intégration, en cours, de nouvelles filiales spécialisées en urbanisme réglementaire, en conseil en environnement, développement durable ou logement social, en études de marché pour la programmation habitat et en immobilier devrait encore élargir ses perspectives de carrière... « *Voir de nouvelles synergies et opportunités se dessiner progressivement en interne est stimulant et j'en suis très curieuse* », conclut-elle.

✍ Vanessa Faisant

📷 Stéphane AUDRAS/REA - Caisse des Dépôts



## PARCOURS

**2011-2015:** Master ESSEC Grande École, Chaire d'économie urbaine, Cergy.

**2014-2015:** Master Cycle d'urbanisme, Sciences Po, Paris.

**2015-2017:** consultante secteur public - amélioration de la performance, EY, La Défense.

**2017-2020 :** consultante senior - projet de territoires, SCET, Paris.

**Depuis février 2020:** directrice de mission, pôle projet de territoires, SCET, Lyon.



Établissement public

# Adil Taoufik

## l'influence discrète

**Parce que la Caisse des Dépôts agit pour l'intérêt général, défend son modèle est capital et loin d'être banal. En tant qu'adjoint au directeur des relations institutionnelles de l'Établissement public, Adil Taoufik en sait quelque chose.**

« Dialoguer avec les pouvoirs publics pour qu'ils nous proposent de dépenser ou prêter de l'argent est assez particulier... » En une phrase, Adil Taoufik, adjoint au directeur des relations institutionnelles de l'Établissement public, illustre toute la singularité des

missions de son département. « Occuper cette fonction dans le Groupe n'est pas neutre. Parce que nous travaillons sur des thématiques complexes et que nous avons à défendre l'intérêt général auprès d'interlocuteurs qui en ont aussi la responsabilité », poursuit-il.

### ANTICIPATION

Lui-même conseiller, Adil participe à l'encadrement d'une équipe de quatre collaborateurs. Leur mission, à l'interface entre les métiers et les partenaires institutionnels de l'Établissement public : défendre et promouvoir le modèle de la

### PARCOURS

**2008** : Master 2 de science politique – Travail politique et parlementaire, université Paris-Ouest La Défense.

**2008-2013** : collaborateur parlementaire, Assemblée nationale, Paris.

**2013-2017** : conseiller au secrétariat général de la commission de surveillance, Caisse des Dépôts, Paris.

**Depuis 2017** : conseiller puis adjoint au directeur des relations institutionnelles, direction des relations institutionnelles, internationales et européennes (DRIIE), Caisse des Dépôts, Paris.

Caisse des Dépôts auprès des parlementaires – pour obtenir de nouveaux champs d'action, par exemple ; anticiper et informer sur les sujets législatifs à venir la concernant ; assurer un rôle de représentation et d'expertise... L'équipe du pôle prépare et organise près d'une centaine d'auditions des directions de l'Établissement public chaque année, sans compter celles du directeur général.

### SOUPLESSE INTELLECTUELLE

Un rôle qui demande à la fois souplesse intellectuelle – pour savoir convaincre, notamment – et des compétences pointues : posséder une vision transversale des activités de la Caisse des Dépôts et connaître parfaitement le processus parlementaire. « On est toujours dans l'équilibre, entre le conseil d'expert et la neutralité vis-à-vis des politiques publiques qu'appuie la Caisse des Dépôts. Il faut tenir cette ligne de crête. Tout cela est parfois délicat mais rend la mission d'autant plus intéressante », assure Adil.

### DYNAMIQUE DE PROGRÈS

Son ambition : « contribuer à développer l'activité du département relations institutionnelles de la DRIIE, au profit d'une meilleure influence de la Caisse des Dépôts ; porter et faire porter la stratégie de la direction générale d'une voix homogène ». Le tout en appliquant son idée du management : corréliser l'ambition du pôle et les ambitions personnelles de chacun en termes d'évolution professionnelle. « Il faut que tout le monde progresse pour que le département progresse mais pour que le département progresse, il faut aussi que chacun et chacune y soient heureux ».

 Vanessa Faisant

 Come SITTLER/REA - Caisse des Dépôts

# Nature 2050 : 5 ans, 5 cibles d'actions et 41 projets

Restauration d'écosystèmes marins et côtiers, de zones humides, transition agricole et forestière, biodiversité en ville et continuités écologiques : voilà les cinq cibles d'actions sur lesquelles le programme Nature 2050 agit depuis 2016. Créé par CDC Biodiversité, il a permis à plus de 50 acteurs économiques de financer 41 projets qui seront suivis jusqu'en 2050. En recourant à des solutions concrètes fondées sur la nature, Nature 2050 contribue à relever un double défi : favoriser l'adaptation des territoires au changement climatique et assurer la restauration de leur biodiversité sur le long terme. L'objectif pour les années à venir : renforcer l'action et créer un maillage de projets sur l'ensemble des territoires de France métropolitaine et d'outre-mer.

Rendez-vous sur [www.nature2050.com](http://www.nature2050.com)

© Réserve Naturelle Nationale baie de l'Aiguillon



© CDC Biodiversité



© LPO-PACA



© CDC Biodiversité



© CDC Biodiversité



© Habitat du Nord

