

## Sobriété foncière : chacun cherche sa friche



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

page 10

Point de vue  
**Hugo Duminil-Copin,**  
médaillé Fields 2022

page 24

Focus  
**Facteur,**  
mais pas que...

© Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



**La sobriété foncière répond à un enjeu environnemental majeur, mais également territorial et sociétal.**

## Des cœurs de ville plus durables, plus résilients... et plus agréables

**P**oursuivre le développement des territoires, sans artificialiser de nouvelles terres. S'adapter aux effets du réchauffement climatique, en repensant nos façons d'occuper l'espace. Autant de défis que l'aménagement doit relever, qui peuvent aussi constituer un moteur puissant pour accélérer la cohésion sociale et territoriale.

Le programme Action cœur de ville, qui est entré dans sa deuxième phase avec des moyens renforcés, offre de nombreux exemples : ce sont plus de 220 villes de taille moyenne qui conduisent des projets de revitalisation et de renaturation, tout en luttant contre l'étalement urbain. Grâce à cette démarche partenariale, largement saluée par les élus et les habitants, ces villes sont souvent devenues pionnières en matière de sobriété foncière. La reconversion des friches, par exemple, permet à la fois de créer de nouveaux logements et des activités utiles aux habitants : c'est le cas à Albi, où une école désaffectée depuis dix ans se transforme en lieu d'échanges et d'habitation. En parallèle, la renaturation des milieux urbains favorise des centres-villes plus durables, plus résilients... et plus agréables à vivre au quotidien ! Le Fonds Friches, avec le nouveau Fonds vert, conforte les financements de ces opérations aussi utiles et ambitieuses que nécessaires.

La Banque des Territoires va mobiliser 1,2 Md€ sur 5 ans, en prêts sur fonds d'épargne et en subventions d'ingénierie. En complément des 2 Md€ du Fonds vert de l'État, nos financements permettront d'accélérer la transformation écologique des territoires... qu'ils soient littoraux, ultramarins, de montagne, urbains ou ruraux !

Au-delà, avec la mobilisation de nos filiales, c'est tout notre Groupe qui est un acteur incontournable de la sobriété foncière. Dans plusieurs villes, le groupe La Poste et la Banque des Territoires unissent leurs forces pour transformer d'anciens hôtels des Postes en logements ou tiers-lieux : une incarnation concrète, utile et durable de l'empreinte de la Caisse des Dépôts, au cœur des territoires.

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

## Sommaire



À Saint-Brieuc, revitalisation et renaturation du centre-ville offrent un cadre de vie agréable à ses habitants.

### Point de vue

**10** Hugo Duminil-Copin, médaille Fields 2022

### Grand Angle

**12** Sobriété foncière : chacun cherche sa friche

### Focus

**24** Métier : facteur, mais pas que...

### Portraits

**26** • Catherine Frenzel, le sens du challenge  
• Sandrine Rasmussen, des chiffres, des lettres



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellefleur

Responsables éditoriales : Vanessa Faisant, Valérie Lévêque et Victoria Simonet

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : © Michel Gaillard/REA - Caisse des Dépôts - 2021

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 28159

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

ISSN : 0759 9277

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



**Groupe**

# Nouvelle ère pour la Caisse des Dépôts

Après la reconduction de son mandat de directeur général de la Caisse des Dépôts, **Éric Lombard** a présenté début février ses nouvelles ambitions aux collaborateurs: un Groupe au service de l'intérêt général et engagé dans la lutte contre le réchauffement climatique et la défense de la biodiversité, et résolument tourné vers l'avenir.

Parmi les axes stratégiques, le Groupe s'est donné trois grandes priorités : la transformation écologique, les souverainetés – énergétique, industrielle, numérique, économique et financière – et la cohésion sociale et territoriale. Pour mettre en œuvre ces objectifs, Éric Lombard s'appuiera sur le comité exécutif, qui respecte une stricte mixité (six femmes et six hommes).

Le directeur général est notamment revenu sur le bilan de son précédent mandat, marqué par la création de la Banque des Territoires et de la direction des politiques sociales, et le succès du rapprochement entre la Caisse des Dépôts et le groupe La Poste.

## CHIFFRES-CLÉS 2023-2027

**27,5 Md€**  
d'investissement en fonds propres

**80 Md€**  
de prêts pour la transformation écologique

**Réseaux sociaux**

## REVUE DE POST



Quotidien

**in** Merci **#Quotidien** d'avoir permis ce zoom sur la Caisse des Dépôts et sur nos missions d'intérêt général 🌐 Retrouvez le replay de l'émission avec Éric Lombard [ici](#)



**🐦** **#PlanAvenirMontagnes**, déjà l'heure du bilan! 🏔️ Après 2 ans, 669 projets ont été soutenus et 331 M€ ont été investis. [ici](#)

**📷** La direction régionale de Normandie annonce le projet de reconstruction du bâtiment principal de l'EHPAD de Pacy-sur-Eure. La Banque des Territoires a financé le projet de reconstruction du bâtiment principal de l'EHPAD avec un prêt de **#PHARE** de 5 M€ sur 30 ans. Pour en savoir plus [ici](#)

**🐦** **#VillageDesAthlètes** Le bâtiment « Cycle » du quartier des **#Quinconces** diminue de 60 % la conso d'eau potable! 💧 L'eau sera recyclée pour les chasses des toilettes, le lavage des surfaces, le rinçage du linge et pour la forêt urbaine au cœur du complexe! [ici](#)

**Grand âge**

# La Caisse des Dépôts soutient la restructuration et prend le contrôle d'Orpea

La Caisse des Dépôts va devenir actionnaire d'Orpea aux termes d'un accord de principe intervenu le 1<sup>er</sup> février 2023 et de la signature d'un accord de « lock-up » le 14 février sur le plan de restructuration financière d'Orpea entre la société, un groupement d'investisseurs français emmené par la Caisse des Dépôts, et un groupement représentatif de créanciers non sécurisés de la société.

Alors que la population française vieillit, la prise en charge de la dépendance constitue un enjeu majeur de société. Si les personnes âgées de 75 ans ou plus représentent aujourd'hui près de 10 % de la population française<sup>1</sup>, l'Insee prévoit en effet que ce taux atteindra les 18 % en 2070<sup>2</sup>. C'est dans ce contexte que la Caisse des Dépôts a souhaité renforcer son engagement en faveur du Grand âge et aux côtés des personnes fragilisées en devenant actionnaire d'Orpea, le spécialiste de la prise en charge de la dépendance, en France et dans le monde (983 établissements dans plus de 20 pays). À l'issue du processus, le groupement mené par la CDC détiendra 50,2 % du capital d'Orpea. L'accord de principe répond aux objectifs d'Orpea d'atteindre une structure financière soutenable et de financer son Plan de refondation porté par le nouveau directeur général, Laurent Guillot, et dont l'ambition est de redevenir l'acteur de référence du secteur en se recentrant notamment sur la qualité des soins et l'accompagnement proposés.

1. Répartition de la population française par tranche d'âge au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Source: Statista.  
2. Projection de population par grand groupe d'âges, Insee, 2020.

**Handicap**

# Choisir et financer une aide technique adaptée à son handicap

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2023, une nouvelle rubrique portant sur les aides techniques qui facilitent le quotidien des personnes en situation de handicap est disponible sur Mon Parcours Handicap.

En France, 30 à 40 % des personnes qui acquièrent une aide technique (fauteuil roulant, siège de douche adapté, planche braille...) l'abandonnent un an après leur achat à cause d'une prise en main difficile, d'une mauvaise utilisation ou d'une dégradation. Pourtant, apprendre à vivre avec une aide technique est un enjeu crucial, car cette dernière contribue à l'autonomie et à l'amélioration de la qualité de vie des personnes handicapées.

**Des aides techniques pour répondre à de nombreux besoins**

Cette nouvelle rubrique dédiée aux aides techniques apporte des conseils aux visiteurs de la plateforme pour choisir, financer, et apprendre à utiliser et entretenir des aides techniques adaptées à chaque besoin. Elle a été conçue et réalisée en co-construction entre les utilisateurs potentiels de ces aides et les acteurs et professionnels du handicap.

**Pour en savoir plus**

[www.monparcourshandicap.gouv.fr](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr)

**Transformation écologique**

# Le Fonds vert entre en action

En août 2022, le gouvernement avait annoncé le lancement d'un Fonds vert en faveur de la transformation écologique des territoires. Doté de 2 Md€ de crédits apportés par l'État et de 1,2 Md€ apporté par la Banque des Territoires, cet outil est déployé de manière effective depuis janvier 2023.

Destinée aux collectivités territoriales et leurs partenaires, cette enveloppe permettra de subventionner des projets favorisant la performance environnementale, l'adaptation des territoires au changement climatique et l'amélioration du cadre de vie. Les préfets, les services déconcentrés de l'État et la Banque des Territoires instruiront les dossiers au plus près des collectivités locales, pour s'adapter aux besoins de chaque territoire.



Inondations, incendies, éclairage public... le Fonds vert répond à des crises qui marquent l'actualité de notre pays, et qui impliquent une adaptation des territoires aux conséquences du changement climatique.

## Performance énergétique

# Intracting en pays Landais

Les Landais y verront bientôt plus clair, et plus vert! La Banque des Territoires accompagne le Syndicat mixte départemental d'équipement des communes des Landes (Sydec) pour accélérer le renouvellement de l'éclairage public via une convention Intracting<sup>1</sup> à hauteur de 4,5 Md€.

Alors que le coût de l'éclairage public représente 25 % de la consommation totale d'électricité des communes landaises et dans un contexte de flambée des prix de l'énergie et d'urgence climatique, les collectivités doivent trouver des solutions pour mettre rapidement en œuvre un plan d'économie et de maîtrise énergétique.

Après avoir rationalisé la politique d'extinction nocturne et supprimé les 13 000 lampes dites « à vapeur de mercure » sur le territoire landais, le Sydec s'apprête désormais à remplacer 12 000 luminaires de type « boule lumineuse », énergivores et non respectueux de la faune nocturne.

Les éclairages dits « de forte puissance » seront également remplacés par des éclairages LED.

1. L'Intracting est un dispositif financier innovant qui consiste à réaliser des travaux de performance énergétique générant des économies d'énergie avec un temps de retour de l'ordre de 13 ans.



Le coût total de cette opération, qui devra être achevée au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2025, est estimé à 15 millions d'euros.

© Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2022

## Intérêt général

# CDC Biodiversité devient société à mission

Quête de sens et utilité comme nouveaux maîtres-mots, le monde de l'entreprise se transforme et avec lui ses dénominations. Alors qu'une majorité de Français considère qu'une entreprise doit être utile pour la société, de plus en plus d'entreprises se dotent de la qualité de « société à mission ». C'est aujourd'hui le cas de CDC Biodiversité, qui agit depuis 2008 pour concilier biodiversité et développement économique au service de l'intérêt général.

### Une société à mission, c'est quoi ?

Introduite par la loi Pacte de 2019, la qualité de société à mission permet à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux<sup>1</sup>. La qualité de société à mission correspond à une forme de labellisation et permet d'afficher et de garantir le respect d'engagements altruistes<sup>2</sup>.

### Un projet global de société

Pour relever ce défi d'intérêt général, CDC Biodiversité poursuivra dans sa mission quatre objectifs, dont l'animation de partenariats durables en faveur de la biodiversité sur les territoires et l'accompagnement de la transition des acteurs économiques.

1. [Economie.gouv.fr](http://Economie.gouv.fr)  
2. [Bpifrance](http://Bpifrance)

**Inclusion**

# Transamo s'engage en faveur de la mixité

**Qui a dit que les femmes ne pouvaient pas être ingénieures ?**

L'ingénierie est en première ligne pour mener à bien les grandes transitions sociales, environnementales et technologiques. Pourtant, ce secteur peine encore à garantir la parité femmes-hommes, et ne compte que 31 % de femmes. Une avancée sociale qu'il faut conforter et faire progresser.

Pour renforcer l'attractivité du secteur auprès des femmes et insuffler plus de mixité dans l'ingénierie, Transamo, filiale de Transdev spécialisée dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage, a signé la Charte de la mixité élaborée par Syntec-Ingénierie. Elle vise notamment à faciliter l'accès aux postes de direction aux femmes en développant la mobilité ascendante ou encore à faire évoluer l'image des métiers d'ingénieurs auprès des jeunes filles.



*Le CIAP est un équipement culturel de proximité qui renforcera encore l'attractivité et le rayonnement de la ville. Il valorisera les nouvelles technologies produites aujourd'hui à Fougères et les perspectives industrielles et technologiques du futur.*

© Didier Bizet - Caisse des Dépôts - 2022

**Patrimoine**

# Fougères, cité d'histoire et d'architecture

**Parce que le patrimoine est un trésor national, nous avons pour mission de le préserver! Engagée pour le développement des cœurs de villes, la Banque des Territoires a participé à la construction du Centre d'interprétation de l'architecture et des patrimoines (CIAP), à Fougères, en Ile-et-Vilaine. Équipement culturel de proximité, le CIAP permettra de sensibiliser, de former et d'informer tous les publics à l'architecture et au patrimoine.**

Cité millénaire teintée d'histoire, Fougères est une ville contrastée, au patrimoine diversifié. Son activité économique, d'abord artisanale, s'est progressivement tournée vers l'industrie. La variété de ses activités se traduit parfaitement par l'architecture de la ville, où château médiéval et petites rues pavées côtoient d'anciennes usines de chaussures.

Créé en articulation avec les autres équipements culturels de la collectivité, le CIAP contribuera à compléter le maillage culturel du territoire et permettra de présenter au plus grand nombre l'histoire de Fougères, ainsi que ses évolutions architecturales et urbaines à travers les siècles.

**Tourisme de montagne**

# La Compagnie des Alpes dévoile Maison Haute

**Flaine, Serre Chevalier, Méribel, Les Menuires-Vallée des Belleville, La Plagne, Les Arcs, Tignes, Val d'Isère, Le Corbier, La Rosière... le point commun de toutes ces stations? Il sera désormais possible d'y trouver une agence Maison Haute, nouveau nom du réseau d'agences immobilières de la Compagnie des Alpes (CDA), dévoilé en janvier dernier.**

En regroupant ses douze agences, présentes dans les plus belles stations des Alpes, sous une identité commune, la CDA affirme son souhait de proposer une offre optimisée, identifiée et lisible tant pour les clients que pour les propriétaires. Avec douze agences, plus de 12000 lits répartis sur près de 2500 appartements et chalets et 99 co-propriétés, Maison Haute incarne la volonté de la CDA de déployer un ensemble de services visant à augmenter l'expérience visiteur et à offrir une gestion optimisée aux propriétaires, mais aussi, pour cet acteur majeur de la montagne, son ambition de contribuer efficacement à l'enjeu de réchauffement des lits dans de nombreuses stations.

Outre ses activités traditionnelles de transaction, syndic et locations saisonnières, Maison Haute proposera :

- pour les clients : la digitalisation de leur parcours intégrant la réservation, la géolocalisation, la visite à 360° de leur location, l'arrivée sur place facile avec guidage GPS en porte à porte, l'état des lieux en ligne, une conciergerie pour les services et expériences en station...
- pour les propriétaires : un accompagnement global incluant l'aide à la rénovation, la gestion des transactions, le suivi à distance de l'appartement, la garantie d'un remplissage optimal l'hiver et l'été, des conseils fiscaux et patrimoniaux...

## Data

# Egis déploie des capteurs IoT sur les autoroutes du Sud-Est

Prendre des mesures sur autoroute, récolter et analyser des données sur des sites reculés... ces manipulations ne sont pas toujours faciles. Pour simplifier ce travail, les équipes « instrumentation » d'Egis interviennent sur de nombreux chantiers pour installer différents types de capteurs de suivi des ouvrages (en terre, structures de génie civil, etc.).

### Un suivi en temps réel pour les ouvrages isolés grâce à des capteurs autonomes

L'utilisation d'unités compactes de télétransmission « IoT » permet à la société d'automatiser facilement des équipements et dispositifs de mesure variés, permettant d'assurer la sécurité des ouvrages et des usagers de la route.

### IoT : l'internet des objets

L'IoT, *Internet of Thing* (en français l'internet des objets), est le réseau d'objets avec capteurs interconnectés. Ces derniers échangent des données et se connectent à d'autres terminaux et systèmes sur internet.



© Chloé Volmer - Caisse des Dépôts - 2023

Après l'installation de Pierre Hermé et de l'école des arts culinaires de Lenôtre, cette nouvelle signature prestigieuse confirme l'attractivité du Parc Icade Paris Orly-Rungis pour les acteurs de la haute gastronomie.

## Gastronomie

# Un nouveau food-hall au Parc Icade Paris Orly-Rungis

### Le Parc Icade Paris Orly-Rungis accueillera très bientôt le nouveau restaurant du chef Grégory Cohen.

Ce cordon-bleu moderne et engagé ouvrira très prochainement un nouveau concept de restauration qui promet de ravir les gourmets et amateurs de « cuisines du monde ». Le projet se composera de cinq espaces aux ambiances différentes sur les 990 m<sup>2</sup> du rez-de-chaussée : *healthy food* végétarienne, cuisine méditerranéenne, concept sud-est asiatique, *delicatessen* new-yorkais et cuisine sud européenne, valorisant le mieux-manger à travers le circuit court, l'inclusion et l'engagement

associatif notamment. Implanté sur un emplacement privilégié, One Place Rungis sera un lieu de vie et d'expérience accessible à tout moment de la journée, pour manger mais aussi travailler, organiser des rendez-vous d'affaires et des réunions informelles.

### Sur le Parc Icade Paris Orly Rungis

Situé à seulement sept kilomètres de Paris et à proximité immédiate de l'aéroport d'Orly, avec 70 immeubles et 220 locataires, le Parc Icade Paris Orly-Rungis est conçu comme un quartier ouvert sur la ville, mêlant activités commerciales, sportives et culturelles, des logements et un hôtel.

## Santé

# La Poste : un réseau de « bons samaritains »

Rester en vie grâce à La Poste, et pourquoi pas ? Le Groupe est désormais partenaire de la fondation Le Bon Samaritain, destinée à améliorer la prise en charge des arrêts cardiaques.

Grâce à l'application mobile Staying Alive, Le Bon Samaritain s'appuie sur une communauté de citoyens bénévoles qui

peuvent porter assistance aux victimes d'arrêt cardiaque situées à proximité, avant l'arrivée des pompiers ou du Samu. En rejoignant ce dispositif de secours citoyen, La Poste souhaite inciter les postiers et ses clients à s'inscrire sur l'application. Une première expérimentation est lancée dès à présent dans trois départements des

Hauts-de-France : le Nord (59), le Pas-de-Calais (62) et la Somme (80). Sur la base du volontariat, près de 10 000 postiers, dont 300 déjà formés au secourisme par La Poste, pourront s'inscrire sur Staying Alive afin de se déclarer « bon samaritain ».

**8 000 postiers** sont formés chaque année aux premiers secours

**Deeptech**

# Nouvel élan pour l'informatique quantique français

**Fleuron de la Deeptech<sup>1</sup> tricolore, la start-up française PASQAL vient de procéder à une nouvelle levée de fonds de 100 M€ auprès de plusieurs investisseurs dont Bpifrance.**

L'ambition : faire progresser l'informatique quantique et pouvoir proposer des innovations technologiques majeures d'ici à 2024.

Depuis sa création, PASQAL n'a cessé de démontrer son avancée technologique et

commerciale via des acquisitions et des partenariats stratégiques avec des grands groupes internationaux. Bpifrance, qui accompagne la société depuis ses débuts, réaffirme son engagement à ses côtés pour cette nouvelle étape qui confirme sa position parmi les leaders des calculateurs quantiques.

**L'informatique quantique, à quoi ça sert ?**

Technologie en plein essor, l'informatique quantique exploite les lois de la mécanique quantique pour résoudre des problèmes

trop complexes pour les ordinateurs dits « classiques ». À terme, cette technologie de pointe pourrait révolutionner de nombreux domaines comme l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la santé ou encore la météorologie, et constituerait un bond en avant de connaissance sans précédent dans l'histoire de l'Humanité.

*1. Terme désignant les start-up qui proposent des produits ou des services sur la base d'innovations de rupture.*

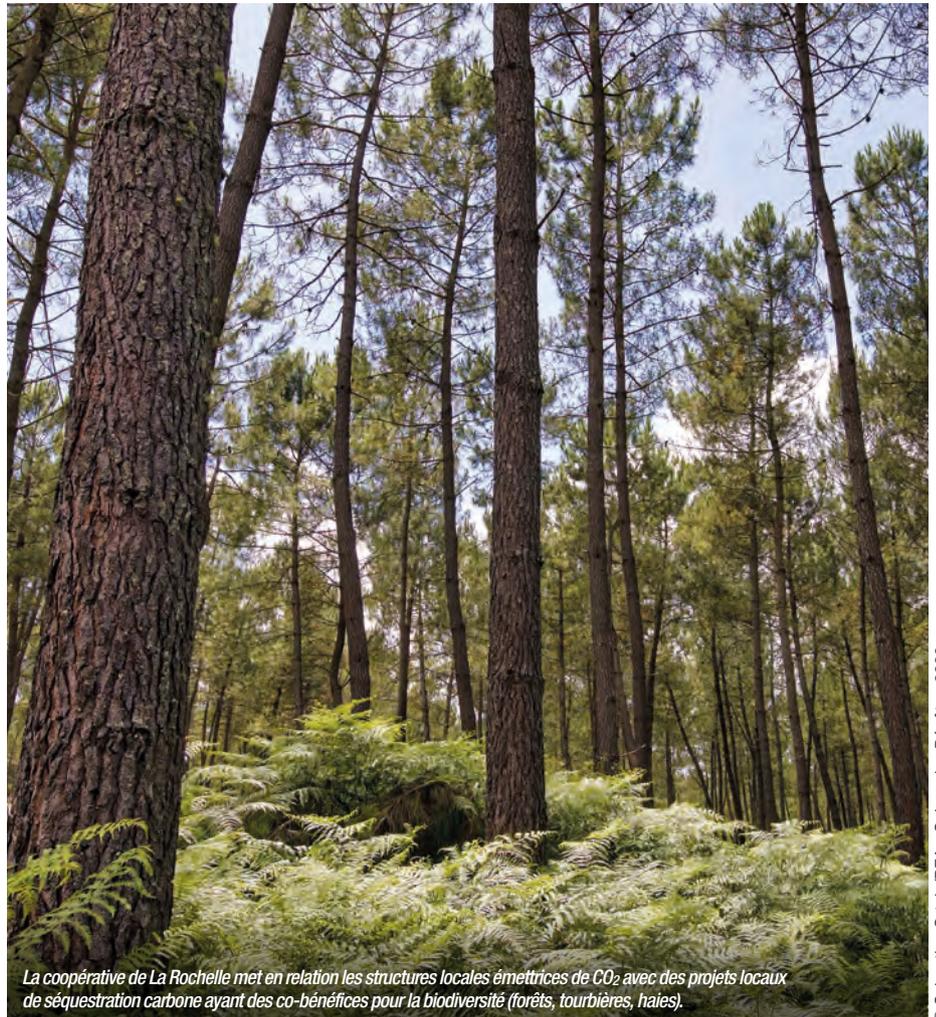
**Biodiversité**

# Objectif zéro carbone pour La Rochelle

**Pour contribuer à relever les défis liés au changement climatique, la Banque des Territoires soutient des projets en faveur de la transformation écologique. Elle a ainsi mobilisé 300 000 € pour accompagner le développement de la Coopérative carbone de La Rochelle.**

La Coopérative carbone de La Rochelle rassemble citoyens, collectivités et entreprises, pour atteindre leur objectif zéro carbone en 2050. Outil territorial innovant, elle accompagne les porteurs de projets territoriaux publics et privés qui souhaitent réduire leur empreinte carbone et participer à la préservation de la biodiversité.

À titre d'exemple, la coopérative a accompagné un premier projet de plantation de 1,7 hectare, « La Forêt Bleue », sur un terrain de la commune de Dompierre-sur-Mer (17) qui a permis de planter 7 500 arbres en 2022. Provenant d'une pépinière locale, ces arbres sont issus d'essences endémiques de la région et vont permettre de développer la biodiversité et le stockage carbone en lien étroit avec les habitants locaux.



*La coopérative de La Rochelle met en relation les structures locales émettrices de CO<sub>2</sub> avec des projets locaux de séquestration carbone ayant des co-bénéfices pour la biodiversité (forêts, tourbières, haies).*

# La formation professionnelle, un droit qui profite à tous les actifs

Valorisation des acquis, montée en compétence, maintien dans l'emploi, reconversion professionnelle... la formation est un outil majeur à disposition des actifs. La Caisse des Dépôts accompagne les Français dans leur vie active, via la gestion du Compte personnel de formation (CPF), dispositif public national de financement de la formation continue.

**Mon Compte Formation** s'adresse aux citoyens de plus de 16 ans ayant une activité professionnelle ou un statut de demandeur d'emploi en France.

## Le CPF, depuis 2019 :

- 39 M de titulaires d'un compte alimenté
- Près de 193 000 formations différentes
- 5,79 M de dossiers acceptés
- 7,87 Md€ d'achats de formation



## Des usagers plus diversifiés

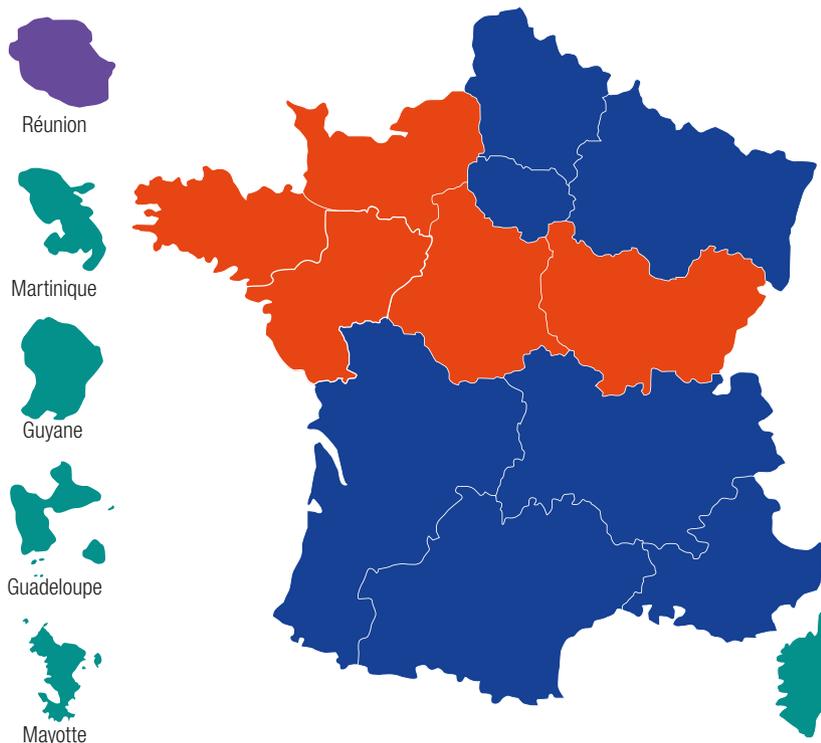
- 20% ont plus de 50 ans
- 70% sont ouvriers ou employés
- 50% sont des femmes

**MON  
COMPTE  
FORMATION**

**150 COLLABORATEURS PERMANENTS MOBILISÉS  
PAR LA CAISSE DES DÉPÔTS**

## Une large couverture territoriale

### Répartition géographique des sessions



### Un espace dédié aux élus

Depuis le 7 janvier 2022, l'espace en ligne « **Mon Compte Élu** » permet aux élus locaux de mobiliser leurs droits à formation acquis dans le cadre du Droit Individuel à la Formation des Élus locaux (DIFE).

#### Les offres

- Des formations liées à l'exercice du mandat
- Des formations pour la réinsertion professionnelle

#### Les avantages

- Inscription plus rapide
- Possibilité de cumuler des financements

### Sessions de formation ouvertes (en arrondi)

- < 1 000
- 1 000 à 10 000
- 10 000 - 38 000
- > 38 000

source : portail open data Caisse des Dépôts, mon compte formation, données arrêtées au 20.02.2023

“

L'infini est l'une de ces passerelles mathématiques qui ont révolutionné notre façon de réfléchir.



### BIO EXPRESS

**26 août 1985**: naissance à Chatenay-Malabry (92)

**1<sup>er</sup> septembre 2005**: entrée à l'École normale supérieure de Paris

**11 novembre 2011**: doctorat de l'université de Genève

**1<sup>er</sup> septembre 2016**: professeur permanent à l'IHES

**5 juillet 2022**: médaille Fields

Propos recueillis par Magalie Claustres  
📷 Alexandra Breznay/REA - 2022

# Hugo Duminil-Copin, médaillé Fields 2022

**S’inscrivant dans la continuité d’une prestigieuse lignée de mathématiciens français, Hugo Duminil-Copin vient de recevoir la médaille Fields, l’équivalent du prix Nobel de mathématiques. Pour lui, les sciences ont toute leur place dans le quotidien de nos concitoyens.**

## **Vous êtes probabiliste et vos travaux portent sur la branche mathématique de la physique statistique. En quoi cela consiste-t-il ?**

Je travaille sur les changements brusques de la matière: les « transitions de phases ». Un exemple: j’utilise les mathématiques pour comprendre pourquoi, si l’on chauffe un aimant, il perd son magnétisme. La difficulté est que ce sont des systèmes avec énormément de composantes. Des milliards de milliards d’atomes pour un aimant. On ne peut donc pas comprendre le comportement exact de chacun. C’est là que les probabilités interviennent. Nous tirons au hasard pour essayer de comprendre un comportement typique plutôt que le comportement réel. Et l’on arrive à trouver de l’ordre dans ce désordre aléatoire!

## **D’où vous vient ce goût pour l’infini et pour les problèmes à résoudre ?**

L’infini est l’une de ces passerelles mathématiques qui ont révolutionné notre façon de réfléchir. Quasiment tout est fini: l’existence même de l’infini dans l’univers n’est pas totalement évidente. Mais il est un puissant outil de compréhension des choses très complexes. Pour l’aimant, si j’imagine qu’il est infini, des équations apparaissent, je peux les étudier, les résoudre et c’est assez magique! Pour ce qui est de mon goût pour la résolution des problèmes, je n’ai pas vraiment hérité d’une *background* scientifique familial, mais mes parents m’ont transmis une grande curiosité et une soif de comprendre. J’ai d’abord beaucoup aimé la compréhension du corps à travers le sport. Et ce plaisir pris à optimiser les pratiques s’adapte à tout: au sport, à la musique ou aux mathématiques, domaine le plus jouissif intellectuellement pour moi.

## **Vous faites de la recherche fondamentale. Néanmoins, pourriez-vous nous citer quelques exemples potentiels d’application de vos recherches ?**

Je n’en ai aucune idée! La recherche est un édifice collectif. Il faut tous types de chercheurs: certains très bons pour trouver des applications immédiates, d’autres des applications à cinq ans, et d’autres, comme moi, à cinquante ans ou un siècle. Et c’est très bien que nous ne sachions pas à quoi cela servira, car c’est ainsi que nous trouvons ce que d’autres ne trouveront pas. Je sais toutefois que les domaines dans lesquels je travaille trouvent des applications. Pour donner un exemple, la théorie de la percolation et les recherches de mes prédécesseurs sur ce thème aident à comprendre le problème très concret de la fonte naturelle des glaces, ainsi que la porosité des matériaux. Il y a un dialogue capital entre tous ces chercheurs. J’ai moi-même interagi plusieurs fois avec des spécialistes des neurosciences théoriques et même avec un volcanologue!

## **« Avoir des notions de probabilités aiderait les gens à penser », avez-vous déclaré. Pourquoi ?**

Je veux parler de la formation des citoyens, aux côtés de la maîtrise de la langue, de l’histoire, de la philosophie... Nous sommes tous convaincus du handicap de ne pas savoir lire mais l’on en oublie que les notions élémentaires en sciences aident aussi dans la vie de tous les jours. La difficulté à manipuler les nombres, la dyscalculie, est très

handicapante. Mon expérience en tant que citoyen, c’est qu’avoir une notion de ce qu’est un événement probable, ou connaître la différence entre la corrélation et la causalité, me sont très utiles. Je peux par exemple relativiser la probabilité d’un accident d’avion, même si j’en ai vu un à la télévision. J’évite ainsi certains biais mentaux... comme avoir peur en avion!

## **Pourtant, le niveau des jeunes Français dans cette matière ne cesse de chuter. Comment leur redonner envie de l’explorer ?**

Il y a nécessité de rectifier le tir. C’est peut-être un problème de communication: la société a tendance à faire croire qu’en sciences, tout est couru d’avance, que l’on est doué ou pas en mathématiques. C’est le premier point à combattre. Pour moi, les facteurs environnementaux et éducationnels sont infiniment plus importants que les « aptitudes innées ». Mon intuition mathématique s’est aiguisée au fil du temps. Je l’ai développée comme l’on apprend à lire. Et tout le monde peut y arriver!

## **Vous venez d’obtenir la médaille Fields, l’équivalent du Nobel de mathématiques. Est-ce que cette notoriété pourrait aider à renforcer l’attractivité des mathématiques auprès des Français ?**

Mes leviers sont limités, mais je fais mon possible en acceptant les sollicitations médiatiques par exemple. Que les chercheuses et chercheurs aient une place dans cette sphère est important pour les rapprocher des citoyens. Sur le pan de l’éducation, qui me tient à cœur – je viens d’une famille d’enseignants et j’enseigne en tant que chercheur –, j’aide les associations de médiation scientifique à l’école. Elles donnent une autre image des mathématiques et, plus largement, des sciences. De nombreuses personnes œuvrent en leur sein de façon magnifique et sans la reconnaissance qu’elles méritent. Ces associations créent des ateliers, des musées, des festivals... Je vais à leur rencontre et interagis avec le ministère pour les mettre en lumière. J’aide par exemple la fondation Blaise Pascal, qui les finance, à récolter des fonds.

## **Vous travaillez au sein de l’Institut des hautes études scientifiques (IHES), que la Caisse des Dépôts a soutenu. Pouvez-vous présenter l’institution et ce qu’elle apporte pour les chercheurs ?**

L’IHES est une institution un peu particulière dans le paysage scientifique français, puisque ce n’est pas un organisme public: elle reçoit des fonds publics mais aussi privés, d’où sa grande liberté d’action. Il choisit d’optimiser l’environnement pour que les chercheuses et chercheurs puissent créer de la science. Il est focalisé sur l’excellence scientifique et nous le ressentons au quotidien. Il nous laisse une créativité optimale: ma productivité y est décuplée! Son organisation permet de laisser mûrir les idées et offre aussi les interactions nécessaires avec des scientifiques de cultures différentes. Ainsi, l’IHES apporte quelque chose de complémentaire aux universités. Le milieu académique français bénéficie énormément de son existence.



GRAND ANGLE

# SOBRIÉTÉ FONCIÈRE : CHACUN CHERCHE SA FRICHE

Avec la trajectoire de zéro artificialisation nette (ZAN), les territoires doivent répondre aux besoins des habitants tout en limitant l'imperméabilisation des sols. Plusieurs villes moyennes engagées dans la démarche Action cœur de ville sont pionnières en matière de sobriété foncière. Elles luttent contre l'étalement urbain en reconvertissant leurs friches et en renaturant leur centre-ville. En intégrant les quartiers de gare et les entrées de ville dans la phase 2 de la démarche, elles inventent une nouvelle couture urbaine pour revitaliser les commerces, créer de nouveaux logements et proposer de nouveaux services utiles aux habitants.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

# Six choses à savoir sur la sobriété foncière

## 01



### ARTIFICIALISATION

En France, l'artificialisation des terres est quatre fois plus rapide que la croissance de la population. Même si le rythme tend à décroître depuis une quinzaine d'années, plus de 20 000 hectares de notre territoire sont artificialisés chaque année. L'avancée du bitume et du béton accélère le changement climatique et l'érosion de la biodiversité. À chaque ouverture d'un nouveau centre commercial se construisent de nouvelles routes grignotant les sols naturels pour élargir les zones urbanisées. L'essor pavillonnaire joue aussi un rôle dans cette artificialisation. Une fois imperméabilisées, ces terres n'absorbent plus de CO<sub>2</sub>, elles sont incapables d'assimiler l'eau ou de fournir un habitat viable aux espèces animales ou végétales.

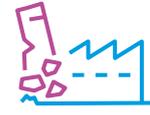
## 02



### VACANCE

La vacance commerciale, qui augmente régulièrement depuis 2010, est une conséquence d'une saturation de l'équipement commercial. Elle témoigne aussi d'une mutation des activités de vente, notamment avec l'essor d'internet. Dans le centre des villes petites et moyennes, le taux de vacance des commerces, concurrencés par les grandes surfaces en périphérie, est passé de 8 à 12 % en quelques années. Ce phénomène a accentué la désertification des cœurs de ville. Aujourd'hui, la vacance commerciale peut être plus élevée dans les galeries marchandes en périphérie que dans les centres-villes. Cette tendance récente vient sanctionner le développement outrancier de l'urbanisation commerciale, sans rapport avec les réels besoins de la population.

## 03



### FRICHES

Si on a pu évaluer que le nombre de friches industrielles couvre entre 90 000 et 150 000 hectares de notre territoire, il est plus compliqué de chiffrer celui des friches commerciales. La remise en état de ces différents sites est plus complexe qu'une opération « neuve ». La reconversion d'une friche nécessite plusieurs opérations coûteuses : dépollution des sols et des infrastructures, démolition des bâtiments, sécurisation des espaces... Certaines collectivités choisissent d'installer momentanément une activité en attendant de pouvoir réaffecter durablement le site à un nouvel usage. Dans le cadre du plan de relance, trois éditions du Fonds friches ont été réalisées afin d'appuyer les efforts de recyclage de ces nombreux terrains artificialisés.

## 04



### ZAN

En 2050, aucun mètre carré de notre territoire ne pourra être imperméabilisé pour y ériger un bâtiment ou installer un équipement sans que la même surface ne soit « rendue » à la nature. L'artificialisation d'un sol pourra être compensée par des actions de renaturation, créant des surfaces naturelles, nues, végétalisées ou couvertes d'eau. Un premier palier de réduction de 50 % du rythme d'artificialisation a été fixé à 2030. Le taux d'artificialisation des sols figure dans les dix nouveaux indicateurs de richesse de la France depuis 2015 et l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) a été inscrit dans le plan national biodiversité en 2018. Mais ce sont les travaux de la Convention citoyenne pour le climat qui ont permis son inscription dans la loi climat et résilience de 2021.

## 05



### ORT

Une opération de revitalisation du territoire (ORT) permet de lutter contre la dévitalisation des centres-villes. Elle se concrétise par une convention qui associe l'intercommunalité, la ville concernée, et l'État et ses établissements publics. La collectivité dispose ainsi de nouveaux outils pour adapter et moderniser son tissu urbain (logements, locaux commerciaux ou artisanaux). Par exemple, son droit de préemption est renforcé. Elle a aussi un accès prioritaire aux aides de l'Anah (Agence nationale de l'habitat) pour réhabiliter des logements. Elle peut réclamer la suspension des projets commerciaux périphériques pour préserver l'attractivité de son centre-ville.

## 06



### NATURE

Dans la trajectoire ZAN, les collectivités doivent à la fois stopper l'étalement urbain et redensifier leur centre-ville. Ces territoires doivent aussi être renaturés afin de lutter contre les îlots de chaleur. Le déclin de la biodiversité et les effets du changement climatique nuisent à la qualité de vie des habitants. La simple désimpermeabilisation ne vaut pas renaturation. Si, pour certains, il s'agit de favoriser le retour de la nature en ville (toitures ou murs végétalisés, potagers urbains, etc.), d'autres estiment que cela désigne un processus de retour spontané des espèces vivantes sans intervention humaine, proche de la restauration écologique des milieux humides ou des forêts.



À Cahors, la municipalité veut inciter les habitants à se réapproprier leur patrimoine de centre-ville en transformant plusieurs espaces en place piétonne.

## Les villes moyennes, pionnières de la sobriété foncière ?

À l'heure où les territoires doivent prendre la trajectoire de zéro artificialisation nette des sols, la démarche Action cœur de ville, qui entre dans sa deuxième phase, veut renouveler le modèle de développement urbain en défrichant et en renaturant les centres-villes.

À Albi, l'ancienne école Pasteur s'apprête à connaître une nouvelle vie. Dans un an, ce bâtiment du XIX<sup>e</sup> siècle en briques apparentes abritera huit appartements à loyer conventionné, un atelier d'artistes et des commerces. L'escalier monumental a été démonté pièce par pièce puis transformé en placards et étagères. Les radiateurs en fonte ont été rénovés pour être réutilisés. En donnant la priorité au réemploi et aux matériaux biosourcés comme le chaux-chanvre, la rénovation réduira le bilan carbone de l'édifice. Ce projet, Génération

Pasteur, porté par la foncière Bellevilles et la Banque des Territoires, résorbe une friche vieille de dix ans, située à quelques pas de la cathédrale. Pour la cité albigeoise, décrite par le *New York Times* en 2017 comme une ville « abandonnée à sa torpeur » illustrant le déclin des villes moyennes françaises, c'est l'occasion de mettre en avant ses atouts et le travail réalisé avec la mise en œuvre du programme Action cœur de ville (ACV). « *La démarche fonctionne*, affirme François-Xavier Lauch, préfet du Tarn. *Cela fait quatre ans que la cité est engagée dans*

*Action cœur de ville, une démarche qui nous permet de concentrer les moyens au profit de ce centre-ville, notamment sur cette ancienne école. Tous les partenaires nous accompagnent et font en sorte que ces îlots abandonnés puissent être requalifiés. »*

### Un hectare bitumé contre un hectare vert

La reconversion de cette friche répond au principe de sobriété foncière, aujourd'hui au cœur de l'actualité. Le programme ACV, initié en 2018, mobilise toutes les énergies pour



© Valérie Vermeil - Caisse des Dépôts - 2022

freiner l'étalement urbain et revitaliser les centres-villes en déshérence. La phase 2, qui démarre en 2023, va renforcer cette lutte contre l'artificialisation des sols et accélérer la renaturation pour adapter les territoires au changement climatique.

« Nous voulons démontrer que l'on peut faire du développement urbain résidentiel comme économique positif en retravaillant la ville sur la ville », affirme le préfet Rollon Mouchel-Blaisot, directeur du programme national Action cœur de ville et chargé du pilotage interministériel des opérations de revitalisation du territoire (ORT) à l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

Avec l'entrée en vigueur de la loi climat et résilience, qui donne une trajectoire de zéro artificialisation nette des sols (ZAN), chaque territoire doit apprendre à répondre aux besoins des habitants en logements, en équipements et en services tout en limitant l'artificialisation des sols. En 2050, aucun mètre carré de notre territoire ne pourra être imperméabilisé sans que la même surface ne soit « rendue » à la nature. Si tout le monde s'accorde sur la nécessité d'une régulation foncière pour préserver la biodiversité, de nombreux élus manifestent leur inquiétude

## “Avec Action cœur de ville, nous voulons démontrer qu'un nouveau modèle urbain est possible.”

**ROLLON MOUCHEL-BLAISOT,**  
 préfet et directeur du programme national Action cœur de ville à l'ANCT

au sujet de l'objectif ZAN (lire page 13).  
 « Le ZAN constitue probablement la plus grande préoccupation des élus locaux en ce moment », souligne Jean-Baptiste Blanc, sénateur du Vaucluse et auteur, avec sa collègue Valérie Létard, d'un rapport de la mission conjointe sénatoriale de contrôle sur le sujet. Des collectivités réclament un délai et un soutien. « Action cœur de ville cherche justement à démontrer qu'un nouveau modèle est possible », explique Rollon Mouchel-Blaisot. Le programme a d'ailleurs débuté avant même que la Convention citoyenne pour le climat ne propose l'inscription de la ZAN dans la loi. « L'expression elle-même n'existait pas, rappelle Michel-François Delannoy,

directeur du département d'appui aux territoires à la Banque des Territoires. *L'approche économe dans l'utilisation des terres fait des villes moyennes Action cœur de ville des pionnières en matière de sobriété foncière.* » Et cela peut donner de l'espoir et des idées à ceux qui vont entrer dans la trajectoire ZAN.

### Périphérie vs centre-ville ?

Le programme Action cœur de ville est arrivé à un moment de bascule après des décennies d'étalement urbain. Des villes moyennes ont été déséquilibrées par l'explosion des commerces et des habitats en périphérie, alors qu'elles subissaient par ailleurs la « métropolisation » du territoire. Le développement outrancier des commerces des périphéries est devenu une fuite en avant. « Depuis trente ans, l'infrastructure commerciale a continué à grossir alors qu'elle était arrivée à maturité, explique Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la ville et le commerce. Elle s'est démultipliée sans lien avec la réalité des besoins pour conquérir de nouveaux marchés. » Au cours des vingt dernières années, la consommation a progressé de 50 % alors que les surfaces commerciales ont doublé. Si on tient compte



© Thomas Gagny - Caisse des Dépôts - 2022

À Angoulême, les effets de la revitalisation du centre-ville, avec la reconversion de nombreuses friches, se vérifient avec une hausse de la fréquentation.

de l'inflation et de l'essor du commerce sur internet, les ventes en magasin n'ont capté que 10 % des dépenses supplémentaires des ménages. Au cours de ces dernières décennies, la dégradation et le prix des logements en centre-ville ont aussi incité les habitants à s'installer en proche couronne, les activités tertiaires ont connu le même tropisme vers le périurbain. Ce phénomène a débordé les territoires, artificialisé des milliers d'hectares, disloqué le tissu urbain, dénoué les liens sociaux. Le taux de vacance commerciale des cœurs de villes moyennes est passé de 8 à 12 % en quelques années. « On est allé trop loin en créant des milliers de mètres carrés commerciaux en périphérie, venus concurrencer les commerces de centre-ville, analyse Gil Avérous, maire de Châteauroux et président des Villes de France. Aujourd'hui, on a pris conscience de cette dérive et Action cœur de ville nous donne des outils pour la corriger. Sans ce programme, on aurait poursuivi ce développement néfaste de la périphérie. »

Les ORT instaurées par la loi Elan et complétées par la loi climat et résilience offrent une palette d'outils à la main des élus lancés à la reconquête de leur centre-ville. 229 communes Action cœur de ville ont ainsi signé une convention pour bénéficier de nouveaux droits juridiques et fiscaux. Sept d'entre elles, en saisissant leur préfet, ont même fait valoir leur droit à suspendre l'implantation de commerces périphériques pouvant pénaliser leur campagne de revitalisation.

### Un esprit de reconquête

Ces chiffres témoignent d'un changement d'état d'esprit observé sur le terrain par Patrick Martinez, directeur régional Aquitaine à la Banque des Territoires : « il faut du courage pour s'attaquer à la reconquête d'un cœur de ville affichant des taux de vacances à 20 points et des rues avec commerces et services fermés. » Ne rien faire serait évidemment la pire option... Action cœur de ville a accompagné cette prise de conscience. « Cela donne une caisse de résonance aux territoires qui relèvent le défi de la reconquête, souligne Rollon Mouchel-Blaisot. Et cela permet de les faire reconnaître à plus haut niveau. » L'initiative Territoires pilotes de sobriété foncière<sup>1</sup> a mis en commun les contributions des collectivités, des administrations, des partenaires financiers et des experts. « La méthode Action cœur de ville devrait servir d'exemple à d'autres politiques nationales, estime Gil Avérous. Le système de gouvernance clair avec le maire pour chef

**“Sans Action cœur de ville, on aurait poursuivi ce développement néfaste de la périphérie.”**

**GIL AVÉROUS,**  
maire de Châteauroux

de file associe dans un cadre national tous les acteurs locaux et notamment les financeurs. » Une opinion partagée par Patrick Martinez : « Chacun a une partie de la solution mais la décision appartient à la collectivité territoriale dans sa volonté de faire les choses ou pas. » Les élus qui subissent d'une certaine manière les décisions de leurs prédécesseurs en matière d'étalement urbain réalisent bon gré mal gré qu'il est temps de faire autrement. « Cela peut être une opportunité, insiste Michel-Francois Delannoy. D'une certaine manière, la loi ZAN donne une trajectoire et incite les élus comme les acteurs économiques à se poser la question du développement urbain. Cela suppose de construire une alternative intéressante d'un point de vue écologique et économique. Être accompagné pour trouver les bons montages financiers est aussi nécessaire. »

### Défricher pour ne pas artificialiser

Plusieurs collectivités ont créé des foncières de redynamisation dans le cadre du programme Action cœur de ville pour mobiliser des moyens et des savoir-faire en faveur de la reconquête de leurs quartiers dégradés. « À Angoulême, nous avons accompagné la stratégie de la municipalité depuis l'étude d'ingénierie jusqu'à la création d'une structure foncière et la conclusion d'une convention de gestion des friches », explique Patrick Martinez. La Ville a inventorié tout le foncier disponible et a

ainsi pris conscience qu'avec ce territoire mutable elle disposait d'environ quarante ans de réalisations possibles sans consommer de nouvelles terres. Cette approche locale et opérationnelle cherche à concurrencer le modèle de l'étalement pour offrir des pistes valides de développement. Artificialiser une terre agricole à vingt kilomètres du centre semble moins coûteux que redonner vie à une dent creuse, « *mais il ne faut pas négliger le coût global direct et indirect de ce modèle réputé bon marché* », souligne Rollon Mouchel-Blaisot. Impact sur la biodiversité, utilisation de la voiture, création de nouvelles lignes de transport, éloignement des services publics, etc. sont aussi à prendre en compte.

Le Fonds friches vient soutenir l'effort des collectivités dans la reconversion des lieux en déshérence pour freiner cet étalement urbain insoutenable. Près de 150 villes ACV ont bénéficié de ce financement désormais inclus dans le Fonds vert entré en action en 2023. La Banque des Territoires mobilise 1,2 Md€ en complément des 2 Md€ du Fonds vert de l'État pour agir en faveur de la transformation écologique des territoires. « *Cela répond à un besoin d'avoir des fonds dédiés, souples et pérennisés sur ces enjeux. Les villes peuvent désormais se projeter dans de nouvelles opérations contribuant aux transitions écologique et énergétique de leur territoire* », souligne Rollon Mouchel-Blaisot.

« *Le regain d'intérêt des investisseurs privés pour ces politiques urbaines est aussi à mettre au crédit d'Action cœur de ville,* » souligne Gil Avérous, qui observe à Châteauroux les premières retombées de sa politique de redynamisation avec un solde positif de 40 commerces supplémentaires en cinq ans. « *Nous mesurons la hausse de fréquentation grâce à l'outil Mytrafic que nous avons mis en place avec l'aide de la Banque des Territoires.* » Dans une rue piétonne, un ancien supermarché a été transformé en atelier de maroquinerie afin de relocaliser une activité industrielle : la création de 80 emplois en centre-ville a ramené de l'animation et une nouvelle clientèle pour les commerces.

### De la fraîcheur pour l'avenir

Les villes moyennes, qui ont bénéficié d'un nouvel éclairage médiatique avec la pandémie de Covid, cherchent à inventer les nouvelles lois de l'attractivité urbaine. « *Maintenir un commerce pour un commerce n'est pas une fin en soi, il faut avoir une vraie réflexion sur le retour des habitants* », insiste Patrick Martinez. La phase 2 du programme ACV veut étendre le domaine de sa lutte. « *Cette montée en grade déborde utilement les*

## “La deuxième phase d'Action cœur de ville déborde utilement les questions de commerce pour définir une politique globale d'attractivité.”

**PASCAL MADRY,**  
directeur de l'Institut pour la ville et le commerce

*questions de commerce pour définir une politique globale d'attractivité* », souligne Pascal Madry, qui confirme que le commerce, en situation de suroffre, ne peut être le seul levier de développement. Cette nouvelle couture urbaine doit accueillir de nouvelles formes productives et offrir des services utiles aux jeunes couples comme aux personnes âgées. En intégrant les quartiers de gares et les entrées de villes dans la démarche, il s'agit de retrouver une cohérence du tissu urbain en créant des équipements, en concevant des pôles d'échanges multimodaux, en attirant de nouvelles activités. C'est aussi une manière de chercher dans ces zones artificialisées

et carbonées à la très grande banalité architecturale un nouveau levier d'aménagement.

Le programme ACV 2 abordera aussi les questions de santé et d'adaptation au changement climatique : la redensification d'un cœur de ville ne peut se faire sans renaturation. Dès la première phase, plusieurs villes comme Châteauroux ont privilégié des solutions fondées sur la nature pour créer des îlots de fraîcheur. À Blois, la désartificialisation de certaines parcelles du centre a aussi modifié les infrastructures d'écoulement des eaux permettant de faire, à terme, des économies de gestion. Le talisman de l'attractivité urbaine est à chercher dans cette valeur d'usage d'un territoire et c'est bien le sens de cette quête exigeante de sobriété foncière. « *Une ville attrayante sera un territoire vert, rappelle Michel-François Delannoy. Les sols préservés ou renaturés sont les puits de carbone dont nous avons besoin pour aborder l'avenir.* »

1. Dans le prolongement d'Action cœur de ville, cette démarche vise à définir des méthodes et des outils de sobriété foncière pour les territoires volontaires.



À Carpentras, la revitalisation du centre-ville s'accompagne d'actions de renaturation et de végétalisation pour adapter le territoire aux pics de chaleurs.



D'anciens hôtels des postes désaffectés vont connaître une nouvelle vie en se transformant en logements ou lieux d'activités.

© Didier Bizet - Caisse des Dépôts - 2022

# Une nouvelle vie pour les bureaux de poste

Une animation retrouvée dans des bâtiments qui semblaient à l'abandon au cœur de nos villes: c'est ce que promet le partenariat entre le groupe La Poste et la Banque des Territoires. S'inscrivant dans une démarche de synergie Groupe en faveur de la sobriété foncière dans le cadre du programme Action cœur de ville, de nouveaux services innovants de proximité seront proposés aux acteurs des territoires.

« Quand on voit de la lumière le soir au-dessus des bureaux de poste, cela veut dire que nous avons réussi à donner une nouvelle vie aux anciens logements des receveurs<sup>1</sup> », s'enthousiasme Marie-Jo Duchesne, responsable de l'action territoriale à La Poste Immobilier. Pour elle, qui a « l'intérêt général chevillé au corps, ce nouveau programme va contribuer à revitaliser les centres-villes et recréer de la vie dans des endroits qui en ont besoin ». Pour donner corps à ce projet destiné aux villes du programme Action cœur

de ville, La Poste et la Banque des Territoires travaillent de concert, grâce à une convention visant à faciliter la reconversion de ces fonciers vacants de La Poste, dans un objectif de sobriété foncière. « Cela permettra de les réhabiliter pour en faire des logements à destination des apprentis, jeunes salariés ou saisonniers, ou encore des surfaces tertiaires... », explique Marie-Jo Duchesne. Ces milliers de mètres carrés vont jouer un rôle dans la redynamisation des villes moyennes.

« La valorisation du patrimoine immobilier de La Poste au service d'une stratégie d'optimisation foncière est un axe très intéressant, d'autant que ces immeubles sont situés au cœur des villes », souligne le préfet et directeur du programme national Action cœur de ville, Rollon Mouchel-Blaisot. Également chargé du pilotage interministériel des ORT<sup>2</sup> à l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires), il salue l'entrée du groupe La Poste dans la démarche Action cœur de ville.

## Recréer une dynamique

Ces projets ne cherchent pas à concurrencer le marché immobilier local mais, au contraire, à créer de la « valeur territoriale en unissant les efforts de La Poste et de la Banque des Territoires à ceux des collectivités, indique Marie-Jo Duchesne. *De notre côté, nous mettons à disposition des locaux en cœur de ville pour répondre aux besoins des collectivités et des citoyens.* »

Riche d'un patrimoine foncier, La Poste joue son rôle d'entreprise à missions. Dans ces communes plus ou moins en déprise, il n'est pas toujours aisé de trouver les moyens pour redonner vie à des friches car il est plus simple et moins dispendieux d'initier une opération neuve en périphérie. C'est là que la Banque des Territoires intervient, en apportant un financement additionnel pour amorcer ces projets immobiliers menés en partenariat avec chaque collectivité. « *La création de nouvelles solutions d'hébergement soutient le développement des villes* », rappelle Frédéric Gibert, responsable du programme Action cœur de ville et du plan commerce à la Banque des Territoires. Le gain est social et économique. En destinant ces appartements à des étudiants, des alternants, des saisonniers ou même à des personnes en difficulté relevant de l'hébergement d'urgence, ces opérations pourront fournir un toit à des personnes en quête de logement contre « *un loyer modique* », précise Marie-Jo Duchesne. À Avallon, dans l'Yonne, dans une « petite ville de demain », la municipalité loue ainsi un appartement au-dessus d'un bureau de poste pour loger temporairement de jeunes salariés qui s'installent dans la commune. « *À travers nos différents projets, on agit ensemble pour apporter de nouvelles ressources aux habitants dans une logique de requalification du territoire* », précise Frédéric Gilbert. Dans le cadre de ce même partenariat, des locaux techniques désaffectés de La Poste seront aussi reconvertis en tiers-lieux ou nouveaux espaces d'activités. Les collectivités pourront initier la transformation de tout ou partie d'un bâtiment pour implanter de nouvelles activités dans leur ville: un tiers-lieu dédié à la santé ou à la culture, un site de production industrielle ou artisanale, des espaces tertiaires... « *Là aussi, La Banque des Territoires soutiendra les études nécessaires à cette reconversion* », explique Frédéric Gibert.

## Démocratie locale

Ces efforts de sobriété foncière sont en cohérence avec la deuxième phase du programme Action cœur de ville, engagée en 2023, qui lutte contre l'étalement urbain et diversifie son action en abordant les sujets de santé, de mobilité douce et, plus globalement, d'adaptation d'un territoire au changement

climatique. Reconstruire la ville sur la ville pour freiner l'artificialisation des sols nécessite aussi « *d'apporter de nouveaux services en cohérence avec les nouveaux modes de vie des habitants* », souligne Frédéric Gibert. Et, pourquoi pas, intégrer dans les bureaux de postes des conciergeries combinant présence humaine et services digitaux, avec des postiers qui assisteront les riverains dans leur vie quotidienne: prêts d'objets du quotidien, services postaux, espace de télétravail, etc. En parallèle à ce nouvel espace postal d'hyperproximité, appelé « Place des services », le partenariat entre La Poste et la Banque des Territoires veut drainer des dispositifs innovants vers les villes moyennes souvent négligées par des start-up qui cherchent plutôt leur business dans les métropoles. Associer les habitants aux projets du territoire est un des leviers d'attractivité que les élus de communes moyennes veulent aussi pouvoir saisir. Un avis du Conseil économique social et environnemental a d'ailleurs préconisé en 2021 d'entreprendre des démarches de participation citoyenne en vue de la redynamisation des villes moyennes. Concerto, une plateforme d'intelligence collective développée par La Poste avec une société soutenue par la Banque des Territoires, s'appuiera aussi sur le réseau de proximité de La Poste – points de contact et facteurs – pour mener ces actions de démocratie locale.

## Un travail d'équipe

Depuis la constitution du grand pôle financier public La Poste – Caisse des Dépôts – CNP Assurances, tous ces projets communs permettent précisément « *d'incarner une approche Groupe au plus près*

*des territoires* », souligne Frédéric Gibert. Un avis partagé par Patrick Martinez, directeur régional Nouvelle Aquitaine à la Banque des Territoires. « *Nous travaillons avec les équipes de La Poste dans la reconversion des locaux de centre-ville dans un objectif de sobriété foncière. De manière générale, élargir la démarche Action cœur de ville à différentes filiales amplifie notre panel de solutions.* » Dans sa région, il partage régulièrement avec ses homologues des autres filiales du Groupe les diagnostics territoriaux de la Banque des Territoires. Cela permet d'apporter aux élus « *un continuum de solutions sur différents sujets de développement territorial* », explique Frédéric Gibert.

La première phase d'Action cœur de ville a déjà su mobiliser des ressources au sein du Groupe, avec les études d'ingénierie de la SCET (*lire encadré*) et les expertises de CDC Biodiversité dans les projets d'adaptation au changement climatique. CDC Habitat a investi un milliard d'euros dans une cinquantaine de villes de France et l'intégralité des municipalités ultramarines, inscrites dans la démarche Action cœur de ville. De son côté, Icade, qui a candidaté à une douzaine de projets « Réinventons nos cœurs de villes », participe à la reconversion de bâtiments emblématiques dans un objectif de sobriété foncière. Cette synergie se renforce avec la participation du groupe La Poste et Marie-Jo Duchesne croit à la force du collectif: « *L'intérêt général est notre moteur à tous* ».

1. Anciens chefs d'établissements de La Poste.
2. Opération de revitalisation des territoires.

## Le pouvoir d'agir des territoires

Dans un livre blanc paru fin 2022, le Groupe SCET a souhaité apporter sa pierre au débat sur la sobriété foncière, en s'appuyant sur son expérience de terrain. « *Nous prenons en compte le ressenti et la diversité des territoires au moment où tous doivent faire évoluer leur modèle de développement urbain* », souligne Arnaud Le Lan, directeur de l'aménagement à la SCET. En reconstruisant la ville sur la ville, les collectivités vont mener des opérations plus longues et plus coûteuses alors que les coûts de construction augmentent et le foncier se raréfie. « *Et il est important de proposer des parcours résidentiels aux habitants avec un immobilier accessible à tous* », précise Anne-Catherine Ottevaere, directrice politiques publiques et aménagement. Pour le Groupe SCET, les collectivités doivent changer de posture « *en s'appuyant sur le bras armé de l'économie mixte pour acquérir le foncier et mener une action de long terme avec l'aide d'opérateurs qui réaliseraient le programme immobilier* », explique Arnaud Le Lan. Dissocier bâti et foncier peut optimiser les coûts de reconversion des friches et redonner un pouvoir d'agir aux territoires. En qualifiant des gisements fonciers, le programme Action cœur de ville a ainsi permis d'identifier des solutions pour créer des logements qui répondent aux aspirations des habitants sur un foncier enrichi: « *nous devons trouver l'acceptabilité sociale de la densification urbaine* », explique Anne-Catherine Ottevaere.

## Il y a toujours du soleil à Bourg-en-Bresse

**Fruit d'une rencontre entre une association et un bailleur social, une résidence a été construite pour accueillir des jeunes adultes dont certains sont porteurs de trisomie 21. Un lieu unique, social, inclusif et solaire, créé avec le soutien de la Banque des Territoires dans le cadre d'Action cœur de ville.**

Maxime a voulu installer sur son balcon la même mangeoire pour les oiseaux que celle qui se trouve dans le jardin de ses parents, à vingt kilomètres d'ici. Dans son « premier chez lui », il veut aussi nourrir les mésanges de passage. Ce jeune homme de 25 ans, porteur de trisomie 21, a choisi un canapé jaune et a décidé de ne pas accrocher de rideaux à la large fenêtre du salon sans vis-à-vis « *pour avoir un maximum de lumière* ». Avec ses murs ocre qui rappellent les cités du Sud et

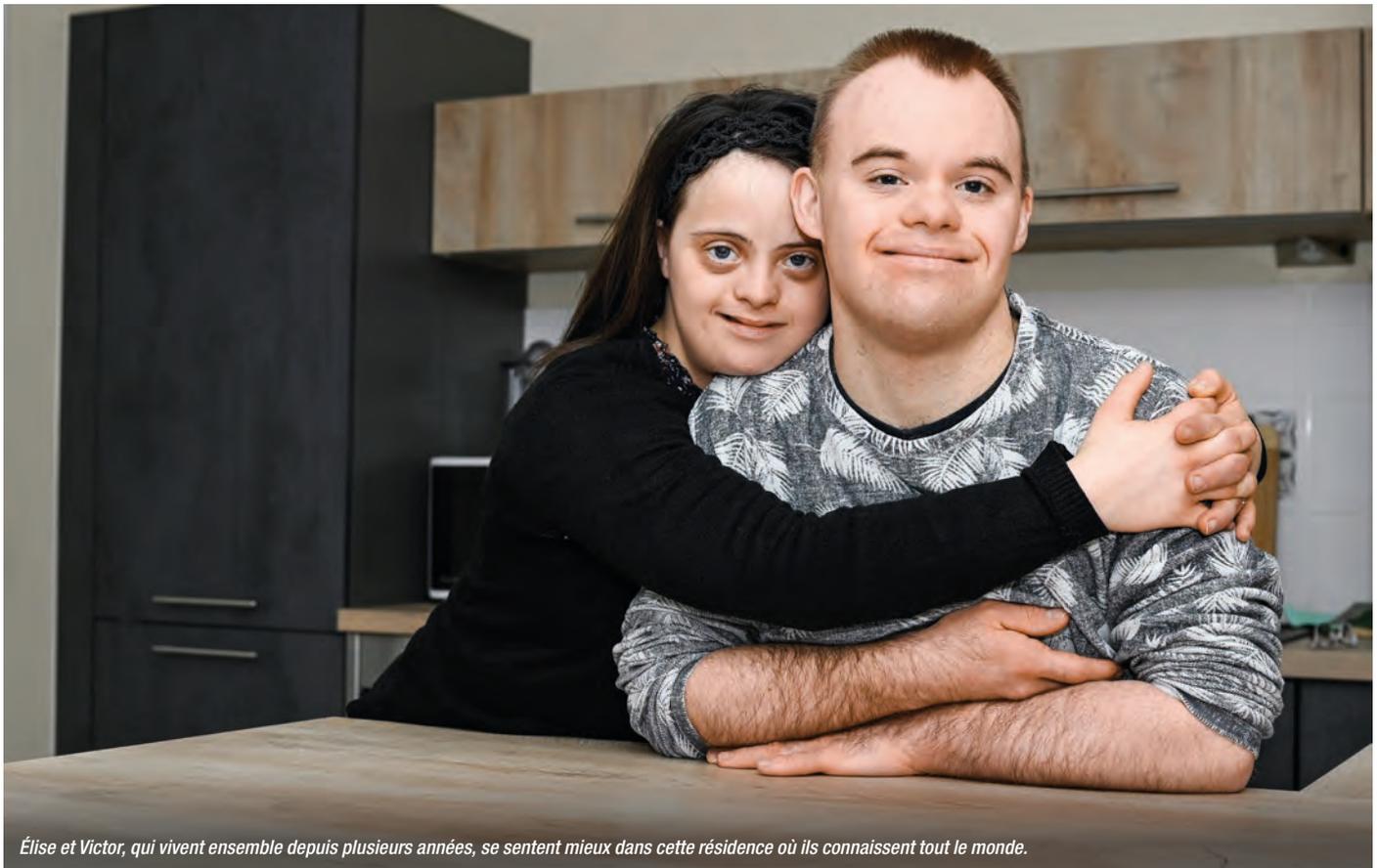
ses espaces verts, la résidence Cap Soleil de Bourg-en-Bresse, où habite Maxime, a réussi un coup d'éclat en concrétisant un projet d'habitat inclusif, quasi-unique en France. Douze appartements accueillent depuis septembre 2021 des habitants éligibles au logement social, dont certains sont trisomiques. En cette fin d'après-midi, plusieurs locataires rentrent chez eux. Flavie pousse le portillon de la résidence et va garer sa moto dans le parking. Elle vit au rez-de-chaussée avec sa compagne Eva : « *Ici, on partage de bons moments. C'est vivant. Ce n'est pas la même ambiance qu'ailleurs. Pourtant cela devrait être possible partout. La bienveillance, ça change tout* ». Dans son appartement à l'étage, Maxime apprend à préparer ses repas dans sa cuisine équipée flambant neuve. Il dort encore certaines nuits chez ses parents pour faire « *une transition douce entre son cocon familial et son appartement* », explique sa mère. Mais il est là tous les vendredis pour les soirées entre locataires. « *Chacun prépare un plat et ils dînent ensemble entre copains. Ça les aide à se sentir bien* », précise sa mère.

### **Chacun fait un choix de vie**

Tout a commencé il y a sept ans, lorsque Marie-Christine Arban, mère de Victor, qui



*Victor accueille un des pompiers qui organise une formation sur la sécurité, destinée à tous les habitants de la résidence.*



Élise et Victor, qui vivent ensemble depuis plusieurs années, se sentent mieux dans cette résidence où ils connaissent tout le monde.

habite aussi dans la résidence avec sa fiancée Élise, a posé publiquement cette question : quel lieu de vie allons-nous donner à nos enfants porteurs de trisomie ? La présidente de l'association Enfants soleil 01 a convié des élus et des bailleurs pour leur proposer un projet de résidence partagée : « *je voulais un lieu agréable, qui ne soit pas un foyer car nos enfants vivent depuis toujours dans un milieu ordinaire. Je voulais qu'ils soient proches les uns des autres, qu'ils puissent être autonomes, dans un endroit bien situé* ». Le bailleur social Dynacité a répondu le jour même à l'appel de Marie-Christine et des autres parents de l'association. « *C'est notre rôle d'intérêt général* », rappelle Nathalie Caron, directrice communication et innovation chez Dynacité, qui rappelle le caractère unique de Cap Soleil, lauréat du prix SIMI mécénat et solidarité dans la ville : « *ce n'est pas un foyer, ni une résidence associative. Ici, personne ne prend en charge personne. Chacun fait un choix de vie et s'engage au partage à travers une charte* ».

Le projet est aussi à mettre au crédit de la démarche Action cœur de ville qui a permis de mobiliser les fonds nécessaires à la réalisation de la résidence. « *On ne peut pas réaliser un tel projet seul*, raconte Nathalie Caron.

*Nous n'aurions pu réussir sans le savoir-faire de l'association Cap Soleil et sans les soutiens de la Banque des Territoires et d'Action Logement* ». Même si elle ne se situe pas dans le cœur historique de Bourg-en-Bresse, la résidence est dans le centre-ville et bénéficie de nombreux services de proximité. Dynacité a reconverti un foncier vacant et bien situé pour construire ces petits immeubles en R+1. « *Nous n'aurions jamais fait cela en périphérie. Nous recherchions la sécurité et la proximité* », décrypte Marie-Christine Arban. À Bourg-en-Bresse, la revitalisation du centre-ville dans un objectif de sobriété foncière permet aussi d'offrir des logements à ceux qui ont besoin de services de proximité. Pour les habitants de Cap soleil, comme pour ceux de la résidence senior construite près du monastère de Brou avec le soutien de la Banque des Territoires, « *c'est agréable et épanouissant de vivre chez soi dans un logement bien conçu, faisant la part belle au collectif. La densification urbaine permet d'optimiser l'espace et rend accessibles des équipements utiles pour une ville agréable au plus grand nombre* », explique Mireille Faidutti, directrice territoriale Ain et Rhône à la Banque des Territoires.

Comme Maxime, Victor, le fils de Marie-Christine Arban, prend le bus pour aller travailler dans le centre psychothérapique

**“Nous sommes mieux ici que dans notre ancien appartement. J'adore les couleurs. On aime être ici. Ici, on connaît tout le monde.”**

**VICTOR,**  
habitant de la résidence

de l'Ain. « *Là-bas, je fais la plonge et le ménage* », raconte le jeune homme de 27 ans. Aussitôt rentré chez lui, Victor s'est lancé dans la confection d'un soufflé au fromage et d'un velouté de courgettes. Élise, qui travaille dans un ESAT<sup>1</sup>, arrive un peu plus tard et se jette dans les bras de Marie-Christine en riant : « *ma belle-mère est là !* ». Le jeune couple est un peu la « *masquette de la résidence* », sourit Flavie. Ils se connaissent depuis toujours et vivaient déjà ensemble avant d'emménager ici. Ils ont d'abord habité à Peronnas, à une dizaine de kilomètres de Bourg-en-Bresse, dans un petit appartement situé au-dessous du celui de la mère d'Élise. « *Pourtant, je suis plus sereine de les savoir ici. À Peronnas, il n'y avait pas cette chaleur humaine que l'on sent quand on arrive ici* », partage Marie-Christine.

À Cap Soleil, Victor et Élise ont aussi gagné en espace de vie tout en réduisant leur loyer. Dans leur appartement d'une soixantaine de mètres carrés, ils aiment recevoir leur famille en ouvrant les portes du salon qui donne sur un jardin privatif. Tout le monde s'installe autour de la table ronde au centre de la pièce principale ouverte sur la cuisine équipée. Un petit couloir conduit à leur chambre et à un bureau où ils ont installé deux tables face à face. « *Nous sommes mieux ici que dans notre ancien appartement. J'adore les couleurs. On aime être ici*, explique Victor. *Ici, on connaît tout le monde. Avec Flavie et Eva, nous sommes comme une famille d'accueil de voisins.* » Sa mère éclate de rire : « *ça, c'est bien trouvé Victor.* »

### Des larmes de joie

À la naissance de Victor, Marie-Christine Arban et son mari ont décidé que leur fils vivrait en milieu ordinaire. « *J'ai créé l'association il y a 25 ans en pensant à cela.* » Depuis, elle n'a rien lâché. Victor y a fait tout son parcours scolaire jusqu'à son CAP. « *Quand Dynacité a donné son accord, on se pinçait presque avec les autres parents. Tout le monde nous conseillait de les inscrire dans un établissement spécialisé mais je sais que pour Victor, ce serait pire qu'un cauchemar.* » Les habitants et leur famille adorent la résidence. « *C'est un immeuble social mais on ne dirait pas. C'est beau, cela a de la gueule* », fait remarquer Marie-Christine Arban. L'architecte choisi par Dynacité avait la proposition la plus originale. « *Quand j'ai vu le projet en vidéo, j'en avais les larmes aux yeux. Ici, ils peuvent circuler, ce n'est pas fermé* », raconte Marie-Christine. L'architecte a dessiné des petits immeubles avec des escaliers extérieurs qui se prolongent en course pour créer des coins où il fait bon se poser pour discuter. Des terrasses et une grande pelouse invitent à profiter de l'extérieur. À l'entrée, il y a un jardin partagé où tout le monde met les mains dans la terre et se partage la récolte. « *Ces espaces communs nous donnent le temps de parler, de nous rapprocher. Je travaille dans le même centre que Victor, alors on parle boulot aussi quand on se retrouve.* »

**“C'est vivant. Ce n'est pas la même ambiance qu'ailleurs. Pourtant cela devrait être possible partout. La bienveillance, ça change tout.”**

**FLAVIE,**  
habitante de la résidence

## “Ce logement social en centre-ville permet à nos enfants d'être autonomes dans un endroit bien situé.”

**MARIE-CHRISTINE ARBAN,**  
mère de Victor et présidente de l'association Enfants soleil 01

*Avec ma compagne, nous proposons aussi des idées. Sur cette pelouse, nous aimerions aménager un petit coin d'été où chacun peut prendre un moment. Au printemps, on va sortir une table pour faire un apéro dînatoire* », annonce Flavie.

Aujourd'hui, c'est aussi l'anniversaire de Joël, qui s'apprête à fêter ses 34 ans. Un amoureux des mots qui a appris à lire avant son entrée en CP grâce à une méthode innovante choisie par sa mère. Il travaille dans une bibliothèque et a publié son premier livre il y a quelques années : *27 années de joie et d'amour*. Sur la couverture du livre de Joël, on peut voir les montagnes de son enfance. « *Aujourd'hui, c'est chez moi et j'aime vivre ici. Je suis en train d'y écrire mon deuxième livre.* »

Dans la salle commune, sa mère échange avec les autres parents de l'association. « *Quand on sera plus vieux, on aimerait bien vivre dans un endroit comme ça* », dit l'une d'elles en riant. Située au cœur de la résidence, cette salle non mitoyenne avec les espaces d'habitation possède sa propre cuisine... et un baby-foot offert par les frères de Victor. Les habitants s'y retrouvent autour d'un repas, d'un cours hebdomadaire de gym douce ou à l'occasion de séances proposées par les pompiers sur les règles de sécurité. Aujourd'hui, les parents membres de l'association s'y sont donné rendez-vous pour discuter des futurs projets... « *Nous voulons continuer à créer du lien dans la résidence mais aussi avec le quartier.* » Marie-Christine note sur un tableau les idées qui fument : faire une sortie à thème avec les habitants, fabriquer un compost, créer une chorale avec les voisins des immeubles proches, créer un videgrenier pour les rencontrer... Il ne fait pas de doute que la chaleur qui règne à Cap Soleil va bientôt conquérir d'autres cœurs dans ce quartier de Bourg-en-Bresse.

1. *Établissement et service d'aide par le travail : structure qui permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif.*

## « J'ai quitté la périphérie pour l'attractivité du centre-ville »

« *Grâce à Action cœur de ville, nous avons créé une foncière en 2021 avec la Banque des Territoires pour aller plus loin dans la reconquête du centre-ville* », précise Bruno Gerentes, directeur général des services de la communauté d'agglomération du Grand-Bourg. Bourg-en-Bresse veut être pionnière en matière de sobriété foncière. La municipalité n'hésite pas à s'opposer aux implantations de sièges sociaux en périphérie pour favoriser le retour des activités en centre-ville. « *On ne doit plus chercher un terrain où construire mais identifier les lieux à réhabiliter. Nous voulons reconvertir ces coques désespérément vides depuis des années, en réglant notamment le problème des rez-de-chaussée et des étages*, explique Bruno Gerentes. *Notre volonté de passer à la vitesse supérieure a aussi servi de catalyseur à des initiatives privées.* »

Une friche, dont personne ne voulait, a ainsi trouvé une nouvelle vie grâce à un investisseur privé. Franck Boulanger vient d'y ouvrir une boulangerie en format coffee-shop il y a moins d'un an. « *J'ai vendu mon supermarché de périphérie pour venir en centre-ville. Je suis là pour l'attractivité de la ville et le côté humain. Les gens reviennent au commerce de proximité. Le Covid est passé par là* », raconte-t-il au milieu des tables où les habitués de l'après-midi ont pris place... Deux amis jouent aux échecs. Une retraitée s'installe à une autre table en face du comptoir pour échanger avec la responsable de boutique. « *Mais je n'ai pas changé de métier*, ajoute Franck Boulanger, *je suis un commerçant à l'écoute de ses clients.* » De son côté, la foncière a bouclé une autre opération à quelques rues de là. Un bien avec rez-de-chaussée et deux étages qui va être réhabilité pour être remis sur le marché.



## Métier

# Facteur, mais pas que...

Historiquement, le facteur se consacrait à la préparation et à la distribution du courrier et des colis. Pour compenser la baisse d'activité due au recul de la lettre postale, il voit aujourd'hui son métier évoluer et s'enrichir de nouvelles activités, qui sont autant de services essentiels aux personnes, mais pas que...

À l'heure où La Poste s'est engagée dans une vaste diversification de ses activités, rendue nécessaire par le recul du courrier papier, elle capitalise notamment sur ses facteurs pour assurer des services de proximité répondant aux besoins des particuliers, des collectivités et des entreprises. « Ces services constituent un grand défi stratégique là où nos 65 000 facteurs jouent un rôle essentiel dans la cohésion de la société par leur présence six jours sur sept sur l'ensemble du territoire », indique Simone Sampieri, directrice marketing à la business unit nouveaux services de la branche services-courrier-colis du groupe La Poste.

### Proximité et confiance

La force du facteur ? La fréquence et la régularité de ses passages quotidiens en tout point du territoire six jours sur sept, sa connaissance fine des adresses, et, surtout, la confiance qu'il inspire aux clients. Résultat : il fait aujourd'hui bien d'autres choses que le tri et la distribution du courrier et des colis. « Le facteur continue de distribuer le courrier et les colis, qui pèsent encore lourd dans sa sacoche, mais, du fait de son rôle très important au cœur des territoires et auprès des Français, il devient l'acteur emblématique – véritable bras armé territorial de La Poste – des différentes transformations sociétales, note Simone Sampieri. Celles-ci peuvent être d'ordre démographique – La Poste est devenue un acteur-clé de la silver économie<sup>1</sup> –, écologique et énergétique – le facteur peut apporter des services en matière de diagnostic énergétique notamment –, ou économique et commerciale – services logistiques du dernier kilomètre pour les commerçants. » Une évolution qui s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise, qui positionne le groupe comme premier opérateur des services humains de proximité

et des services aux e-commerces, valorisant le maintien de l'emploi et de la présence du facteur au cœur des territoires.

### Le sens et le plaisir de la mission

Profiter de la tournée pour y agréger d'autres gestes tout en conservant le sens de la mission de facteur, en lien avec la raison d'être de La Poste<sup>2</sup>, voilà toute l'essence de cette évolution du métier. « Le facteur doit se reconnaître dans ces activités additionnelles pour avoir plaisir et sens à les réaliser... C'est ce qu'on retrouve à travers toute une palette de services concourant au maintien à domicile, comme le portage de repas, de courses ou de médicaments et la veille sociale, notamment au travers du dispositif "veiller sur mes parents"... Mais aussi la sensibilisation à la déperdition énergétique des bâtiments et domiciles, ou la collecte d'informations et de données à destination des entreprises et des acteurs publics, sur l'état des voiries ou la qualité de l'air par exemple, grâce à des capteurs ou des caméras embarqués sur les véhicules de tournée », détaille Simone Sampieri.



La business unit nouveaux services de La Poste a pour objectif de dépasser 1 Md€ de chiffre d'affaires de diversification en 2027. Une forte croissance qui sera portée par le développement des services déjà lancés et le déploiement de nouvelles offres en cours de structuration dans quatre domaines d'activités stratégiques : la logistique de proximité, l'économie circulaire, l'efficacité territoriale grâce à la data, l'efficacité énergétique. Certaines s'appuieront sur un actif précieux de La Poste : ses facteurs. « Tout cela participe de l'enrichissement du métier de facteur, qui, de par son utilité sociale, reste l'un des trois professionnels préférés des Français, avec le pompier et le boulanger », conclut Simone Sampieri.

Vanessa Faisant  
 Steve Scott, colagene.com

1. Ensemble des produits et services à destination des seniors.
2. « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière ».

## TÉMOIGNAGE

### Petits plats, grand service...

Depuis 2017, La Poste propose un service de portage de repas au domicile des personnes âgées et/ou fragilisées, en lien avec des collectivités demandeuses de solutions globales en la matière. Un levier majeur pour faciliter le maintien à domicile, qui s'appuie sur le facteur, fort du lien tissé avec les bénéficiaires. À Aire-sur-l'Adour, dans les Landes, **Christine Fleury, factrice**, livre des « petits plats » individuels à 44 bénéficiaires au cours de sa tournée, la plupart âgés de plus de 80 ans. Issus du monde rural, ils vivent seuls, dans des conditions parfois difficiles. Loin de se limiter à une simple livraison, Christine est attachée à la relation de confiance qui s'est instaurée au fil de ses visites. « Je n'ai pas hésité lorsqu'on m'a proposé de réaliser cette prestation, explique la factrice, et avec le recul j'ai pris la bonne décision. Ce travail, ou plutôt cette mission, correspond tout à fait à mes aspirations et je suis fière de contribuer un petit peu au maintien à domicile de ces personnes. Je leur apporte en plus, tous les jours, un peu de réconfort à travers un geste, un mot ou un sourire. Notre raison d'être prend toute sa dimension et apporte un sens à mon travail. »

## Facteur-agent recenseur : expérimentation en cours

Depuis la loi Pacte, les communes peuvent confier la mission d'agent recenseur à une entreprise prestataire. Un rôle que La Poste a tout naturellement souhaité endosser dans le cadre d'une expérimentation de trois ans (2022-2024) menée en partenariat avec l'Insee. Pour l'enquête de recensement 2023, 39 communes ont ainsi souhaité tester la collecte du recensement de leur population par 200 facteurs volontaires, formés par l'Insee et assermentés. « Cette expérimentation est un exemple typique des possibilités de diversification des activités de La Poste face à la baisse du courrier. Nous avons toujours été l'acteur historique de l'adresse et du recensement des voies et numéros de voies avec une expertise de qualité. Un pas de plus a été franchi dans la crédibilisation de nos savoir-faire en matière d'agrégation de données et de constitution de fichiers de qualité grâce à cette expérimentation qui a bien fonctionné et a vocation à s'étendre dans la durée. Cette activité est typiquement dans notre ADN, contiguë à nos savoir-faire historiques », souligne Simone Sampieri.

Bpifrance

# Catherine Frenzel

## Le sens du challenge

**Lorsqu'elle atteint sa zone de confort, aussitôt, elle en ressort. Se challenger est véritablement le moteur de Catherine Frenzel, directrice de l'inspection générale et de l'audit chez Bpifrance.**

Si elle n'avait pas choisi l'audit – « *the job to do* », au moment où elle est entrée sur le marché du travail –, Catherine Frenzel confie qu'elle aurait aimé exercer des activités dans la diplomatie. Rien d'étonnant pour cette hyperactive qui aime aborder le monde avec une vision globale et sortir de sa zone de confort... « *Les challenges permettent de toujours apprendre et avancer, c'est ce qui m'anime et me motive* », poursuit-elle.

### CURIOSITÉ

Doubles cursus – Sciences Po et DESS en management, maîtrise d'AES et droit public/privé, langues, etc. –, formation

continue – elle passe son expertise comptable et un master 2 d'analyste en stratégie internationale alors qu'elle est en activité –, mandats extraprofessionnels... Curieuse, Catherine Frenzel aime tout comprendre et ne passer à côté de rien. Le lien entre ce tempérament et les métiers du contrôle interne qu'elle a finalement choisis – elle a exercé des fonctions dirigeantes en audit (contrôle périodique) et en conformité (contrôle permanent) –, tisse naturellement le fil de sa carrière.

### EXPERTISE

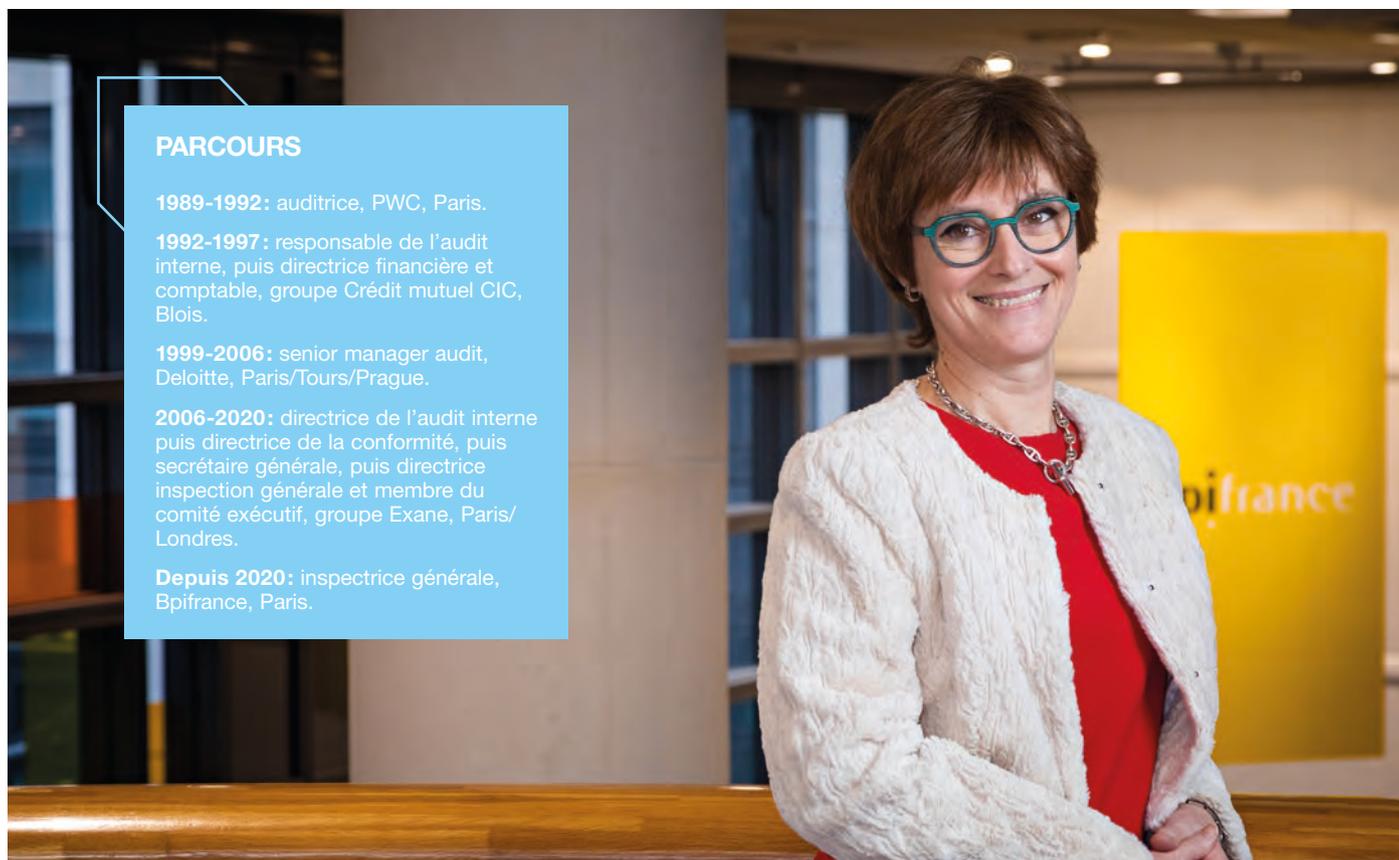
Armée d'une solide expertise dans l'univers financier – en banque, en cabinet d'audit, en entreprise d'investissement, en France et à l'international – elle rejoint Bpifrance en 2020 comme directrice de l'inspection générale et de l'audit (direction qui assure principalement des missions d'audit mais peut aussi mener des enquêtes), motivée par l'idée de

dompter cet « *animal unique... Bpifrance, ce sont des activités très variées qui demandent une profondeur d'analyse* », se réjouit-elle.

### TRANSVERSALITÉ

Son défi, à ce poste : repositionner l'inspection, lui donner une meilleure visibilité et renforcer la méthodologie d'audit en apportant cette vision transverse qui lui est chère. « *Bien comprendre son environnement est essentiel pour bien assumer ses fonctions ; j'aime voir toutes les interactions à l'œuvre entre les sujets, pour trouver des solutions et que ça fonctionne mieux. Cela me nourrit* », souligne Catherine Frenzel. À la tête d'une équipe de 25 collaborateurs – des auditeurs, des chefs de missions, des superviseurs, etc. – appelée à croître et à continuer à monter en compétence, elle a notamment mis en place des formations immersives au cœur des métiers. Son objectif en 2023 : stabiliser l'équipe et favoriser les mouvements internes et gagner en efficacité dans le rendu des rapports d'audit. Le tout avec un mot d'ordre : la transparence!

✍ Vanessa Faisant  
 📷 Sophie Palmier/REA –  
 Caisse des Dépôts - 2023



### PARCOURS

**1989-1992 :** auditrice, PWC, Paris.

**1992-1997 :** responsable de l'audit interne, puis directrice financière et comptable, groupe Crédit mutuel CIC, Blois.

**1999-2006 :** senior manager audit, Deloitte, Paris/Tours/Prague.

**2006-2020 :** directrice de l'audit interne puis directrice de la conformité, puis secrétaire générale, puis directrice inspection générale et membre du comité exécutif, groupe Exane, Paris/Londres.

**Depuis 2020 :** inspectrice générale, Bpifrance, Paris.



Caisse des Dépôts

# Sandrine Rasmussen

## Des chiffres, des lettres

**Les résultats de la Caisse des Dépôts sont au cœur du quotidien de Sandrine Rasmussen. Depuis 2017, elle est chargée de pilotage stratégique et financier au département comptable de la direction des finances de la Caisse des Dépôts. Un métier de chiffres et de lettres...**

Quelle va être la contribution aux résultats des actions et obligations du portefeuille financier géré par la direction des gestions d'actifs ; combien les investissements de la Banque des Territoires vont rapporter ; combien les principales filiales du Groupe verseront de dividendes à la Caisse des Dépôts, en fonction de leurs marchés propres... Voilà autant d'informations que Sandrine Rasmussen passe régulièrement au crible. Sa mission, à l'instar des cinq autres contrôleurs financiers de l'équipe dont elle fait

partie : élaborer les prévisions de résultats de la section générale et du groupe Caisse des Dépôts, avec deux exercices par an, un au printemps et un à l'automne. Son rôle ne s'arrête pas là, elle rédige ensuite les présentations destinées à la gouvernance et élabore la présentation à la gouvernance et aux commissaires aux comptes – rapports de gestion – des résultats réels deux fois par an, au 30 juin et au 31 décembre.

### ANALYSE, SYNTHÈSE

Des activités qui l'amènent à être en contact avec tous les métiers de la Caisse des Dépôts – hors fonds d'épargne et autres fonds gérés sur mandat –, qui lui remontent leurs prévisions. « Notre rôle consiste à élaborer la prévision globale de résultat pour la section générale, mais nous présentons également les comptes consolidés et, à ce titre, nous agrégeons tout ce qui remonte des filiales via

### PARCOURS

**1993** : maîtrise de commerce international, IUT de Paris-Rives de Seine.

**1995-1997** : technicienne de back-office, Caisse des Dépôts, Paris.

**1997-2006** : chargée d'études marketing à la direction des activités bancaires et financières, puis chargée d'études marketing produit à la direction du Fonds d'épargne, Caisse des Dépôts, Paris.

**2006-2017** : responsable du budget de la direction du Fonds d'épargne ; puis responsable du budget et contrôle de gestion des fonctions centrales ; puis responsable du calcul des coûts et des référentiels de gestion, Caisse des Dépôts, Paris.

*l'équipe consolidation du département », détaille Sandrine Rasmussen. Un travail très fin d'analyse et de synthèse. « Compte tenu de la structure particulière du bilan de la section générale et du groupe Caisse des Dépôts, nous devons anticiper l'impact des évolutions des marchés financiers ainsi que les opérations structurantes en donnant à la gouvernance les informations les plus fiables possible à date, en sécurisant le résultat et en identifiant les leviers permettant à la direction de faire certains arbitrages », précise-t-elle.*

### SENS DU SERVICE PUBLIC

Pour endosser ces fonctions très pointues, et alors qu'après plusieurs expériences de management elle souhaitait revenir à un poste d'expertise, Sandrine Rasmussen, entrée à la Caisse des Dépôts sur concours en 1995, n'a pas hésité à se former à la comptabilité. L'occasion de développer encore ses connaissances et ses compétences au service de l'intérêt général. « Mon sens du service public n'a fait que se renforcer au fur et à mesure des postes que j'ai occupés et des différents métiers que j'ai eu la chance d'exercer à la Caisse des Dépôts. À l'animation du réseau, au Fonds d'épargne, notamment, c'était très concret ; tout comme lorsque j'ai eu des activités de pilotage de budgets et de coûts : permettre à l'Établissement public d'optimiser ses coûts, c'est lui donner plus de marges de manœuvre au service du pays, pour investir et contribuer à son développement », conclut-elle.

 Vanessa Faisant

 Jean Nicholas Guillo/REA - Caisse des Dépôts - 2023

## À Bordeaux, tout nouveau, tout beau !

Après quarante ans d'implantation à Bordeaux Lac, la Caisse des Dépôts réinvestit le centre-ville de Bordeaux ! Voici le tout nouveau bâtiment Amédée Saint-Germain, qui accueille 1 400 collaborateurs dans des locaux dédiés aux activités de gestion de 25 fonds de retraite et de protection sociale de la direction des politiques sociales. 26 000 m<sup>2</sup> de bureaux à énergie positive ; 1 200 postes de travail ; 600 m<sup>2</sup> de façades et 800 m<sup>2</sup> de terrasses végétalisées ; 650 panneaux photovoltaïques... « Amédée » offre tout un éventail d'aménagements et d'espaces en phase avec les nouveaux modes de travail et usages, tout en répondant à de forts engagements environnementaux.

📷 Sébastien Ortola/REA - Caisse des Dépôts - 2023

