

## Transformation écologique : opération 100 milliards



Point de vue  
**Anthony Babkine,**  
cofondateur et délégué général  
de Diversidays

page 10

Focus  
« Grandissons ensemble »  
Un projet collectif  
pour se transformer

page 24

📷 Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



**Chaque euro dépensé doit être consacré à la lutte contre le réchauffement climatique, à l'adaptation de nos territoires et à la préservation de la biodiversité.**



## Engagés en faveur du climat

La transformation écologique de notre pays est au cœur de notre action. Au cours des dernières années, la Caisse des Dépôts a renforcé ses doctrines d'intervention pour aligner ses activités sur la trajectoire +1,5 °C fixée par l'accord de Paris. Depuis 2020, nous avons déjà mobilisé 60 Md€ en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique. Aujourd'hui, nous engageons un plan 67 % supérieur à ce précédent engagement, afin d'accélérer la décarbonation de notre pays.

Cette ambition rehaussée est indispensable : les financements nécessaires à l'atteinte de nos objectifs climatiques d'ici à 2030 ont été réévalués à la hausse dans un rapport publié par Selma Mahfouz et Jean Pisani-Ferry. Avec ce programme de 100 Md€ sur cinq ans, nous participons donc significativement au financement de ces nouveaux besoins.

Transformer, c'est investir massivement dans nos modes de production et de consommation. Pour cela, notre action doit être radicale : chaque euro dépensé doit être consacré à la lutte contre le réchauffement climatique, à l'adaptation de nos territoires et à la préservation de la biodiversité.

L'ensemble de notre Groupe a fait de ce défi sa priorité. Notre intervention cible les secteurs prioritaires identifiés dans le programme France Nation Verte. Elle se décline en actions concrètes, notamment dans le secteur du logement, qui doit faire face à une crise profonde tout en accélérant sa transformation écologique. Nous portons aussi notre attention sur les transports, fortement émetteurs. En parallèle, nous finançons de nouvelles capacités d'énergies renouvelables et d'innovations industrielles afin de construire un modèle économique totalement décarboné.

En poursuivant cette ambition de transformation dans chaque territoire, nous cherchons à améliorer la qualité de vie de chacun et à offrir à toutes et tous la possibilité de faire évoluer son mode de vie.

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

## Sommaire



### Point de vue

**10** Anthony Babkine, cofondateur et délégué général de Diversidays

### Grand Angle

**12** Transformation écologique : opération 100 milliards

### Focus

**24** « Grandissons ensemble » Un projet collectif pour se transformer

### Portraits

**26** • Gwenola Martin  
Tirer le meilleur de l'individu et du collectif  
• Adriana Saitta  
Le défi comme leitmotiv



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellet

Responsables éditoriales : Laura Cornu, Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier, Thibault Brière et Éléonore Tschaenn-Gombert

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : Thomas Gogny, Caisse des Dépôts - 2024

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 28808

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

ISSN : 0759 9277

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



## Grande cause seniors

# 3 600 idées pour la qualité de vie

👉 **Comment améliorer la qualité de vie des seniors dans notre société ? C'est la question à laquelle ont répondu pas moins de 357 000 personnes entre octobre et décembre 2023 lors de la consultation nationale menée par Make.org.**

Avec la durée de vie qui s'allonge, l'enjeu du bien vieillir est l'une des préoccupations des Français. En 2060, 24 millions de personnes auront plus de 60 ans. Cette tendance démographique pose de nombreuses questions : la prise en charge de la dépendance, le maintien à domicile, la fracture numérique, la construction d'établissements adaptés, etc.

À l'occasion de cette consultation nationale, 3 654 idées ont été partagées et ont permis de dégager de grands enseignements :

- **l'hébergement des seniors préoccupe les citoyens**, avec un appel à mieux contrôler les résidences seniors, à améliorer les conditions de travail du personnel et à créer des hébergements alternatifs (colocations semi-autonomes, logements intergénérationnels) ;
- **le développement du lien social pour les seniors apparaît comme essentiel**, avec des propositions pour améliorer l'accès aux transports, développer l'engagement associatif et l'accès à la culture, former au numérique ;



Améliorer la qualité de vie des seniors : les Français se sont exprimés.

© Didier Bizet – Caisse des Dépôts – 2022

- **le niveau de vie des seniors est aussi un thème majeur**, avec des tarifs plus accessibles pour les mutuelles, le logement et les transports ;
- **la prévention est encouragée** grâce à des idées comme la sensibilisation des jeunes générations aux discriminations liées à l'âge, ou l'information des seniors sur les risques d'arnaques ;
- **la prise en compte du choix des seniors dans les décisions qui les concernent**, notamment dans la gouvernance des résidences seniors et l'accompagnement à la fin de vie.

Partenaire de cette *grande cause seniors*, la Caisse des Dépôts participera à la définition et à la mise en œuvre du plan d'actions qui en découlera. Le Groupe, particulièrement engagé sur ces sujets, renforce son action dans le secteur grand âge et santé. En 2023, la Caisse des Dépôts a pris la tête d'un groupement d'investisseurs et est entrée au capital d'Emeis, anciennement Orpea, qui gère notamment des maisons de retraite et des Ehpad. Début 2024, la direction des politiques sociales a lancé sa feuille de route grand âge et santé pour renforcer son rôle de partenaire auprès de l'État, des collectivités et de l'ensemble des acteurs du secteur.

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST

 **#microtrottoir** Nous sommes allés à la rencontre de passants pour leur demander quelle était leur action au quotidien pour réduire leur impact sur l'environnement. 🧑🏻‍🦺 **Leurs réponses compilées dans un réel.** 📌 [ici](#)

 **#GrandDossier Les#servicespublics : c'était (vraiment) mieux avant ?** Alors qu'1/3 des Français estime vivre dans un territoire délaissé par les pouvoirs publics, qu'en est-il de notre offre de santé, éducation, transport... ? Le tour de la question et bien plus dans **notre grand dossier.** 📌 [ici](#)

 1 femme sur 10 est touchée par l'**#endométriase**. #MonParcoursHandicap propose des informations sur l'adaptabilité de son travail et sur cette maladie longtemps ignorée 😞. **À (re)découvrir.** 📌 [ici](#)

 La chaîne YouTube de la Caisse des Dépôts vous propose 📺 **une série de vidéos sur l'innovation pour la transformation écologique.** CDC Biodiversité propose des actions de compensation écologique, à l'image du dispositif mis en place pour protéger la tortue d'Hermann dans le Var. 🐢 Faire connaissance avec les tortues d'Hermann. 📌 [ici](#)

**Climat**

# Vers des investissements records

**En 2022, les investissements pour le climat ont franchi la barre symbolique des 100 Md€ selon le panorama publié par I4CE, Institut de l'économie pour le climat, sur les investissements réalisés par les acteurs publics et privés français en faveur de la transition énergétique.**

Cette hausse de 9 % par rapport à 2021 s'explique par le déploiement accéléré de grands projets comme les parcs éoliens en mer et le Grand Paris Express. Mais surtout, l'augmentation soudaine des prix des énergies a encouragé les particuliers et les entreprises à investir dans des solutions énergétiques alternatives. Aussi, cette augmentation est à lier avec la hausse des prix des équipements dans tous les secteurs. Les investissements climatiques des collectivités ont augmenté ces six

dernières années, atteignant 7,3 Md€ en 2022. Cependant, cette dynamique a varié selon les secteurs, avec des augmentations importantes dans les infrastructures de transport et la rénovation énergétique des bâtiments, mais des niveaux relativement stables dans l'éclairage public et les réseaux de chaleur urbains.



**Consulter l'étude**



© Sébastien Ottola / REA

*Des investissements climat records en 2022, à poursuivre et à renforcer les années suivantes.*

**58 Md€**

**de plus qu'en 2022, c'est ce qu'il faudrait, chaque année jusqu'en 2030, pour réduire sensiblement les émissions de gaz à effet de serre.**

**À l'eau**

# Des robots au secours des réseaux d'eau

**20 % de l'eau potable est perdue chaque année en France à cause du mauvais état du réseau de transport et de distribution d'eau. Un chiffre inquiétant alors que les pénuries d'eau se sont multipliées ces dernières années. Réussir à détecter ces pertes, c'est l'objectif d'ACWA Robotics.**

Cette start-up développe un robot capable de se déplacer dans le labyrinthe des canalisations d'eau potable et brute, sans pour autant perturber la distribution aux usagers. Grâce à ses capteurs, le robot identifie la cartographie précise du réseau, l'état des tuyaux (traces de corrosion, microfissures...) et celui de l'eau (pression, qualité...). Ces rapports permettront aux collectivités de passer d'une logique curative

coûteuse (détection de fuites) à une démarche préventive (réparation et renouvellement des canalisations), et d'effectuer des économies à la fois d'eau et de budget. Innovante, cette solution bénéficie du soutien financier de la Banque des Territoires, qui a participé, à hauteur de 1,4 M€, à l'augmentation de capital d'ACWA Robotics aux côtés d'un panel

d'investisseurs. Rappelons que le gouvernement a lancé, début 2023, un plan d'actions sur la gestion de l'eau autour de 53 mesures pour réduire les consommations, optimiser la disponibilité de l'eau, préserver sa qualité et améliorer la gouvernance.



**Découvrir Acwa Robotics**

**Biodiversité**

# Nature 2050 : le plein de projets !

**17 nouveaux projets ont rejoint le programme Nature 2050 au titre de l'année 2023, ce qui fait d'elle l'année la plus riche en nouveaux projets depuis la création du programme en 2016 par CDC Biodiversité.**

Ce sont désormais 82 projets de renaturation et d'adaptation au changement climatique qui sont soutenus et suivis jusqu'en 2050. Parmi les nouveaux projets figure la baie de Bouéni, à Mayotte, qui vise à restaurer

les zones dégradées de l'arrière-mangrove, écosystème en danger critique, et à mettre en œuvre des actions durables avec les agriculteurs et les éleveurs. Autres nouveaux venus, à Moret-Loing-et-Orvanne (77), où des actions de renaturation et de gestion différenciée sont programmées sur les prairies surpâturées d'un ancien centre équestre, ou à Montesson (78) où la création d'un parc arboré sur un talus enrichi et inaccessible sera bientôt ouvert au public. Le programme d'action Nature 2050 a pour objectif de cofinancer et pérenniser des actions concrètes de solutions fondées

sur la nature afin de protéger et restaurer des écosystèmes naturels, atténuer les changements climatiques et renforcer l'adaptation des territoires, en France métropolitaine comme en Outre-mer. Cela se traduit par la mise en œuvre de projets concrets parmi 5 cibles d'action : transitions agricole et forestière, continuités écologiques, écosystèmes marins et côtiers, biodiversité en ville et en zones humides.



**Voir les 82 projets**

## Silver économie

# Vieillesse anticipée, vieillissement heureux

On le sait, le vieillissement de la population est un défi des prochaines décennies auquel s'attèlent les pouvoirs publics et les collectivités, avec l'appui notamment d'acteurs privés de la silver économie.

La Banque des Territoires a ainsi participé à la levée de fonds orchestrée par Alogia Groupe qui développe des technologies prédictives et préventives au service des personnes âgées, dont :

– **RevealCare**, un algorithme scientifique prédictif hébergé sur des serveurs sécurisés qui, en partant de trois données simples non sensibles et anonymisées – l'âge, le sexe et l'adresse postale de la personne – va croiser plus d'un milliard de données publiques

émises par des instituts publics ou de référence, afin de prédire et classifier les besoins des bénéficiaires seniors par ordre de priorité d'intervention. RevealCare se présente comme un outil d'aide à la décision pour les acteurs publics et privés pour adapter leurs services aux besoins des seniors ;

– **Alogia Care**, une plateforme web gratuite qui présente des solutions à destination des seniors (adaptation du logement, matériel

médical spécifique, aides financières, vie sociale, sécurité...). Elle inclut un diagnostic de performance autonomie (DPA) qui, grâce à un questionnaire, personnalise l'offre de solutions proposées en fonction des besoins identifiés.

Par cette levée de fonds, Alogia Groupe ambitionne de développer de nouvelles solutions technologiques dont la prochaine devrait être annoncée courant 2024.

## Chantier d'envergure

# Egis dans l'aventure nucléaire EPR2

Depuis février 2022 et les annonces du président de la République, le nucléaire français a désormais une feuille de route claire. C'est dans ce cadre que le consortium regroupant Egis, Setec et GDS, dont Egis est le mandataire, a été retenu par le groupe EDF pour fournir les études d'exécution pour la construction des bâtiments de l'îlot nucléaire des deux réacteurs de type EPR2 sur la centrale de Penly, en Seine-Maritime.

L'îlot nucléaire abrite les bâtiments nécessaires à la production d'énergie comme le bâtiment du réacteur où s'effectue le phénomène de fission, ou encore les « piscines » d'entreposage. Egis effectuera notamment les calculs globaux qui incluent les études de sol, les calculs détaillés, ainsi que l'élaboration des maquettes numériques de coffrage et de ferrailage qui serviront aux travaux de construction confiés à l'entreprise Eiffage. Pour ce chantier d'envergure, le groupe de conseil, d'ingénierie et d'exploitation prévoit d'industrialiser les études de génie civil afin

d'atteindre des niveaux de performance coûts-délais élevés, tout en garantissant qualité et expertise technique. Mis en service au plus tôt en 2035, les deux réacteurs, de 1 670 mégawatts chacun, alimenteront plusieurs millions de foyers et viendront compléter la production énergétique des deux réacteurs actuels, mis en service en 1990 et 1992. La construction de ces EPR2 s'inscrit dans le plan de relance nucléaire annoncé en 2022 par le président de la République, Emmanuel Macron, et dans la stratégie du groupe Caisse des Dépôts pour assurer la souveraineté énergétique du pays.



Les deux réacteurs EPR2 viendront compléter la production de la centrale nucléaire de Penly, en Seine-Maritime.

**Formation**

# Ça roule pour le CPF

**👉 Besoin de conduire pour travailler ? L'offre du Compte personnel de formation s'élargit. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, il est en effet possible de financer le passage de son permis de conduire pour tous les véhicules terrestres à moteur, avec son Compte personnel de formation (CPF).**

Ce financement doit s'inscrire dans le cadre d'un projet professionnel ou pour sécuriser son parcours professionnel, et pour lesquels l'obtention du permis de conduire s'avère nécessaire voire indispensable. Jusqu'à présent, l'apprentissage, l'examen théorique du code de la route et l'examen pratique étaient uniquement financés pour les permis voiture (B), poids lourds (C) et transports en commun (D). Désormais, le CPF inclut les permis moto (A1/A2), voiturette (B1) et tractage de remorques (B96/BE).



*Il est désormais possible de financer, avec le CPF, son permis moto, si celui-ci participe à un projet professionnel.*

© auremar - Adobestock.com

**RH**

# La Poste, employeur au top

**👉 Trois entités du groupe La Poste – La Poste, La Banque Postale et La Banque Postale Consumer Finance – ont été désignées, pour l'année 2024, « Top employers » par l'institut éponyme.**

Cette certification permet de distinguer les entreprises ayant les meilleures pratiques RH. Elle fait suite à une enquête menée au sein des entreprises volontairement candidates. Pendant l'audit, différentes thématiques relatives aux ressources humaines sont passées en revue, preuves à l'appui, telles que la gestion des talents, l'environnement de travail, la formation et le développement des compétences, le bien-être au travail, ou encore la diversité et l'inclusion.



**Voir les engagements RH**

**Nouvelle stratégie**

# ReShapE : une ambition pour la ville à 2050

**👉 En février, Icade a présenté les résultats annuels 2023 du groupe immobilier avec un bilan qui reste solide malgré un contexte de marché compliqué. L'occasion également de dévoiler le nouveau plan stratégique 2024-2028, ReShapE, construit autour de quatre priorités.**

**1. Adapter le portefeuille de bureaux d'Icade aux nouvelles attentes.**

Avec 85 % de son patrimoine adapté aux besoins de ses clients (centralité, politique RSE forte, flexibilité, services et prix abordables), Icade continue de faire du bureau un axe stratégique différenciant.

**2. Accélérer la diversification des actifs**

en se concentrant sur trois secteurs très porteurs : les *data centers*, les résidences étudiantes et les locaux d'activités.

**3. Bâtir la ville de 2050**, faite de quartiers mixtes – bureaux, logements, commerces – et durables. Pour atteindre cette ambition, Icade met la RSE et l'innovation au cœur

de son modèle. Un projet emblématique de cette ambition est le quartier de la nouvelle Jallère à Bordeaux, où Urbain des bois, filiale d'Icade, va reconverter une ancienne zone d'activité, et notamment les anciens bureaux de la Caisse des Dépôts, en un quartier mixte, intégré dans son environnement naturel.

**4. Poursuivre une politique financière rigoureuse**, comme elle l'a toujours fait.

Pour l'entreprise, qui fête cette année ses 70 ans, 2024 sera une année d'accélération et de transformation, pour devenir un acteur pleinement intégré, investisseur et promoteur.

## Success story

# La tête dans les étoiles

📌 **L'entreprise aérospatiale française Latitude a levé 27 M€ auprès de ses investisseurs historiques dont fait partie le fonds Deeptech 2030, géré pour le compte de l'État par Bpifrance, dans le cadre de France 2030.**

Cette nouvelle levée de fonds porte son financement total à près de 50 M€ et lui permet d'accélérer son développement qui se concrétisera, en 2025, par le lancement de son micro-lanceur spatial, Zéphyr.

Zéphyr est une fusée de 19 mètres de hauteur dont les moteurs ont la particularité d'avoir été entièrement imprimés en 3D. Ce lanceur embarquera des nanosatellites, probablement depuis

la base spatiale de SaxaVord en Écosse, et le centre spatial guyanais de Kourou, pour les mettre en orbite basse, c'est-à-dire à quelques centaines de kilomètres d'altitude. Les nanosatellites ou *CubeSats* sont souvent décrits comme « des satellites dans une boîte à chaussures » et se multiplient dans les missions spatiales. Avec un faible coût de production et de lancement, ils répondent à de nombreux usages comme l'évacuation de débris

spatiaux, les télécommunications, les missions d'exploration vers la Lune et Mars ou même la surveillance d'astéroïdes. Née en 2019, la start-up Latitude n'a cessé de grandir. En 2021, elle inaugure son usine à Reims, dont elle a récemment doublé la surface. Si le premier vol rencontre le succès escompté, Latitude passera à la phase d'industrialisation avec l'objectif de produire 50 fusées par an.

## L'idée lumineuse

# Quand une piste cyclable devient une centrale solaire

📌 **Le projet de recherche OPHELIA a pour objectif de développer la filière du photovoltaïque linéaire en implantant des parcs solaires sur des surfaces de grande longueur et de faible largeur déjà consacrées à d'autres usages.**

Il peut s'agir de digues, des bords d'une voie ferrée, de routes ou de pistes cyclables aménagées. La production d'électricité solaire vient en bonus sans gêner l'utilisation de ces voies. Le photovoltaïque linéaire répond aux problématiques – liées à la pression foncière et aux conflits d'usage – auxquelles est confronté le développement des énergies renouvelables.

Représentant un investissement de plus de 20 M€, OPHELIA est un projet de R&D innovant, allant de la conception de l'architecture électrique, la fabrication de prototypes jusqu'à l'expérimentation sur le terrain. Il est porté par CNR, Nexans, Schneider Electric, SNCF et SuperGrid Institute, et bénéficie d'un cofinancement de l'État, dans le cadre du plan France 2030 opéré par l'Ademe. Le démonstrateur de 1 Mwc sera installé d'ici à 2028 dans le Vaucluse, couvrant près de 900 mètres de la piste cyclable "ViaRhôna", le long du Rhône.



*Le photovoltaïque linéaire s'installe sur des espaces de faible largeur, comme les pistes cyclables, pour optimiser l'espace disponible.*

**Rénovation urbaine**

# Pointe-à-Pitre mise sur CDC Habitat

La ville de Pointe-à-Pitre, en Guadeloupe, a cédé son parc locatif social, dont elle était propriétaire dans une série de quartiers, à la Société Immobilière de Guadeloupe (SIG), filiale de CDC Habitat.

Cette opération est la première étape du projet « Réinventons Lapwent », qui prévoit de construire et réhabiliter, d'ici à 15 ans, 1 645 logements autour de quatre orientations.

- 1. Ouvrir le quartier à tous** grâce au développement d'1/3 de logements sociaux, 1/3 de logements en location libre et 1/3 en accession pour favoriser la mixité sociale.
- 2. Redynamiser la vie économique, culturelle et sociale** grâce à l'installation de commerces, d'activités et de services de proximité en pied d'immeubles.
- 3. Concevoir des espaces de vie agréables et durables** grâce à la renaturation des espaces en commun, la construction de pistes cyclables et le recours à la construction durable (utilisation de biomatériaux, protection face au rayonnement solaire...).
- 4. Coconstruire ces nouveaux quartiers** grâce à l'organisation d'ateliers participatifs avec les actuels et futurs habitants.

Pour cet ambitieux projet, ce ne sont pas moins de 300 M€ que la SIG envisage d'investir.

**Le chiffre record**

# La ligne de métro la plus haute du monde !

2 850 mètres, c'est à cette altitude qu'a été construite la première ligne de métro mise en service à Quito, capitale de l'Équateur.

Cela fait aussi d'elle la ligne de métro la plus haute du monde. Composée de 18 trains, elle permet aux usagers de gagner 1 h30 de temps de trajet en leur faisant parcourir 15 stations en 34 minutes. Capable de transporter 400 000 passagers par jour,

son exploitation est assurée – depuis décembre 2023 – pour six ans par Transdev et son partenaire Metro de Medellín. Le projet, dont la construction avait démarré en 2016, a été notamment financé par La Banque Mondiale et la Banque européenne d'investissement.



*Le métro de Quito est désormais le plus haut du monde.*

© Christian Alvarez - Transdev-2023

**Esprit d'équipe**

# TER : la région Grand Est innove

C'est une première. La Région Grand Est a choisi de créer une société publique locale, la SPL Grand Est Mobilités, pour gérer l'acquisition, le financement et la maintenance des trains express régionaux (TER) circulant sur son territoire.

La SPL va acquérir et moderniser 200 TER pour un montant total de près d'1,2 Md€, dont 170 M€ prêtés par la Banque des Territoires, aux côtés d'un pool bancaire de huit créanciers.

Cette acquisition répond à l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire français. Auparavant, la SNCF bénéficiait d'un monopole sur l'exploitation des services ferroviaires régionaux. Désormais, les régions peuvent attribuer des contrats de service public à d'autres opérateurs et doivent mettre en concurrence tout contrat attribué ou renouvelé. L'achat de trains par les régions leur permet de devenir des autorités organisatrices de mobilité de plein exercice, en devenant propriétaires du matériel roulant qu'elles finançaient jusqu'ici

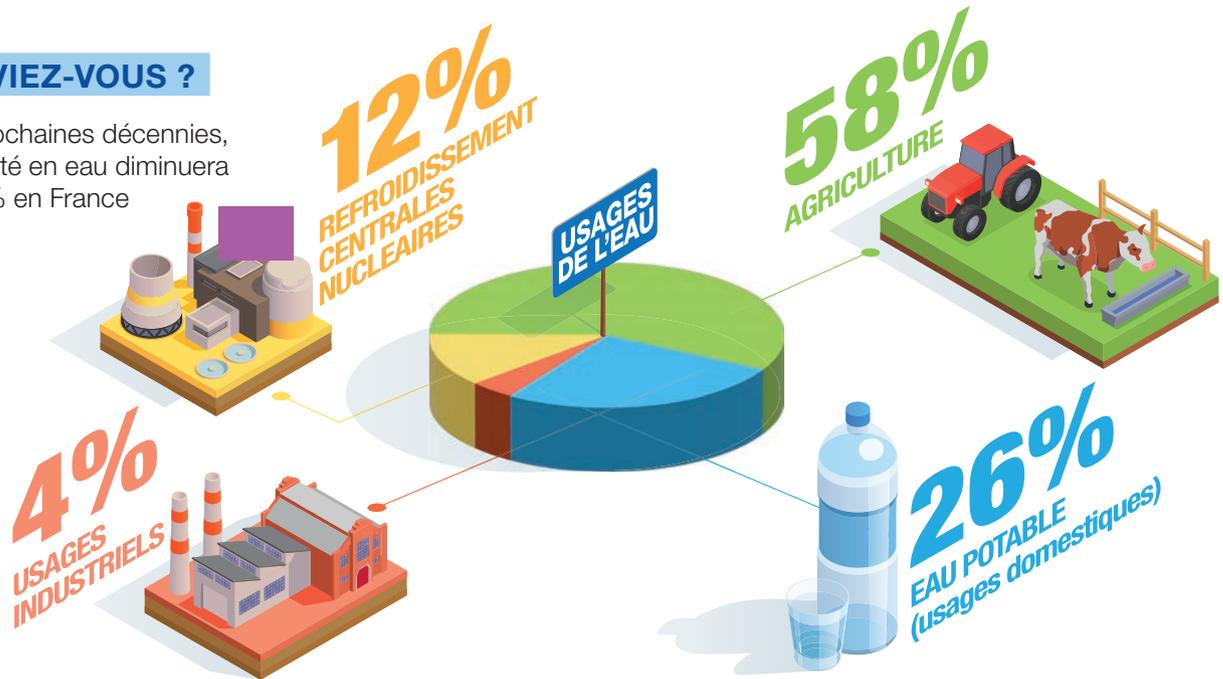
pour le compte de la SNCF. C'est un tout nouveau modèle de gestion que doivent penser les régions. Quasi toutes les directions de la Caisse des Dépôts ont travaillé de concert pour conseiller la Région Grand Est, tant sur le montage juridique, technique et financier que sur les solutions de financement. Le modèle de la SPL Grand Est Mobilités, 1<sup>er</sup> du genre en France, a vocation à être dupliqué dans d'autres régions, notamment une SPL commune à la Nouvelle-Aquitaine et l'Occitanie, et une pour les Hauts-de-France.

# Au fil de l'eau

Le groupe Caisse des Dépôts accompagne, à travers des moyens financiers et techniques, les collectivités locales dans leurs actions pour la gestion de l'eau, dans un contexte de raréfaction de cette précieuse ressource.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Dans les prochaines décennies, la disponibilité en eau diminuera de 10 à 40% en France



## EN ACTION !

Mars 2023, le gouvernement lance le Plan Eau :

- 53 mesures pour mieux gérer l'eau
- Objectif d'ici 2030 : 10 % d'économies eau



### Un programme ambitieux jusqu'en 2028

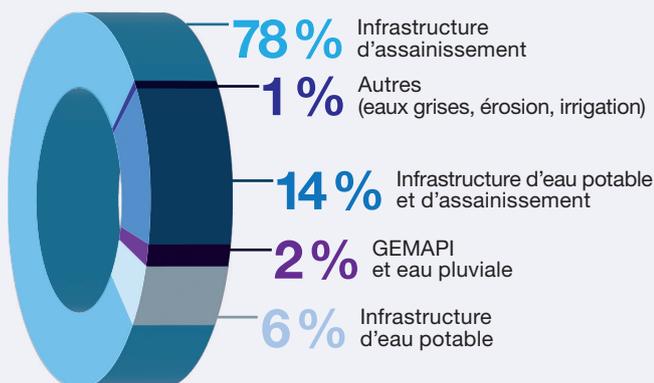
- 15 M€ d'accompagnement en ingénierie
- 20 M€ d'investissements en fonds propres
- 4 Md€ d'aquaprêts

aquagir.fr

Un site gratuit d'accompagnement des collectivités territoriales pour faciliter leurs actions sur la gestion de l'eau

- 176 collectivités déjà accompagnées
- 256 prestataires référencés

### EN 2023, 1,3 MD€ D'AQUAPRÊTS



## ILS AGISSENT AUSSI



2,3 millions de compteurs ON'connect installés dans plus de 600 collectivités pour suivre leur consommation d'eau



27 M€ pour accompagner le monde agricole dans la gestion équilibrée et raisonnée de l'eau (optimiser les réseaux irrigation pour économiser l'eau)

“  
Remettre en confiance  
est au cœur de tous nos  
programmes et actions.”



### BIO EXPRESS

**2005** : baccalauréat économique et social au Parc des Loges d'Évry.

**2008** : DUT Techniques de commercialisation à Évry.

**2011-12** : master 2 à l'Institut Mines-Télécom Business School et au CELSA Sorbonne Université.

**2016** : directeur général adjoint en charge du numérique chez TBWA et membre du Comex.

**2017** : lancement de Diversidays, avec Mounira Hamdi.

**2022-23** : le cap des 10 000 bénéficiaires accompagnés par Diversidays est franchi. Anthony devient Obama Leader Europe, fait partie des sept leaders de l'impact à suivre dans le monde selon Google.org, et arrive 1<sup>er</sup> du top 35 *Les Echos Start & Positiv*.

Propos recueillis par Magalie Claustres  
📷 Quentin Houdas / REA – Caisse des Dépôts – 2024

# Anthony Babkine, cofondateur et délégué général de Diversidays

Reconnu comme l'un des premiers leaders mondiaux à impact positif, Anthony Babkine vit sa mise en lumière comme une responsabilité. Celle de « réunir toutes les bonnes volontés » agissant pour l'inclusion. Preuve que l'échec scolaire n'est pas une fatalité, il partage son succès depuis 2017 : son association Diversidays a déjà accompagné plus de 12 000 bénéficiaires. Pour lui, la diversité est synonyme d'entreprise heureuse et vertueuse !

## **Vous venez d'Évry-Courcouronnes. Pouvez-vous nous raconter votre parcours hors normes ?**

À l'école, on me disait insolent, dans mes rêves. J'ai connu les redoublements, les heures de colle, les mauvaises notes, puis l'échec scolaire. Mais trois bonnes fées m'ont permis de m'en sortir : ma mère, qui a mis sa carrière en suspens pour m'accompagner, la maison de quartier des Épinettes (Évry) et enfin la Fondation Mozaïk, qui m'a fait prendre conscience des biais qui pouvaient me desservir dans ma recherche d'emploi (nom, origine géographique, expérience). Porté par mes mentors, j'ai été diplômé du supérieur, puis nommé DGA chargé du numérique au sein de l'agence publicitaire TBWA. Pour moi, on ne se fait jamais seul, et mon parcours illustre une défaillance de notre système : en France, être en échec scolaire, c'est être en échec tout court, orienté vers des voies professionnelles devenues synonymes de défaite, alors qu'elles peuvent pourtant mener à l'excellence. Ce regard doit changer, personne ne doit être laissé sur le bas-côté.

## **Vous cofondez, avec Mounira Hamdi, l'association Diversidays en 2017, puissant levier d'inclusion dans le numérique. Pourquoi et pour qui est-ce fondamental ?**

La compétence numérique a été, pour Mounira et moi, un puissant ascenseur social. Nous avons échappé au déterminisme, mais qu'en est-il des personnes éloignées des opportunités de la Tech ? Diversidays existe pour ces publics qui n'ont pas eu de modèles et n'ont pas été orientés vers ces métiers : peu ou pas diplômés, discriminés en raison de leur origine sociale ou géographique, de leur âge, handicap, orientation sexuelle... ou qui ont moins facilement accès à l'information. Le numérique sera le premier recruteur français d'ici à 2030. S'y former est donc plus que jamais essentiel. Tous les ponts doivent être créés pour rassembler les talents et éviter une société à deux vitesses. Google.org, l'Agefiph, l'APEC, France Travail, AXA France et de nombreux bénévoles travaillent à nos côtés dans ce sens au quotidien.

## **En quoi consistent vos actions au sein de cette association ? Quel bilan tirez-vous ?**

En bientôt 7 ans d'existence, nous avons accompagné plus de 12 000 personnes en reconversion professionnelle et sensibilisé 150 000 Français : 2/3 de femmes, 15 % de personnes en situation de handicap, 25 % de personnes au RSA. Nous plaçons la remise en confiance au centre de nos programmes. Notre « Leadership Program » accompagne des entrepreneurs à impact, sous-représentés dans la Tech. On leur donne accès au réseau, aux ressources et bonnes pratiques. Bilan, en 5 ans : plus de 400 entrepreneurs accompagnés sur 8 territoires et plusieurs dizaines de réussites. *Tech Your Place*, mouvement lancé avec la Fondation Mozaïk, engage aujourd'hui plus de 50 grandes entreprises vers un management et un recrutement plus inclusifs. Un de nos succès : l'ajout d'une clause « Diversité et Inclusion » dans les pactes d'actionnaires de grands fonds d'investissement.

## **En 2022, vous êtes 1<sup>er</sup> du top 35 Les Echos Start & Positiv des « jeunes leaders positifs » et sélectionné par la Obama Foundation. Comment vivez-vous cette mise en lumière ?**

Comme une responsabilité : celle de réunir toutes les volontés pour démultiplier nos actions. Car d'autres avant nous sont passés par là et ne sont pas parvenus à changer durablement la donne, sinon en partie. Cela rend humble et confirme l'importance d'agir par le collectif et pour le collectif.

## **La loi française reconnaît aujourd'hui 26 critères de discrimination. Où en sommes-nous en France en matière d'inclusion ?**

Ces dernières années sont marquées par des actions fortes : parité dans les salaires, index Egapro et handicap, travail pour la reconnaissance de circonstances spécifiques (le congé menstruel, par exemple). Mais les femmes sont encore minoritaires dans certains secteurs, la part des personnes en situation de handicap reste en dessous des obligations, les résidents en quartiers prioritaires de la Ville (QVP) et zones rurales sont encore trop souvent ignorés par les entreprises, et 28 % des descendants d'immigrés disent avoir subi une discrimination au cours des 5 dernières années<sup>1</sup>. Cela doit changer, des solutions existent. Nous devons repenser le recrutement en systématisant les approches par la compétence, et renforcer la mesure de la diversité dans les entreprises aussi, pour sortir de l'incantatoire.

## **Quels sont les leviers d'inclusion pour les entreprises et quelle serait la politique ambitieuse à mettre en œuvre urgemment ?**

Le sursaut doit venir d'en-haut. J'attends donc de l'audace de la part des grands groupes, des ETI et des start-up pour impulser au sommet de l'entreprise et former les managers à la lutte contre les discriminations. Cela passe aussi par la mise en place d'indicateurs chiffrés pour objectiver les politiques existantes. Les dirigeants devraient se demander : « Qui recrute-t-on ? Est-ce que certains vivent des discriminations ? Mes politiques sont-elles vraiment efficaces ? Comment faire mieux ? » Avec Diversidays et d'autres acteurs, nous pensons par exemple que l'instauration d'un index diversité serait un très bon outil pour avancer concrètement.

## **Pourquoi est-ce important de mettre en œuvre de telles politiques ? Qu'est-ce que les entreprises ont à y gagner ?**

Elles y gagnent en cohérence : 86 % des salariés français (et 95 % de jeunes) attendent de leur entreprise qu'elle s'engage pour l'inclusion. La diversité favorise la performance : cet argument ne vaut que si la qualité de vie au travail est au rendez-vous. Une personne respectée dans sa singularité sera plus engagée, plus apte à exprimer ses talents, plus efficace !

## **Faut-il échouer pour réussir ?**

Pour certains d'entre nous, échouer, à partir d'un certain stade de la vie, c'est un luxe. Nos parents ont tellement investi et cru en nous : le devoir de réussite est gravé dans nos parcours !



GRAND ANGLE

## Transformation écologique : opération 100 milliards

Depuis 2020, la Caisse des Dépôts a mobilisé 60 Md€ en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique. Aujourd'hui, elle engage 100 Md€ supplémentaires, afin d'accélérer la décarbonation de nos modes de production et de consommation. Ce programme se décline en actions concrètes, notamment dans le secteur du logement, des transports et de l'énergie. Dans un contexte économique difficile, elle apporte aussi un soutien précieux aux acteurs, publics ou privés, engagés dans cet effort de transformation.

# Six choses à savoir sur nos objectifs climatiques

## 01



### TEMPÉRATURE

La température mondiale a été supérieure de 1,52 °C entre février 2023 et janvier 2024, par rapport à la période 1850-1900 selon l'institut européen Copernicus.

Le réchauffement moyen en France a déjà atteint +1,9 °C entre 2013 et 2022, bien au-dessus du niveau mondial, qui se situe à +1,15 °C sur la même période. La trajectoire actuelle ne montre pas d'inflexion. Un réchauffement de près de 2 °C à l'horizon 2030, avec une fourchette haute à 2,3 °C semble inévitable pour la France, avec une multiplication des années extrêmes approchant les +3 °C, comme cela a été le cas en 2022.

2023 a été la deuxième année la plus chaude sur notre territoire après 2022, avec une température moyenne de 14,4 °C.

## 02



### VULNÉRABILITÉ

Les effets du changement climatique, essentiellement dû aux activités humaines, se font déjà sentir dans notre pays : surmortalité pendant les vagues de chaleur estivale, baisse du rendement de 10 à 30 % de certaines exploitations agricoles, tension dans l'approvisionnement en eau de plusieurs communes, multiplication des incendies... Certains territoires, comme les littoraux ou la montagne, sont particulièrement exposés au désordre climatique : retrait du trait de côte et assèchement de la façade atlantique d'une part, baisse de l'enneigement d'autre part. Ces transformations sont néfastes pour la santé humaine (62 % de la population est fortement exposée à ces risques) mais aussi pour l'ensemble des activités économiques.

## 03



### STRATÉGIE

La stratégie nationale bas carbone a été instaurée par la loi du 17 août 2015, relative à la transition énergétique pour la croissance verte : elle définit des plafonds d'émissions de gaz à effet de serre jusqu'en 2050 (appelés « budget carbone ») à ne pas dépasser. Elle fixe à chacun des grands secteurs de l'économie des objectifs à atteindre en matière de décarbonation : transport, agriculture et sylviculture, bâtiment, industrie, énergie, déchets... Elle a été révisée en 2018 et 2019 afin de rehausser les ambitions de neutralité. En 2020, elle a fait l'objet d'une consultation publique.

## 04



### ÉMISSIONS

L'impact carbone d'un Français était d'environ 11,2 tCO<sub>2</sub>eq en 2018.

La baisse des émissions de gaz à effet de serre dans notre pays est aujourd'hui insuffisante : le budget carbone 2019-2022 est en voie d'être dépassé, notamment en raison d'une trop faible absorption de ces rejets par les puits de carbone (biomasse et sols). Même si on a enregistré un recul des émissions de 4,6 % au cours des neuf premiers mois de 2023 (par rapport à 2022), le rythme de réduction doit presque doubler pour permettre à la France d'atteindre ses objectifs, souligne le Haut conseil pour le climat dans son dernier rapport. La capacité des puits de carbone doit aussi fortement augmenter.

## 05



### PLANIFICATION

La planification est née en 1946 avec la création du commissariat général du Plan, à l'initiative du général de Gaulle. Il s'agissait alors de reconstruire l'économie après la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, la planification écologique se présente comme une méthode de gouvernance globale qui vise à réduire l'impact environnemental des activités humaines afin d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Elle doit se décliner avec des COP régionales, chargées d'identifier les actions à mener localement pour réduire les gaz à effet de serre et préserver la biodiversité. Un secrétariat général à la Planification écologique est placé sous la responsabilité du Premier ministre.

## 06



### OBJECTIF 55

La loi européenne sur le climat a fixé un nouvel objectif plus contraignant de 55 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Les acteurs économiques doivent atteindre une neutralité climatique d'ici à 2050, définie comme un équilibre entre les sources d'émissions anthropiques de gaz à effet de serre (production d'électricité, véhicules thermiques, bâtiments, etc.) et les puits de carbone (forêts, sols, zones humides). L'Union européenne, qui représente environ 7 % des émissions mondiales, a enregistré une baisse des émissions de gaz à effet de serre de l'UE de 31 % depuis 1990. L'objectif de moins 55 % d'ici à 2030 nécessite de doubler les investissements en faveur du climat.



À la Roche-sur-Yon, un automobiliste fait le plein d'hydrogène dans une station d'approvisionnement qui fournit aussi du gaz naturel. L'hydrogène est produit à une soixantaine de kilomètres sur un parc éolien de la société Lhyfe, soutenue par la Banque des Territoires et Bpifrance.

# Décarbonation : comment passer à la vitesse supérieure ?

**Le groupe Caisse des Dépôts mobilise 100 Md€ sur les cinq prochaines années pour accélérer la transformation écologique de notre pays.**

**En soutenant les acteurs de cette transition, il s'agit de créer un effet levier en faveur d'une économie plus verte et d'attirer d'autres investissements en faveur du climat.**

La lutte contre le changement climatique nécessite probablement d'avoir le goût de l'effort... et le sens de l'engagement. En lançant un plan de 100 Md€ en faveur de la décarbonation de notre pays, 67 % supérieur au plan précédent, le groupe Caisse des Dépôts renforce précisément son soutien aux acteurs engagés dans cette transformation. Alors que la conjoncture économique se détériore, plusieurs études mettent en évidence la nécessité de se donner tous les moyens pour faire face à l'accélération du changement climatique. Les investissements climat progressent chaque année mais ne sont pas encore suffisants pour nous permettre de parvenir à la neutralité carbone. Dans son premier rapport sur le déficit d'investissement européen<sup>1</sup> paru en février dernier, l'Institut de recherche pour le climat (I4CE), fondé par la Caisse des Dépôts et l'Agence française pour le développement, a ainsi pris acte de la hausse de 9 % des investissements en faveur du climat dans l'Union européenne : « *Le Green Deal européen prend de l'ampleur sur le plan économique pour atteindre 407 Md€ (...). Cependant, l'économie européenne devrait investir 813 Md€ chaque année d'ici à 2030 pour atteindre ses objectifs climatiques.* »

## Plus vite, plus fort

Au niveau national, I4CE avait formulé le même constat, fin 2023, en incitant l'ensemble des acteurs à redoubler leurs efforts<sup>2</sup> : « *Les investissements augmentent et franchissent même le cap symbolique de 100 Md€ en 2023. Cette dynamique, encouragée par la réglementation, les soutiens publics et le calendrier de plusieurs grands projets, se heurte à des vents contraires, notamment la hausse du coût du crédit et le renchérissement du montant des projets.* »

Il nous faut donc investir encore plus, selon I4CE, qui avance un chiffre de 58 Md€ d'euros supplémentaires par an pour atteindre nos objectifs climat. Ces parutions font écho aux travaux de l'économiste Jean Pisani-Ferry et de l'inspectrice générale des finances, Selma Mahfouz, publiés quelques mois plus tôt. Selon eux, il faudrait 462 Md€ sur sept ans pour réduire de 150 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, entre 2021 et 2030, nos émissions de gaz à effet de serre et respecter ainsi la Stratégie nationale bas carbone, parue en juin 2023.

## Un plan aligné sur France Nation Verte

Dans ce contexte, le groupe Caisse des Dépôts s'est mobilisé pour contribuer à cet effort national, en annonçant un plan de 100 Md€ en faveur de la transformation écologique, qui fait suite à un premier engagement pris en 2020 de mobiliser 60 Md€ sur 2020-2024, objectif qui sera largement dépassé. Ce programme, parfaitement aligné sur les axes de la planification écologique du gouvernement, cible les secteurs prioritaires et les acteurs clés du changement (voir infographie page 16). Les fonds seront majoritairement alloués à la rénovation thermique des bâtiments, à la promotion des énergies renouvelables, au développement de la mobilité douce et à la protection de la biodiversité.

1 - Rapport sur le déficit d'investissement climat européen : [https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2024/02/20240222-i4ce3859-Panorama-EU\\_VA-40p.pdf](https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2024/02/20240222-i4ce3859-Panorama-EU_VA-40p.pdf)

2 - Panorama annuel des financements climats : [https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2023/12/Edition-2023-du-Panorama-des-financements-climat\\_au170124.pdf](https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2023/12/Edition-2023-du-Panorama-des-financements-climat_au170124.pdf)



Neopharm, soutenue par Bpifrance, a conçu des fermes technologiques qui permettent un maraîchage bio-intensif sur petite surface. Cette écoculture limite l'usage des pesticides et des énergies fossiles, tout en visant une grande productivité.

© Arnaud Hébert / REA - 2023

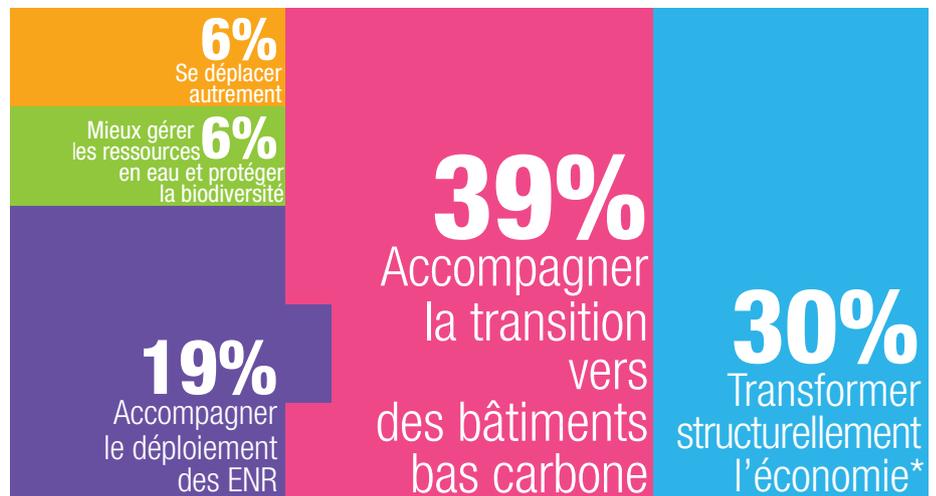
### Un effet de levier

Ce plan cherche aussi à créer un effet levier en faveur d'une économie plus verte, en misant sur une dynamique d'entraînement, particulièrement utile dans la conjoncture actuelle, pour attirer d'autres investissements en faveur du climat. La Caisse des Dépôts n'intervient jamais seule, mais sa participation est un gage de confiance pour d'autres financeurs. Ainsi, quand la Banque des Territoires investit un euro, cela se traduit en moyenne par un apport supplémentaire de six euros dans un même projet. L'effet d'entraînement peut atteindre 30 euros pour Bpifrance. L'efficacité de la Caisse des Dépôts réside aussi dans cette confiance que lui accordent les acteurs, publics ou privés, locaux ou nationaux, en raison de son identité particulière. Avec ce plan, la Caisse des Dépôts entend d'ailleurs renforcer son soutien aux collectivités dans l'adaptation de leur territoire. Dans une tribune récemment publiée dans la *Gazette des Communes*, François Thomazeau, chercheur à I4CE, a insisté sur leur rôle crucial dans la planification écologique : « Il est nécessaire de renforcer leur capacité d'action, notamment financière, car elles sont les mieux placées pour apporter une réponse adaptée à leur territoire. » Au-delà de ces outils financiers habituels,

la Banque des Territoires, accompagnée par la SCET, apporte un appui en ingénierie aux collectivités pour les aider à conceptualiser leurs projets et bâtir les plans de financement. Cette approche globale crée aussi un effet levier, notamment pour celles qui ne disposent pas des ressources humaines ou techniques en interne. Il s'agit d'être présent sur tous les territoires, auprès des collectivités de

toute taille, en levant les freins financiers et opérationnels. Cet accompagnement prévoit aussi un volet formation pour sensibiliser les acteurs d'un territoire autour d'un même projet. L'action de proximité est essentielle pour amplifier le verdissement de l'économie française et accélérer le changement des modes de vie, tout en tenant compte des fragilités.

### Répartition prévisionnelle du plan 100Md€ en faveur de la transformation écologique



\*green bonds, green techs, prêts pour la transformation des PME

### 3 QUESTIONS À NATHALIE TUBIANA

**“ Nous voulons envoyer un signal fort aux acteurs de la transformation écologique. ”**

**Le groupe Caisse des Dépôts va engager 100 Md€ au cours des cinq prochaines années pour répondre aux ambitions de transformation écologique du pays. Nathalie Tubiana, directrice des finances et de la politique durable de la Caisse des Dépôts, détaille les moyens et les objectifs de ce plan.**

#### **Quelle est la finalité du plan de 100 Md€ décidé en juillet dernier en faveur de la transformation écologique ?**

Notre plan contribue à l'effort national visant à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. Cette enveloppe de 100 Md€ correspond à une part substantielle des besoins exprimés dans le rapport de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz, qui ont estimé en juin 2023 que la décarbonation de notre pays nécessitait des investissements supplémentaires à hauteur de 66 Md€ additionnels par an par rapport à ce qui est déjà prévu. Avec ce plan, nous participons significativement au financement de la planification écologique décrite dans le programme France Nation Verte. Nous travaillons étroitement avec le secrétariat général en charge de cette planification pour identifier nos cibles prioritaires afin de créer un effet levier dans des secteurs clés comme le logement, l'énergie, l'industrie et le transport. À travers ce plan, nous voulons aussi envoyer un signal fort aux acteurs de cette transformation. Ils doivent aujourd'hui intégrer la dimension climatique alors qu'ils subissent les effets d'une conjoncture marquée par des taux d'intérêt élevés et une tendance inflationniste. Notre rôle est de soutenir leurs efforts et de les accompagner dans la décarbonation de leurs moyens de production.

#### **Comment ces financements sont-ils accordés ?**

Au cours des cinq prochaines années, ces 100 Md€ seront mobilisés par l'ensemble des entités financières du Groupe sous forme de prêts (80 %) et d'investissements (20 %). La Banque des Territoires et Bpifrance vont mobiliser les deux tiers de cette enveloppe, aux côtés de La Banque Postale, Sfil et CNP Assurances. Le Fonds d'épargne contribuera directement à cette démarche

de décarbonation, notamment en soutenant des constructions de haute performance environnementale ou en permettant la réhabilitation thermique d'habitats sociaux ou de bâtiments tertiaires. En soutenant cette transformation écologique, l'épargne des Français poursuit sa mission sociale en donnant accès à un logement de qualité au plus grand nombre. Nous veillerons aussi à ce que ces financements intègrent les enjeux liés à la biodiversité, pour notamment favoriser une meilleure gestion de la ressource en eau, limiter l'artificialisation des sols, accélérer la renaturation, progresser dans la valorisation des déchets... La préservation de la nature nous permet, en outre, d'adapter notre territoire à la hausse des températures. Nous menons déjà des projets dans les zones littorales et montagneuses, réputées les plus fragiles. Les politiques climat et biodiversité de notre Groupe définissent clairement les secteurs dans lesquels nous devons concentrer notre action et ceux que nous devons exclure. Nous renforçons d'ailleurs notre politique biodiversité cette année pour l'élargir aux enjeux liés à l'eau.

**“ Nous veillerons aussi à ce que ces financements intègrent les enjeux liés à la biodiversité. ”**

Cela nous donne un cadre pour orienter nos financements, en lien avec nos axes stratégiques. Nous devons être prêts à renoncer à des projets non prioritaires pour concentrer nos efforts sur ces objectifs.

#### **Comment le plan va-t-il être piloté au fil des ans ?**

Nous mettons en place un suivi régulier de notre engagement pour en mesurer l'impact. Nous prêtons attention aux



© Frédérique Pias - Caisse des Dépôts - 2020

montants engagés mais aussi aux aspects qualitatifs. Nous avons défini une palette d'indicateurs qui traduisent ces 100 Md€ en cibles extra-financières. Nous mesurons, par exemple, le nombre d'habitats sociaux ou de bâtiments tertiaires rénovés, la puissance d'énergie renouvelable installée, le nombre d'hectares renaturés, le volume de mètres cubes traités... Nous identifions chaque semestre l'ensemble des financements du Groupe en faveur de la transformation écologique, dans le prolongement de ce qui a déjà été fait avec le plan précédent de 60 Md€, mis en œuvre entre 2020 et 2024. Ce suivi va aussi nous permettre de repérer de possibles difficultés pour adapter notre action afin de lever d'éventuels freins ou intensifier nos actions sur des cibles prioritaires.



La Caisse des Dépôts finance l'installation de bornes de recharge aussi bien pour les véhicules individuels qu'ici, pour des bus du réseau francilien.

© Jair Lanes - Caisse des Dépôts - 2022

# Quand l'électrique dépasse les bornes

La Caisse des Dépôts s'applique à créer un continuum de solutions pour permettre à chacun de se déplacer de manière plus vertueuse. Un effort particulier est consacré au déploiement des bornes de recharge pour véhicules électriques.

« Sans Logivolt, nous n'aurions probablement pas pu y arriver », raconte Stéphane Moreau, directeur de projets Innovation technique à Domofrance, un bailleur social aquitain qui s'apprête à installer des bornes de recharge électrique dans les parkings de son parc locatif social. « Nous voulions adopter une approche identique pour l'ensemble de notre patrimoine et proposer une offre abordable à nos locataires », précise-t-il. Avant de prendre sa décision, il a réalisé une veille approfondie des solutions disponibles et a même participé à des groupes de travail sur le sujet pour témoigner des spécificités des bailleurs sociaux.

« Cela participe de notre stratégie de décarbonation. Nous voulions anticiper et accélérer l'évolution vers l'électrique, favorisée par les changements réglementaires. »

Le sujet est d'autant plus important que le secteur des transports est responsable d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre en France. L'arrêt de la vente des véhicules thermiques en 2035 et l'instauration progressive de zones à faibles émissions incitent les Français à changer leurs comportements. Les agglomérations les plus peuplées adoptent des restrictions de circulation pour les voitures les plus polluantes.

**« Nous voulions proposer une offre abordable à nos locataires. »**

STÉPHANE MOREAU,  
directeur Innovation  
à Domofrance

## « Faire le plein » à domicile

Mais chaque conducteur a besoin d'être soutenu dans cet effort de décarbonation : les infrastructures devant évoluer pour faciliter de nouvelles pratiques. Pour cela, la Caisse des Dépôts s'applique à créer un continuum de solutions – particulières ou collectives, privées ou publiques – pour permettre à chacun de se déplacer de manière plus vertueuse. Elle agit à plusieurs niveaux : « Nous accompagnons le développement des nouveaux véhicules, notamment sur le volet batterie », explique Gautier Chatelus, directeur adjoint du département infrastructures et mobilité à la Banque des Territoires. À Douai, une usine de batteries électriques destinées aux futurs véhicules Renault a ainsi bénéficié, à l'automne dernier, d'un investissement de 73 M€. « Nous finançons aussi le passage des flottes à l'énergie

décarbonée dans les réseaux collectifs avec, par exemple, le passage à des flottes de bus électriques dans les territoires. » Sur le volet des bornes de recharge, « notre intervention s'est déployée en amont du changement des comportements, à travers notre rôle d'investisseur avisé », souligne Gautier Chatelus. La Banque des Territoires s'est engagée auprès de plusieurs opérateurs pour accélérer la construction de stations de recharge haute puissance, comme l'entreprise Electra qui a bénéficié d'un appui de 3,5 M€ en 2023. « Nous cherchons à équiper toutes les zones du territoire, y compris les moins équipées ou les moins denses. » Il s'agit de soutenir le développement d'une filière jeune, qui se structure dans un contexte incertain, lié à de probables changements technologiques et au rythme d'adoption des nouveaux usages. « Nous sommes résolus à lever les obstacles au passage à l'électrique », assure Gautier Chatelus, particulièrement

1 - La Banque des Territoires finance aussi les schémas directeurs des collectivités pour accélérer le report modal vers des véhicules décarbonés et l'installation de bornes de recharges sur les voies publiques.

dans le secteur de la recharge résidentielle car cela correspond aux attentes des Français. Une majorité estime qu'il est plus simple et moins coûteux de « faire le plein » à domicile.

### Des bornes de recharge pour les habitats sociaux

Avec Logivolt, « nous avons inventé un système qui n'existait pas, notamment dans le logement social », affirme Gautier Chatelus. Cette filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts finance l'intégralité du montant de l'installation des infrastructures collectives nécessaires au raccordement des bornes, sans reste à charge pour la copropriété ou le bailleur social. Seuls les habitants utilisateurs s'acquittent d'un abonnement. Un copropriétaire qui acquiert un véhicule électrique peut ainsi se raccorder sans délai à une borne personnelle. Logivolt a été créée en 2020, au moment où la communauté européenne a instauré les premières normes sur les émissions des voitures particulières. Aujourd'hui, une dizaine d'opérateurs ont été agréés pour réaliser les travaux, gérer la connexion et entretenir l'infrastructure. Dans l'habitat privé, plus de 3 600 copropriétés sont convaincues et les demandes d'abonnement affluent. La prise en charge des travaux par Logivolt a emporté des majorités de votes dans les assemblées générales, jusque-là réticentes à financer elles-mêmes les infrastructures. Ce dispositif intégré supprime les problèmes de sécurité, de coupure ou de répartition des consommations que risquait de créer un automobiliste en faisant valoir « son droit à la prise » dans un parking résidentiel. En 2024, les premiers habitats sociaux vont à leur tour être équipés de cette solution. Domofrance démarre une expérimentation

## Le verdissement des transports, un volet important du plan 100 Md€

L'action de la Caisse des Dépôts se déploie à plusieurs niveaux pour accélérer la décarbonation des mobilités. Le secteur des transports, responsable d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre dans notre pays, doit se transformer pour atteindre les objectifs de verdissement fixés par la Stratégie nationale bas carbone. Il s'agit de réduire de 30 % la dépendance de combustibles fossiles en 2030 (par rapport en 2012) et d'atteindre 15 % de consommation d'énergies renouvelables dans tous les modes de déplacement.

Au sein du Groupe, une communauté dédiée à la mobilité et la logistique définit des pistes de coopération entre les entités les plus engagées dans ce secteur, comme la Banque des Territoires, le groupe La Poste et Transdev. La Caisse des Dépôts investit massivement en faveur des solutions technologiques décarbonées pour toutes les formes de transport. Elle intervient aussi sur les territoires pour accélérer le verdissement des pratiques et le report modal vers des véhicules fonctionnant à l'énergie renouvelable, tout en améliorant l'accessibilité de tous aux transports.

Plus de 13 millions de Français se trouvent aujourd'hui en situation de précarité en matière de mobilité.

dans six parkings de stationnement, avant de l'étendre à tout son parc. Le Groupe Polylogis, opérateur global de l'habitat durable et solidaire, va également déployer les bornes dans l'ensemble de ses résidences au cours des deux prochaines années. « Nous sommes satisfaits d'avoir pu trouver une solution technique et financière qui s'adapte à toutes les tailles de notre parc, y compris les plus petites qui sont si difficiles à équiper », confirme Marc Daout, responsable politique technique au sein du Groupe Polylogis. Un autre bailleur social s'apprête à déployer ces bornes dans l'ensemble de ses résidences au cours des deux prochaines

années. Logivolt vient en effet de remporter un nouvel appel d'offres grâce à une solution technique et financière qui s'adapte à toutes les tailles de parkings, y compris les plus petites souvent difficiles à équiper. Comme Domofrance, d'autres bailleurs sociaux cherchent en effet à accélérer la transformation écologique de leur patrimoine, convaincus que les bornes résidentielles sont en train de jouer un effet levier, un peu à l'image des pistes cyclables, qui ont permis de démultiplier l'usage du vélo dans les grandes villes. En effet, l'intérêt des habitants croît au fur et à mesure que l'on en parle. Une installation en appelle une nouvelle, un raccordement dans une résidence en suscite plusieurs autres.



## Les mobilités douces en chiffres



**6 %**  
du plan 100 Md€ consacrés à se déplacer autrement,  
**19 %** au déploiement des ENR



**140 km**  
d'infrastructures vertes de transport collectif financées



+ de  
**35 000**  
places dans des véhicules collectifs décarbonés



**6 450**  
bornes ouvertes au public



# Zéro énergie, les bonnes notes de l'école Georges Rascol

Céline Mortier, responsable du pôle aménagement du territoire à Saint-Jean-de-Védas, a voulu faire de la rénovation de l'école élémentaire, une réalisation exemplaire d'un point de vue financier, technique et social. Des élus viennent aujourd'hui de toute la France visiter ce projet « totem » du programme EduRénov qui vise la rénovation de 10 000 établissements au cours des prochaines années.

*« Ici, nous allons installer un écran qui affichera les consommations énergétiques, la quantité d'électricité produite par les panneaux photovoltaïques »,* explique Céline Mortier, responsable du pôle aménagement du territoire à Saint-Jean-de-Védas, en montrant un mur situé en face de la porte d'entrée de l'école élémentaire Georges Rascol. Cet établissement héraultais est la première école autonome en énergie de France. Grâce à la rénovation énergétique et la pose de panneaux photovoltaïques, l'école produit autant d'électricité qu'elle

en consomme et bénéficie d'un système de rafraîchissement d'air qui la protège des pics de chaleur sans recours à la climatisation. Dans la cour, quelques élèves, parmi les plus âgés, savent même expliquer ce qui a changé : *« Il y a eu des travaux pour l'isolation, cela enlève de l'humidité l'hiver et de la chaleur l'été »,* annonce Julia\*, élève de CM1. *« Tu parles des rafraîchisseurs sur le toit ? lui demande Ludivine\*. C'est vrai que l'année dernière j'avais froid l'hiver et trop chaud l'été. Maintenant, c'est beaucoup mieux. »*

Construite en 1974, la plus vieille<sup>1</sup> école de la commune est devenue en 2022 une des plus innovantes, mais aussi une des plus belles. Le bois brut de la façade, qui dissimule les panneaux isolants, s'accorde avec le métal blanc des brise-soleil en forme de « moucharabieh ». L'esthétique simple, la clarté des murs et des sols confèrent un aspect rassurant et accueillant. Chaque composant a été choisi avec soin afin d'alléger le bilan carbone, tout en améliorant le confort d'usage des 250 élèves et de leurs professeurs.

### De l'intracring pour faire des économies

Depuis la fin des travaux, Céline Mortier reçoit souvent des élus qui viennent de toute la France visiter ce bâtiment de 1 800 m<sup>2</sup>, afin de comprendre la démarche adoptée par Saint-Jean-de-Védas. Pour cette commune limitrophe de Montpellier de 13 000 habitants, la transformation de l'établissement est aussi un projet pilote dans sa politique de réduction énergétique. « Nous allons poursuivre ces opérations afin d'atteindre un niveau de sobriété conforme au décret tertiaire », raconte le maire, François Rio. La réglementation impose, en effet, aux propriétaires de bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m<sup>2</sup> de réduire de 40 % d'ici à 2030, 50 % d'ici à 2040 et 60 % d'ici à 2050, la consommation énergétique d'un bâtiment par rapport à une année de référence ne pouvant être antérieure à 2010. « Nous visons directement le cap de 2050. Quitte à faire des travaux, autant ne pas les multiplier, souligne le maire.

1 - Avant 1974, le bâtiment de la mairie abritait cette école élémentaire.

**“ Nous préférons rembourser des prêts qui diminuent nos consommations et notre impact carbone que payer des factures énergétiques. ”**

**FRANÇOIS RIO,**  
maire de Saint-Jean-de-Vedas

*Nous préférons rembourser des prêts qui diminuent nos consommations et notre impact carbone que payer des factures énergétiques. »* Pour réaliser cette opération, la commune a bénéficié de plusieurs soutiens<sup>2</sup>, notamment celui de la Banque des Territoires avec de l'intracring. « Cette avance remboursable finance des travaux générant rapidement des économies d'énergie. L'intracring offre ainsi un retour sur investissement en cinq ou dix ans », détaille Lucie Vidal, chargée d'investissement à la direction régionale Occitanie de la Banque des Territoires. L'intracring permet ainsi de dégager rapidement de nouveaux moyens pour financer d'autres travaux de rénovation.

### Des « moucharabiehs » utiles en été comme en hiver

L'école Georges Rascol est le premier établissement scolaire français rénové

2 - État (#FranceRelance), Montpellier Méditerranée Métropole, CNAF Hérault, département de l'Hérault, ADEME.

grâce à la méthode EnergieSprong : « Nous l'avons estimée très pertinente par rapport à la forme simple du bâtiment et les élus nous ont suivis », raconte Céline Mortier. La démarche EnergieSprong a été initiée en 2010 par le gouvernement néerlandais pour favoriser des rénovations rapides. Elle repose notamment sur la standardisation et l'industrialisation des éléments d'isolation. Les modules sont préfabriqués en usine avant d'être installés sur le site. « C'était intéressant pour nous car nous devons être prêts pour la rentrée, explique Céline Mortier. Les élèves n'ont pas dû quitter leurs classes. » Les caissons préfabriqués ont été posés comme des Lego® sur la façade sud qui donne sur la cour, alors que l'arrière du bâtiment a été réalisé de manière plus traditionnelle avec un isolant recouvert d'enduit. « Nous avons choisi de ne pas déplacer les enfants comme cela peut se faire ailleurs. Nous aurions dû louer des Algeco® car nous manquons de place dans la commune. Cela se serait répercuté sur nos coûts. C'est pourquoi nous avons préféré investir cet argent dans une bonne isolation », souligne Céline Mortier qui a mené avec passion ce projet. « Nous avons à cœur de trouver la meilleure efficacité énergétique et d'améliorer le confort d'usage, notamment en été. » Un héliodon a mesuré la course du soleil sur le bâtiment et l'impact des ombres portées au fil des saisons. Des brise-soleil « moucharabieh » ont été posés un peu en dessous du haut de la fenêtre : ils protègent les classes du soleil à la belle saison, leur partie pleine vient réfléchir les rayons pour apporter de la lumière naturelle au fond de la pièce pendant la période hivernale. Ces dentelles métalliques donnent du caractère au bâtiment. « Ils sont surtout utiles pour



Les panneaux photovoltaïques aiment le bâtiment. L'électricité produite et non utilisée est revendue.

éviter l'éclairage artificiel et réguler la température, rappelle Céline Mortier. On a observé une baisse de trois degrés grâce à ces brise-soleil avant même la mise en route du système de rafraîchissement. »

### Une cour oasis... dessinée par les enfants

Le thermomètre affiche parfois 36 degrés en juin à Saint-Jean-de-Védas. Désormais, grâce au rafraîchisseur d'air, dont les gros tuyaux en acier serpentent sur le toit entre les panneaux photovoltaïques, les élèves bénéficient d'une température plus tempérée et plus propice à l'étude. « L'air est rafraîchi par l'eau et réinjecté de manière très douce », déclare Céline Mortier. Avec cet air, qui se renouvelle en permanence, il est moins nécessaire d'ouvrir les fenêtres, ce qui n'est pas habituel dans une école. « Veiller à éteindre l'éclairage pendant la récréation, limiter les ouvertures... sont désormais des habitudes à apprendre », explique Céline Mortier, qui a fait installer des capteurs pour mesurer les évolutions de la température dans toutes les salles.

**“ J'ai dessiné des arbres car il n'y en avait pas. C'est plus joli et ça fait de l'ombre. Et puis, enlever le goudron de la cour, c'est bon pour la planète. ”**

**JULIA\***,  
élève de CM1

Elle tient compte d'une multitude de données comme l'orientation de ces salles, la météo, le taux d'occupation, le niveau d'ensoleillement... pour adapter les réglages en été comme en hiver. Enfants et adultes, dont les avis ont été entendus tout au long du projet, deviennent peu à peu parties prenantes de la gestion écologique de ce « nouveau » bâtiment. Un livret de bonnes pratiques sera distribué au moment de l'installation de l'écran où seront affichées les consommations.

La végétalisation à 70 % de la cour redonne aussi à cet établissement l'image d'une école de village. À cette occasion, les enfants ont été invités par la mairie à imaginer leur cour idéale : « J'ai dessiné des arbres car il n'y en avait pas, explique Julia\*. C'est plus joli et ça fait aussi de l'ombre. Et puis, enlever le goudron de la cour, c'est bon pour la planète. » À ses côtés, Ludivine\* partage la même jeune conscience écologique :



Une opération de rénovation énergétique permet de mener un projet pédagogique et ludique sur le climat avec les élèves.

© Daniel Mielniczek / REA - Caisse des Dépôts - 2024

« Je sais que le réchauffement est mauvais pour les animaux... et pour nous aussi. » Cette nouvelle cour a exaucé les souhaits des enfants. Pelouse, terrain de sport, arbres fruitiers, cabanes en jonc, tables pour faire classe dehors, carrés potagers... La mairie qui mène ce projet éducatif de « cour oasis » dans plusieurs groupes scolaires cherche à apporter du bien-être

et de la fraîcheur aux écoliers tout en gérant mieux la ressource en eau, avec la gestion à la parcelle des eaux pluviales, grâce à des noues<sup>3</sup>. « Il nous faut sensibiliser et agir maintenant pour adapter nos territoires au changement climatique », conclut le maire.

\*Les prénoms ont été changés.

3 - La noue est une sorte de fossé végétalisé qui recueille l'eau de ruissellement, soit pour l'évacuer via un trop-plein, soit pour la stocker et la laisser s'évaporer et/ou s'infiltrer, permettant ainsi la reconstitution des nappes phréatiques.

## Nicolas Turcat, directeur du programme EduRénov à la Banque des Territoires :

**« La dette financière long terme réduit la dette écologique qu'on laisse à nos enfants. »**

« La rénovation de l'école Georges Rascol est un des projets totem du programme EduRénov, qui crée une dynamique nationale en faveur de l'adaptation des bâtiments scolaires. Nous visons la réalisation de 10 000 projets comme celui de Saint-Jean-de-Védas en cinq ans. Cela permettra une économie d'énergie de 40 %. Nous avons créé une communauté d'échanges autour de projets dits « totem » comme celui de Saint-Jean-de-Védas, qui documentent l'efficacité des opérations. On lève ainsi des freins présents dans d'autres territoires, car mener un projet de rénovation est compliqué. Cinquante millions d'euros en ingénierie sont en train d'être mis en place pour accélérer le passage de l'idée à l'action. Deux milliards d'euros sont mobilisés via des Eduprêts par la Banque des Territoires pour financer ces projets qui se multiplient sur le territoire, comme à Besançon où la rénovation de l'école maternelle s'accompagne de la reconstruction du restaurant scolaire grâce à un Eduprêt de trois millions d'euros. À Caulnes, dans le Finistère, les travaux vont permettre de réaliser 55 % d'économie d'énergie. Nous massifions peu à peu ces opérations, y compris dans des petites communes comme Caulnes, qui compte 2 500 habitants. D'autant que les élus ont de plus en plus conscience, comme à Saint-Jean-de-Védas, de la nécessité d'agir pour adapter leur territoire et des bénéfices financiers ou extra-financiers que leur procurent ces économies d'énergie. La dette financière long terme réduit la dette écologique qu'on laisse à nos enfants ! »



## **Transformation managériale**

# **« Grandissons ensemble »**

# **Un projet collectif pour se transformer**

« Grandissons ensemble », c'est le nom de la démarche de transformation managériale de la Caisse des Dépôts, qui vise à améliorer le fonctionnement collectif au service de la stratégie. Décryptage de ce programme ambitieux.

Après une saison 1, lancée en 2019, riche en avancées – formation à la pratique du *feedback*, mise en place de dialogues collectifs, refonte de l’entretien annuel, animation d’une communauté des managers, etc. – la Caisse des Dépôts poursuit sa transformation. Comment ? En déployant, auprès des collaboratrices et des collaborateurs, un modèle managérial pour diffuser une culture et des pratiques communes. La saison 2 de « Grandissons ensemble » est à l’œuvre pour répondre encore plus efficacement aux enjeux des clients et du pays.

### Consacrer plus d’attention au management

Coconstruit par les membres du comité exécutif et le *top management*, le modèle managérial fait du temps consacré au management la clé de voûte des trois rôles attendus de la part des managers :

- décliner la stratégie dans un contexte de changement, lui donner du sens grâce à la définition d’une feuille de route et piloter la performance opérationnelle ;
- mieux faire fonctionner les interfaces en favorisant le dialogue entre pairs, la résolution des désaccords, la coopération et la délégation horizontale ou le mode projet ;
- valoriser la performance et le développement de son équipe grâce à l’adoption d’une posture de premier interlocuteur RH, au *feedback* et à l’animation du collectif.

Cinq comportements prioritaires, pour l’ensemble des collaboratrices et des collaborateurs, le complètent : être orienté client final, être orienté résultats, savoir dire les choses pour progresser ensemble, assumer le juste risque pour être efficace, jouer collectif et coopérer.

### Inclure chacune et chacun

La saison 2 place l’appropriation du modèle managérial par l’ensemble des équipes, au cœur du dispositif. Depuis l’automne 2023, chaque équipe se réunit pour échanger sur les relations de travail et les comportements, identifier les pistes d’amélioration, à son niveau, et mieux collaborer les uns avec les autres. Les trois rôles managériaux font l’objet de discussions dans les collectifs de managers afin que toutes et tous participent à faire progresser les pratiques managériales au quotidien. À l’issue de ces échanges, une feuille de route est coconstruite par chaque équipe, puis consolidée au niveau des directions. « *Le succès de ce modèle managérial repose aussi sur sa déclinaison en actions concrètes qui répondront aux enjeux propres à chaque métier* », souligne Annabelle Barral-Guilbert, responsable de la mission transformation managériale à la direction des ressources humaines.



### On ne naît pas manager, on le devient !

« *L’ambition poursuivie est de faire reconnaître le management comme un métier à part entière, car c’est le premier levier de performance d’une organisation, de bien-être au travail et d’inclusion pour les équipes. Il est important d’inciter les managers à se développer et se former tout au long de leur carrière car c’est une fonction exigeante et en évolution constante* », explique Annabelle Barral-Guilbert. Pour que les managers deviennent moteurs de cette transformation, une offre d’accompagnement renforcée a été conçue. Elle mobilise, selon les besoins, du coaching individuel et collectif, du codéveloppement managérial, des ateliers de partage de pratiques, ou les formations de l’école du management permettant de développer ses compétences comportementales, et bientôt des évaluations 360°.

Un travail est également en cours pour mettre en cohérence les politiques et dispositifs RH avec les ambitions de « Grandissons ensemble ».

Une évaluation sur l’appétence et les aptitudes au management sera par exemple renforcée dans le cadre de recrutements sur des postes à dimension managériale. Les managers seront aussi accompagnés dans leur rôle de premier interlocuteur RH de leurs collaborateurs.

Parce qu’ils constitueront des règles du jeu partagées, la diffusion des rôles managériaux et comportements prioritaires pour toutes et tous vise à faciliter et à fluidifier les relations – entre les individus comme entre les entités – et à atteindre, *in fine*, les objectifs stratégiques de l’Établissement public.

 Laura Cornu  
 Tonwen Jones, colagene.com

### Dans les coulisses de CDscope

L’équipe de CDscope s’engage dans « Grandissons ensemble ». Karen Maitre, directrice de la rédaction, raconte : « *Rédacteurs, iconographes, graphistes et webmasters ont participé à un atelier sur le modèle managérial et travaillé sur les enjeux liés à leurs métiers respectifs. Les échanges ont permis d’aboutir à des actions concrètes d’amélioration : la revue complète des étapes de la réalisation d’un numéro de votre magazine est en cours, et aboutira à la formalisation d’un process de bout en bout pour optimiser la réalisation du magazine, toujours mieux travailler ensemble et continuer à satisfaire nos lectrices et nos lecteurs.* »

**Caisse des Dépôts**

# Gwenola Martin

## Tirer le meilleur de l'individu et du collectif

**De ses différentes expériences en collectivité territoriale, Gwenola Martin a gardé une connaissance approfondie des enjeux locaux et une affection particulière pour le management des femmes et des hommes, qui la nourrissent tout autant qu'elle les accompagne dans leur parcours professionnel.**

C'est pour passer les concours de journalisme que celle qui se rêvait écrivaine, intègre Sciences Po Rennes. Elle y découvre l'action locale et attrape le virus du service public qui ne la quittera plus.

### ANCRAGE LOCAL

En Île-de-France, puis à Quimper et Toulouse, Gwenola développe son goût des politiques publiques. « *Travailler sur plusieurs territoires a été très formateur et m'a permis de comprendre comment, à partir de cultures locales spécifiques, il est possible d'adapter son action pour un impact maximal* », explique-t-elle. Lorsqu'elle rejoint la direction du réseau de la Banque des Territoires, Gwenola se voit confier le développement d'une offre de service d'ingénierie territoriale pour accompagner les collectivités dans la phase amont de leurs projets. À la façon d'un incubateur, son équipe met en place, en étroite collaboration avec les directions régionales, les prémisses de ce qui deviendra Action Cœur de ville, programme visant à redynamiser les villes moyennes.

### VISION MANAGÉRIALE

« *S'adapter à un management qui ne te ressemble pas ou devenir manager pour porter ma propre vision* » : c'est lors de son premier poste que Gwenola est confrontée à ce choix. Elle choisira la seconde option pour ce rapport entre le collectif et l'individu qui la fascine. « *Je suis persuadée que c'est du développement des capacités individuelles que naît un projet commun* », confie-t-elle. Cette conviction, Gwenola la porte depuis qu'elle a accepté le défi, en début de carrière, de prendre la tête d'une direction de la culture, puis d'une direction des ressources



### PARCOURS

**2001** : responsable culture et directrice des ressources humaines en mairie.

**2008** : Institut national des études territoriales, Strasbourg.

**2009** : dga Ressources, Conseil départemental du Finistère.

**2011** : directrice, puis dga Services à la population, ville et métropole de Toulouse.

**2015** : responsable Service ingénierie territoriale, direction du réseau, Banque des Territoires.

**2019** : Sous-directrice en charge de l'emploi, des rémunérations, du développement des compétences et de l'égalité professionnelle, direction des ressources humaines, Caisse des Dépôts.

**2023** : directrice de la formation professionnelle et des compétences, direction des politiques sociales.

humaines en mairie. Elle adhère de suite : « *Tirer le meilleur, capter les aptitudes et les talents des gens qui nous entourent, et construire les conditions pour que chacune et chacun puisse se révéler est quelque chose qui prend de l'énergie mais auquel je crois beaucoup* ». Alors quand on lui propose de rejoindre la direction des ressources humaines de la Caisse des Dépôts pour travailler notamment sur les questions de développement des compétences et de l'égalité professionnelle, elle n'hésite pas. Convaincue que la valeur se crée dans la diversité des compétences et des parcours, elle se nourrit de la vision multifacette tirée de ses équipes pour éclairer ses décisions. Elle participe activement au lancement de l'année des mixités au sein de l'Établissement public en 2023.

### FORMATION CONTINUELLE

La formation tout au long de la vie, Gwenola continue de s'y consacrer dans son nouveau poste de directrice de la formation professionnelle et des compétences à la direction des politiques sociales, où elle pilote notamment le mandat du Compte personnel de formation (CPF), confié par l'État à la Caisse des Dépôts, et qui vient de fêter ses quatre ans. « *Le CPF répond à un double enjeu qui a une forte résonance pour moi : permettre au plus grand nombre d'être acteur de son parcours grâce à la formation et répondre, sur les territoires, aux besoins en compétences, dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi dans certains secteurs professionnels.* »

**“ C'est du développement des capacités individuelles que naît un projet commun. ”**

Autre enjeu aussi, celui de la valorisation et des usages de la richesse de données dont dispose la direction de la formation professionnelle et des compétences (données générées par le référencement des différents organismes de formation, la recherche de formations par les Françaises et les Français...) et la création de valeur et de service que ces *data* croisées à l'IA peuvent permettre. « *Sans oublier l'aspect sécurisation de la plateforme qui a été la cible de fraudeurs et reste une attention de tous les jours* », conclut Gwenola.

**Laura Cornu**  
**Sophie Palmier / REA - Caisse des Dépôts - 2024**

## La Banque Postale

# Adriana Saitta

## Le défi comme leitmotiv

**Pour Adriana Saitta, récemment nommée directrice des paiements à La Banque Postale, un problème se transforme en opportunité, une difficulté en défi. C'est tout l'optimisme de cette femme qui se révèle lorsqu'elle évoque son parcours.**

Égypte, Chine, Portugal, Italie, Croatie et France. En sillonnant le monde, Adriana Saitta s'est dotée d'une vision multiculturelle qu'elle met à profit dans le management de ses équipes et l'ensemble des grands projets qu'elle mène.

### DIVERSITÉ CULTURELLE

Après une carrière à Milan, Adriana Saitta pose ses bagages dans différentes capitales européennes. « Arriver dans un nouveau pays, c'est d'abord comprendre la culture locale, qui s'exprime tant dans les relations interpersonnelles que professionnelles », confie Adriana. À la tête d'une filiale française pour un groupe bancaire italien, elle se définit comme le pivot entre les directives de la maison-mère à adapter aux spécificités locales et les problématiques locales à intégrer, sans pour autant perdre de vue l'ADN du groupe. Cette complexité, Adriana l'apprécie, voire la convoite.

« Dans une organisation aux strates et aux processus multiples, je m'applique avant tout à donner du sens à mes équipes pour qu'elles se sentent comme partie d'un tout », explique-t-elle.

**“ Je m'applique avant tout à donner du sens à mes équipes ”**

### GOÛT DU CHALLENGE

Son enfance, Adriana la passe avec l'idée de se construire un parcours. Avec plus de 25 ans d'expérience dans le secteur bancaire et le conseil stratégique, la petite fille peut être fière de ce qu'elle a tracé. L'une de ses plus grandes fiertés, elle la tient d'un projet entrepreneurial en Croatie où elle crée de toutes pièces une société pour le compte du même groupe bancaire italien. Investie dans tout le cycle de création, elle en est la présidente pendant sept ans et finira même par la vendre à un fonds de

capital-investissement. Ce goût du défi, elle y succombe à nouveau lorsqu'elle rejoint La Banque Postale, qui présente beaucoup de similitudes avec Banco Posta – la filiale bancaire de la poste italienne, qu'elle a connue à ses débuts de carrière en tant que consultante. Elle y retrouve cette énergie d'ouverture au changement, qu'elle confie avoir gardé dans ses souvenirs.

### TRANSFORMATION

Dans un groupe en transformation, Adriana retrouve une posture qui lui est chère : incarner et impulser le changement pour susciter l'adhésion de tous. « Le groupe La Poste est en pleine réinvention de ses services, ce qui est très stimulant. »

De son côté, le secteur des paiements se caractérise par un nombre croissant de transactions et une transition progressive vers le digital. « Les paiements ont cette spécificité de dépasser les frontières et font

aujourd'hui face à la concurrence des acteurs de la Tech, comme Apple Pay ou Google, à la force de frappe importante. »

Pour y faire face, La Banque Postale mise sur un large réseau qu'elle partage avec d'autres métiers et des exigences fortes en termes de qualité de service. « À l'heure du sans contact et de la reconnaissance faciale, le paiement se doit d'être simple et de fonctionner 24 h/24. »

En 2023, plusieurs banques européennes se sont réunies autour du projet « European Payment Initiative » pour proposer une solution digitale de paiement instantané utilisable partout en Europe et assurer ainsi la souveraineté européenne dans le secteur des paiements. Un secteur en perpétuel mouvement, un groupe en transformation, Adriana Saitta a décidéement le goût du défi.

 Laura Cornu

 Lannis Giakoumopoulos / REA - Caisse des Dépôts - 2024

### PARCOURS

**1995-2003** : consultante, McKinsey, Italie.

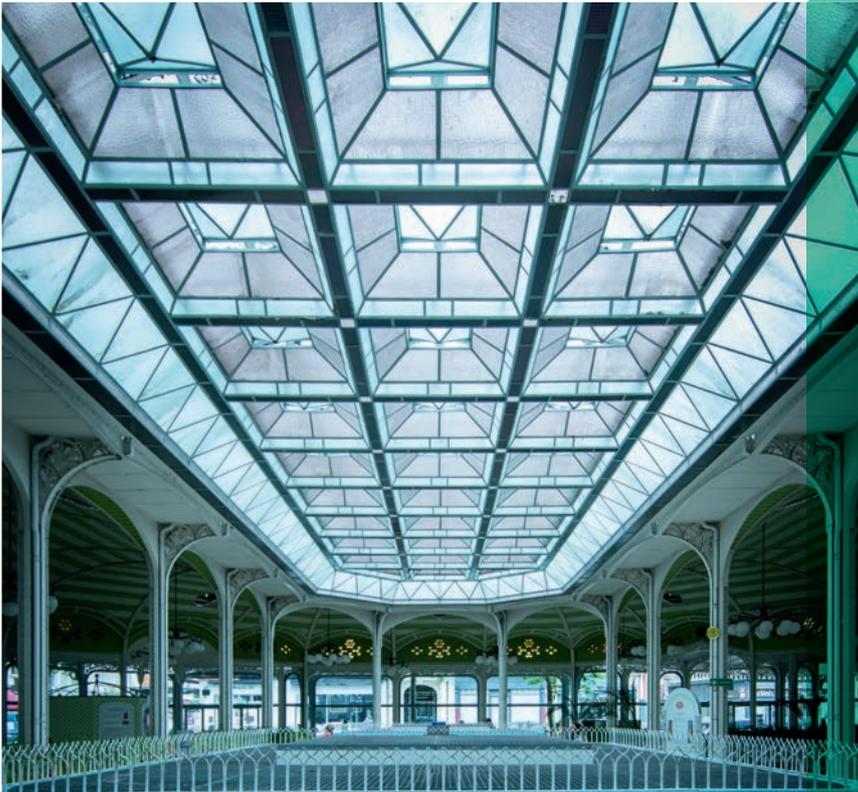
**2003- 2023** : Intesa Sanpaolo, Italie.

**2009-2016** : présidente, Intesa Sanpaolo Card, Croatie.

**2016-2023** : directrice générale, Intesa Sanpaolo Paris, France.

**2023** : directrice des paiements, La Banque Postale, France.





## Action Cœur de Ville s'invite à Vichy

Initié par l'État, le plan Action Cœur de Ville ambitieuse de dynamiser le centre des villes moyennes tout en améliorant les conditions de vie de leurs habitants. En tant que premier financeur de ce programme national, par le biais de prêts sur Fonds d'épargne, la Banque des Territoires accompagne la ville de Vichy, qui mise notamment sur le renouvellement et la modernisation de son offre de logement, le développement du tissu commercial et le développement des activités thermales, culturelles et de loisirs pour renforcer l'attractivité de son centre-ville. Labellisée « Terre de Jeux 2024 », elle investit dans la modernisation de ses équipements sportifs (parc omnisport, base nautique sur l'Allier...) et la rénovation de son domaine thermal (37 M€ financés par la Banque des Territoires), qui lui vaut d'être classée au patrimoine mondial de l'Unesco, depuis 2021.

📷 Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2022

