

Agriculture verte : le champ des possibles



page 10

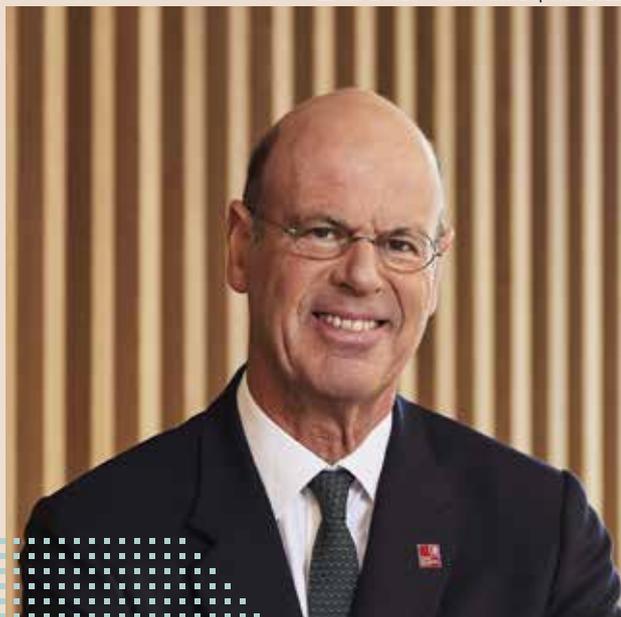
Point de vue

Maryse Lokossou, directrice générale
de la Caisse des Dépôts
et Consignations du Bénin

page 24

Focus

Vivre le bureau
autrement



“
Bien et mieux nourrir les Français est aussi un enjeu de souveraineté essentiel pour le groupe Caisse des Dépôts.
 ”

Pour une agriculture durable

Manger plus sain, manger local, manger à un prix raisonnable : c'est une attente forte des Français aujourd'hui. Pour y répondre, nous aidons le secteur agroalimentaire, particulièrement menacé par le changement climatique, à se transformer.

Notre Groupe, qui agit chaque jour en faveur d'une économie décarbonée, soutient les efforts réalisés dans ce domaine, à travers trois grandes priorités : la transformation écologique du secteur, la défense de notre souveraineté alimentaire et le renforcement de la cohésion sociale, en améliorant l'accès à une alimentation de qualité.

L'agroécologie ou l'agroforesterie, soutenues par la Banque des Territoires et CDC Biodiversité, diversifient notre alimentation et protègent nos ressources, notamment en eau. Bpifrance accompagne aussi des initiatives permettant aux agriculteurs de limiter l'usage de produits phytosanitaires. En réduisant notre dépendance à ces produits carbonés et majoritairement importés, nous renforçons notre souveraineté.

À travers le soutien de la Banque des Territoires aux circuits courts, nous agissons aussi en faveur de la cohésion sociale, en améliorant l'accès, notamment pour les plus démunis, à une alimentation de qualité en quantité suffisante.

Aujourd'hui, de plus en plus de collectivités sollicitent notre appui pour faire de la politique alimentaire un levier de leur développement durable.

Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Maryse Lokossou, directrice générale de la Caisse des Dépôts et Consignations du Bénin

Grand Angle

12 Agriculture verte : le champ des possibles

Focus

24 Vivre le bureau autrement

Portraits

26 • Leïla Garnier
 La voie du succès
 • Charlotte Spielrein-Mauduit
 Plaidoirie pour l'avenir



Directrice de la publication :
 Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellef

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 : Ingrid Bailleul - REA
 - Caisse des Dépôts - 2024

Erratum photographie Une n°410 :
 François Henry

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.grouperougevif.fr -
 ROUGE VIF éditorial - 28845

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



Finance

Des résultats 2023 robustes

📌 Le 21 mars dernier, la Caisse des Dépôts a présenté ses résultats financiers pour l'année 2023. Des résultats robustes, à hauteur de 3,9 Md€, malgré une conjoncture difficile marquée par la volatilité des marchés financiers et une forte remontée des taux d'intérêt.

À ce titre, Éric Lombard, directeur général, a souligné « la mobilisation des équipes de la Caisse des Dépôts sur l'ensemble du territoire, qui a permis de déployer notre plan d'actions au service de l'intérêt général. » Le bilan agrégé de 1 360 Md€, en hausse de 5 % par rapport à 2022, démontre la solidité de son modèle économique fondé sur la complémentarité de ses activités. L'année 2023 a été marquée par trois points forts.

Premièrement, **la capacité du Groupe à financer la transformation écologique du pays**, identifiée par Éric Lombard comme « le défi des prochaines années et notre grande priorité. » Après avoir dépassé de 25 % l'objectif de 60 Md€ fixé en 2020, la Caisse des Dépôts va consacrer 100 Md€ en faveur de la décarbonation de l'économie sur les cinq prochaines années. Ensuite, **le renforcement de l'engagement historique pour la cohésion sociale et territoriale**, via :

- le financement massif du secteur du logement grâce, notamment, au maintien du taux du Livret A à 3 %.



Des résultats robustes en 2023 malgré une conjoncture difficile.

© Xavier Popy / REA - Caisse des Dépôts - 2022

- **l'accompagnement des Françaises et des Français dans leur parcours de vie professionnelle** grâce au Compte personnel de formation (CPF), dont l'État a confié le mandat à la Caisse des Dépôts. En 2023, le CPF a financé 1,4 million de formations.
- **la mise en œuvre de la réforme des retraites**
- **la mobilisation dans le secteur de la santé et du grand âge** avec la reprise en main du groupe d'Ehpad privés EMEIS, anciennement ORPEA, aux côtés de CNP Assurances, MAIF et MACSF.

Enfin, **l'accélération des actions du Groupe pour renforcer les souverainetés** dans les secteurs de l'industrie, du numérique, de l'énergie – avec l'entrée au sein du Groupe de Coriance, spécialiste des réseaux urbains de chaleur et de froid – et de la finance, avec une participation renforcée dans les infrastructures européennes de marché Euroclear et Euronext. Sur ces résultats 2023, la Caisse des Dépôts a versé 2,5 Md€ à l'État, un montant qui fait du Groupe l'un des principaux contributeurs au budget de l'État.

Réseaux sociaux

REVUE DE POST

📌 Lancement du programme **#EntrepreneuriatQuartiers2030** qui fédère Bpifrance, la Banque des Territoires et l'État en direction des quartiers prioritaires de la politique de la Ville **#QPV**. [👉 ici](#)

f **#Sport&handicap** Benjamin Daviet, en situation de handicap depuis l'âge de 17 ans, est biathlète fondeur, quintuple champion paralympique mais aussi jeune papa 🧒. Il nous partage son témoignage 🗣️ [👉 en podcast](#)



📺 « Il y a un mythe de la désertification des services publics en France. » C'est Michel Bussi qui le dit, l'un des auteurs de romans les plus vendus en France mais aussi ancien professeur de géographie. [Découvrir son interview en vidéo](#) 🗣️

in La saison 2 du challenge **#TechSprintCDC** a ses lauréats 🏆. 7 solutions data/IA ambitionnant d'apporter des réponses concrètes aux enjeux environnementaux vont bénéficier d'un accompagnement sur mesure pendant 6 mois de l'Institut Mines-Télécom, l'Ademe et l'incubateur HEC Paris. [👉 Plus d'infos](#)

Le partenariat

La Poste à la ferme

➤ Dans un contexte de fortes revendications de la part des agriculteurs et d'une demande de meilleure traçabilité alimentaire de la part des consommateurs, le groupe La Poste s'engage auprès des territoires ruraux.

Tout d'abord avec Chronofresh, filiale du groupe La Poste spécialisée dans le transport de marchandises alimentaires à température ambiante et sous température dirigée (0-4 °C ou -18 °C). Elle propose aux 10 000 agriculteurs accompagnés par le réseau Bienvenue à la ferme de transporter leurs produits secs, frais ou surgelés, directement vers leurs clients particuliers ou professionnels (restaurants, marchés...) à un tarif négocié. Chronofresh collectera les marchandises alimentaires directement sur leurs sites ou zones de production pour les livrer en 24 h à 48 h dans toute la France.

Mais également avec des points relais

La Poste, installés sur les exploitations Bienvenue à la ferme, dans une phase préalable d'expérimentations, afin de développer les services de proximité pour les habitants en milieu rural (vente de timbres, expédition de courrier et colis...) et, dans le même temps, renforcer l'attractivité de ces territoires.

Mis en place par les chambres d'agriculture, Bienvenue à la ferme est un réseau de producteurs fermiers qui proposent de la vente directe et de l'accueil touristique. Ces initiatives prennent la forme d'une convention de partenariat, d'une durée de cinq ans, signée entre La Poste et les chambres d'agriculture France. Elles participent au développement de circuits alimentaires courts à l'échelle nationale ainsi qu'à la revitalisation économique des territoires ruraux.



Chronofresh livrera les produits des agriculteurs dans toute la France.

© Jean-Marc Pettina - Groupe Caisse des Dépôts - 2019

Étude

Des crises agricoles coûteuses

➤ Sécheresses, inondations, gel, grippe aviaire et porcine, conflits internationaux... Le secteur de l'agriculture est soumis aux risques sanitaires, climatiques et géopolitiques d'où découlent des indemnisations de la part de l'État.

« Les aides de crise agricoles ne cessent d'augmenter et ce n'est satisfaisant pour personne », annonce l'étude de l'I4CE, Institut de l'économie pour le climat fondé par la Caisse des Dépôts, qui a, pour la toute

première fois, estimé le montant des soutiens publics au secteur agricole lié aux crises des dix dernières années. Pour réduire ces dépenses, les pouvoirs publics doivent mieux accompagner les exploitations et les filières vers des modèles à l'épreuve des crises, en investissant davantage dans la transition écologique. Une des clés avancées par l'I4CE : la planification et une meilleure coordination avec les autres politiques nationales et européennes, et notamment avec la Politique agricole commune (PAC). Dans la prolongation de ces réflexions, l'Institut mène des travaux

de recherche sur les investissements à enclencher pour adapter le secteur agricole au climat, dont la publication est prévue avant l'été.

2 Md€
pour indemniser les pertes agricoles liées aux aléas sanitaires, climatiques et géopolitiques en 2022.

Santé

Loger les soignants

CDC Habitat, filiale de la Caisse des Dépôts, notamment dédiée au logement intermédiaire, s'associe à Vivalto Santé, qui gère 53 hôpitaux et cliniques privés en France, pour faciliter la recherche de logements pour leur personnel hospitalier.

Dans un contexte de marché immobilier tendu, CDC Habitat offre aux collaborateurs de Vivalto Santé un accès privilégié à son parc de logements. Les soignants bénéficient d'un espace web dédié, d'une prise en charge spécifique et d'un traitement prioritaire des candidatures

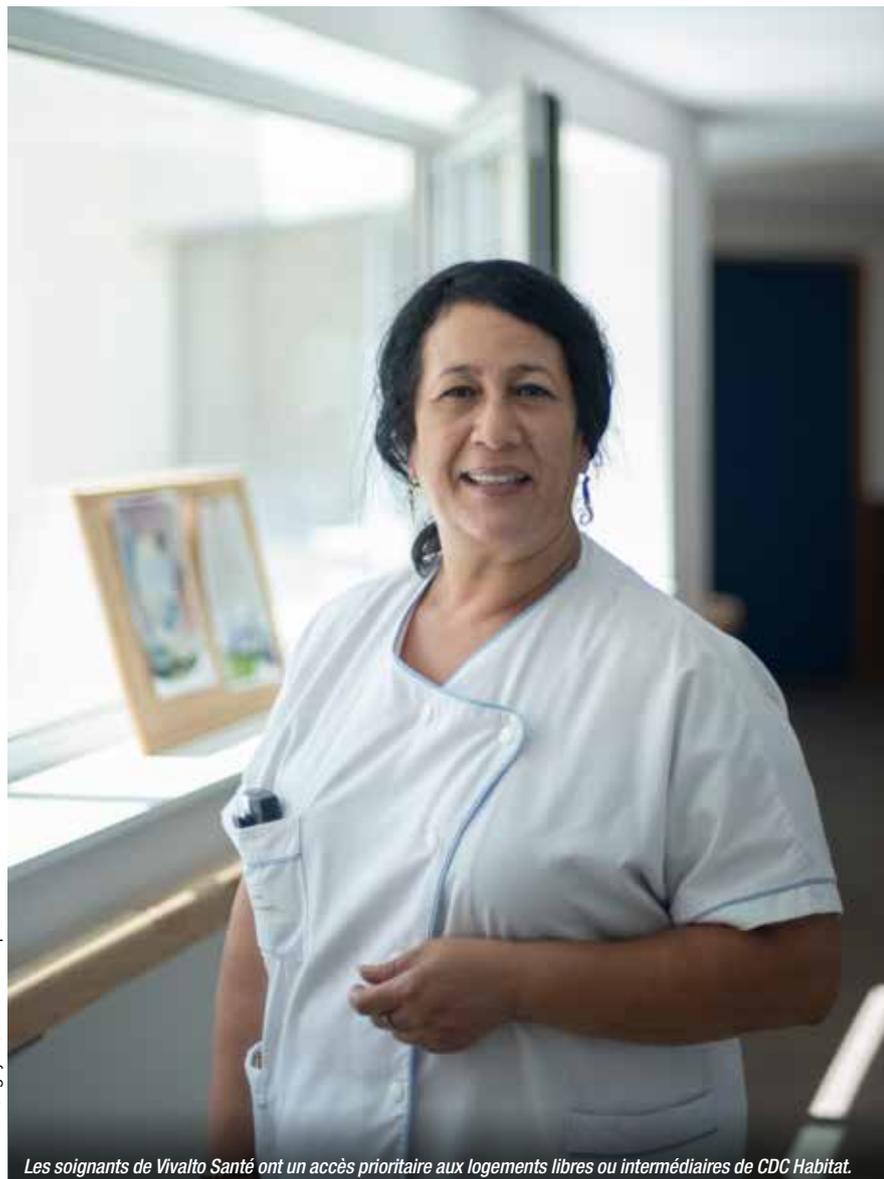
pour l'accès à des logements libres ou intermédiaires* du parc immobilier de CDC Habitat, dans les villes où l'accès au logement est compliqué.

Grâce à ce partenariat, Vivalto Santé entend renforcer son attractivité et faire face à la pénurie de professionnels de santé, et CDC Habitat renforce son engagement pour le logement des travailleurs clés.



Accéder à la vidéo

**Les logements « intermédiaires » ont des loyers plafonnés, inférieurs de 10 à 15 % à ceux du marché.*



Les soignants de Vivalto Santé ont un accès prioritaire aux logements libres ou intermédiaires de CDC Habitat.

Le chiffre

500 millions pour les hôpitaux

Sfil, banque à 100 % publique dont la Caisse des Dépôts est l'actionnaire de référence, a rencontré un vif succès lors de l'émission d'obligations sociales pour un montant de 500 M€ sur 12 ans.

89 investisseurs ont été au rendez-vous, avec des intentions d'achat s'élevant au total à 2,9 Md€, soit une sursouscription de 5,8 fois le montant recherché par Sfil (500 M€). Cette opération financera les investissements des hôpitaux publics français et permet au groupe Sfil de réaliser plus d'un tiers de son programme de financement 2024.

Handicap

Stop aux violences

Le site Monparcourshandicap.gouv.fr, développé et géré par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts pour le compte de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, accueille une nouvelle rubrique dédiée aux violences.

Les personnes en situation de handicap déclarent plus souvent que le reste de la population avoir été victimes de violences physiques, sexuelles et verbales, qu'elles aient eu lieu au sein d'établissements et d'espaces publics, de la famille, de l'école ou du travail.

Reconnaître et signaler toutes les formes de violence – psychologiques et verbales, administratives et économiques, médicales, conjugales... –, trouver le bon interlocuteur ou encore être accompagné, le site fournit des conseils pratiques pour identifier et signaler les abus, ainsi que des ressources pour obtenir de l'aide juridique, médicale ou psychologique.

Comme l'ensemble du site, la rubrique a été élaborée en collaboration avec des acteurs du secteur du handicap et des personnes en situation de handicap pour garantir sa pertinence et son accessibilité.



Recnorec, spécialiste de la transformation des déchets plastiques, a bénéficié du fonds de revitalisation des Yvelines.

© Fanny Lemoine - Recnorec - 2023

Territoire exemplaire

Consigner pour sécuriser la réindustrialisation

D'un côté, des entreprises qui procèdent à des licenciements collectifs et qui sont assujetties à une obligation de revitalisation économique vis-à-vis de leur territoire d'implantation. De l'autre, des chefs de TPE-PME-ETI* souhaitant s'implanter ou développer leurs activités dans le territoire en question. Au milieu, la création

d'un fonds de revitalisation économique (FRE) abondé par ces entreprises afin de créer de nouveaux emplois.

Dans son rôle de tiers de confiance, la Banque des Territoires peut intervenir pour sécuriser les fonds grâce à la consignation. En effet, les entreprises assujetties versent les sommes sur un compte de consignation ouvert à la Banque des Territoires.

C'est le choix qu'a fait le département des Yvelines, sous l'égide d'un partenariat réunissant la préfecture, la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités et la chambre de commerce et d'industrie. Actuellement, ce fonds bénéficie à dix entreprises.

**Très petites entreprises / Petites et moyennes entreprises / Entreprises de taille intermédiaire.*

Au top

Une gigafactory primée

Le financement de la gigafactory, à Lambres-lez-Douai (59), par la Banque des Territoires – à hauteur de 73 M€ de quasi-fonds propres – aux côtés de Bpifrance et de la Banque européenne d'investissement, a reçu le prix du meilleur financement de la part du magazine *Project Finance International*.

Une reconnaissance pour ce projet d'envergure dont l'usine fournira, à partir de 2025, les batteries à l'usine voisine de Renault. C'est dans cette usine historique du constructeur automobile français que renaîtront de leurs cendres les légendaires R5 et 4L, en version électrique. Exploitée par Envision AESC, leader sino-japonais dans la fabrication de batteries pour les véhicules électriques et les systèmes de stockage d'énergie, l'usine permettra, dans sa première phase,

la création de 1 200 emplois et produira environ 200 000 batteries par an. Cette capacité sera augmentée progressivement par la réalisation de trois tranches supplémentaires pour passer d'une capacité de 9 GWh, dans un premier temps, à 24 GWh-30 GWh par an d'ici à 2030. Un bel exemple de la participation de la Caisse des Dépôts à la transition énergétique et à la réindustrialisation du pays, deux axes prioritaires pour le Groupe.

En action

À toute allure !

La Banque des Territoires se mobilise pour accompagner la transition écologique des territoires et cela passe notamment par le soutien aux mobilités décarbonées et aux énergies renouvelables. Derniers exemples en date.

- Créateur et actionnaire historique de **Logivolt**, la Banque des Territoires a de nouveau injecté 70 M€ dans la start-up qui finance l'**installation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les copropriétés et le logement social**, portant sa capacité d'investissement à 190 M€. L'ambition pour 2025 : atteindre 150 000 places raccordables.
- À travers une société de co-investissement

avec **Dream Energy**, qui exploite plus de 70 centrales hydrauliques et photovoltaïques en France et détient une licence de fournisseur d'électricité, la Banque des Territoires va investir 75 M€ dans la **construction et l'exploitation de près de 140 stations de charge ultrarapide** (environ 20 min) pour véhicules électriques. Situées le long d'axes routiers importants,

et prioritairement installées sur des parkings hôteliers ou de zones commerciales, elles seront accessibles 24/7.

- Aux côtés notamment de la **SEM EnR44**, société d'économie mixte dédiée à la transition énergétique en Loire-Atlantique, la Banque des Territoires a acquis les **trois éoliennes qui composent le parc de Quilly**, auprès de BayWa r.e, qui continuera d'assurer l'exploitation technique et commerciale.

Apprentissage

En campagne

La campagne pour la répartition du solde de la taxe d'apprentissage est ouverte ! Mais de quoi s'agit-il ?

En 2023, la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts développe pour le compte de l'État la **plateforme nationale SOLTéA dédiée à la répartition du solde de la taxe d'apprentissage**.

La taxe d'apprentissage, redevable par toutes les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés, se compose de deux parts : une principale qui finance les formations par apprentissage ; un solde qui finance le développement des formations initiales technologiques et professionnelles (hors apprentissage) et l'insertion professionnelle. C'est cette seconde composante que gère SOLTéA. Chaque année, les employeurs se connectent à leur espace sécurisé pour choisir les formations et les établissements (lycées, universités, écoles de la 2^e chance, organismes d'orientation professionnelle...) qu'ils souhaitent soutenir. La Caisse des Dépôts effectue alors le versement aux établissements bénéficiaires en fonction des choix exprimés. Plusieurs campagnes de répartition sont prévues jusqu'à décembre 2024.



Accéder à SOLTéA

9 000 établissements
et **21 000 formations soutenus**
par **620 000 employeurs** pour
un **montant total de 466,5 M€**
en 2023.



La campagne pour la répartition du solde de la taxe d'apprentissage est ouverte !

Biodivers'it

La biodiversité au crible de l'IA

Icade, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts, s'est associée à Lokimo, spécialiste de l'IA dans l'analyse de données pour le secteur immobilier, pour lancer Lokimo Biodiversité, un tout nouvel outil capable de qualifier, en quelques minutes et avant la phase de construction, un foncier sous le prisme de la biodiversité.

L'outil utilise l'intelligence artificielle pour, à partir d'une adresse, analyser différentes bases de données sur des aspects de biodiversité multiples (faune, flore, pollution, zones humides, espaces d'intérêts écologiques...). À partir de l'identification des enjeux écologiques d'un projet, Lokimo Biodiversité génère un rapport qui

permet la formalisation de recommandations et l'adaptation, en conséquence, des futurs choix architecturaux. Cette solution apporte aux promoteurs immobiliers une réponse à la loi « Climat et Résilience » qui fixe l'objectif d'atteindre le « zéro artificialisation nette des sols » en 2050, en leur permettant de mieux prendre en compte les sols et

la biodiversité dès la conception de leurs projets de construction. Le développement de cet outil répond aux nouveaux engagements pris par Icade en 2023, à savoir : renaturer 100 % de ses nouvelles constructions et ses deux parcs d'affaires d'ici à 2030, et intégrer des solutions de soutien à la nature sur 90 % des bâtiments de bureaux d'ici à 2026.

Succès

Comme sur des rails

Transdev, acteur mondial de la mobilité implanté dans 19 pays et filiale de la Caisse des Dépôts, peut être fier. Sa filiale suédoise vient de remporter deux contrats pour le transport

ferroviaire dans les environs de Stockholm. Les contrats d'exploitation des lignes ferroviaires régionales dans la province de Östergötland

et de Stockholm-Mälardalen transporteront respectivement 4 millions et 12,5 millions de passagers par an, le premier à partir de juin 2025 et le second de juin 2024.



© Niklas Björling - Transdev - 2021

Diversification

Padel et foot à cinq

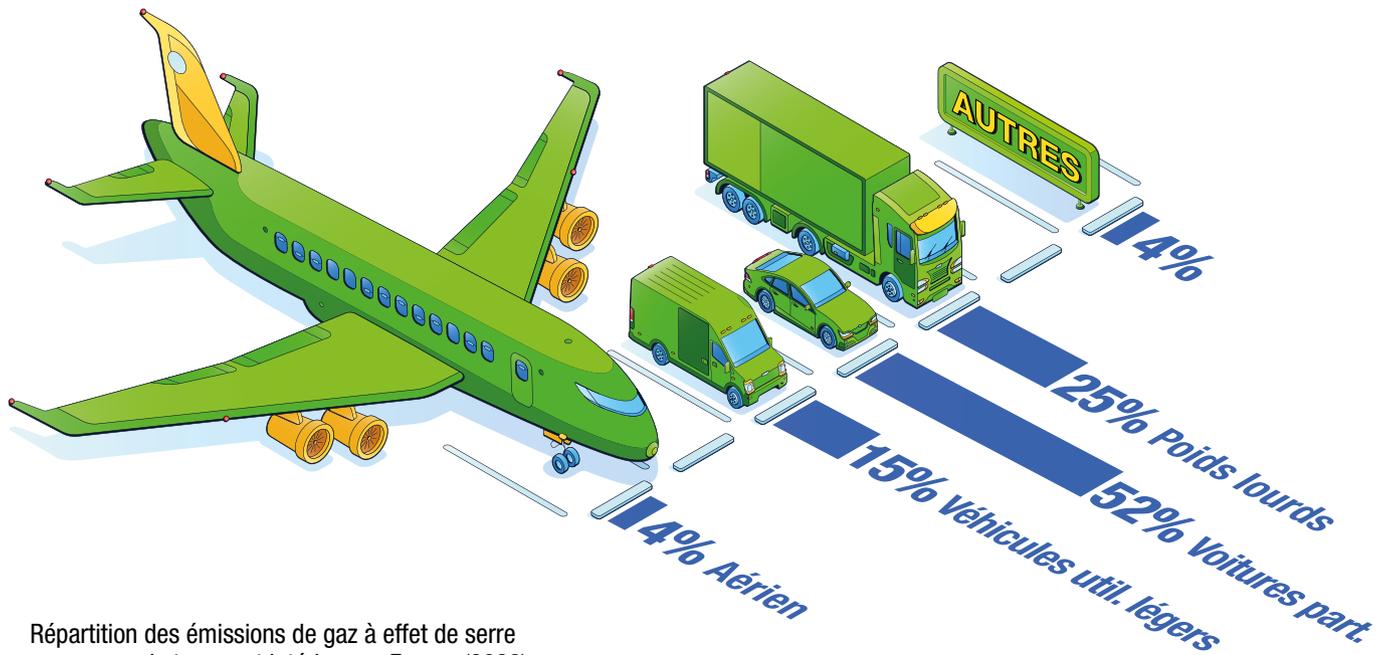
La Compagnie des Alpes (CDA) poursuit le développement de ses activités en acquérant 86,5 % du groupe Urban Soccer, leader des centres de football à cinq, et coleader du padel en France. Ainsi, cette filiale de la Caisse des Dépôts, déjà maison-mère du parc Astérix

et gestionnaire de stations de ski dans les Alpes, valorise Urban Soccer à environ 150 M€. Dominique Thillaud, directeur général de la CDA, a souligné l'intérêt « d'inclure une nouvelle activité à vocation sportive et non météo-dépendante, pratiquée de façon récurrente, porteuse

de lien et de cohésion sociale et fortement ancrée dans les territoires. » Une posture en cohérence avec la raison d'être de la CDA, qui s'engage notamment à offrir des moments de loisirs, synonymes de liens et de bien-être, tout en favorisant la vitalité des territoires.

Vers des déplacements plus verts

En France, les transports représentent un tiers des émissions de gaz à effet de serre. Face à ce constat, le Groupe se mobilise pour accompagner la décarbonation des transports et renforcer l'accessibilité de tous les territoires, avec comme objectif de réduire de 30% ces émissions d'ici 2030.



Répartition des émissions de gaz à effet de serre par moyen de transport intérieur en France (2022)



D'ici 2028, 500 M€ d'investissement pour :

Les transports collectifs

- 140 km d'infrastructures vertes (mise en œuvre de 3 RER métropolitains autour de Aix-Marseille, Toulon et Nice...)
- 8 093 véhicules à motorisation décarbonée (verdissement de 4 700 bus RATP en Île-de-France...)

Les transports individuels :

- 8 000 bornes de charge privées dans les logements collectifs
- 6 450 bornes publiques
- Construction de pistes cyclables et piétonnisation



- Entre 15 000 et 35 000 bornes de recharge installées sur 20 ans et proposées à leurs clients (parc intermédiaire et social) hors filiales Outre-mer et Maisons & Cités



Plan « Moving Green » à 2030 (par rapport à 2018)

- - 30% d'émissions de gaz à effet de serre
- - 50% d'émissions d'oxydes d'azote (NOx)

2 900 véhicules électriques exploités dans le monde (à fin 2023)



- 75% de véhicules électriques en 2028 pour le transport de courrier colis
- + de 37 000 véhicules électriques (dont 15 000 vélos électriques), soit l'une des premières flottes de véhicules électriques d'Europe



- 100% des parcs immobiliers équipés de bornes de charge (sur le périmètre contrôlé et éligible)
- 98% des immeubles tertiaires et 87% des nouvelles constructions à - de 400 m d'un transport en commun



Faciliter l'accès des femmes aux professions financières contribue de façon significative au développement économique et social.



BIO EXPRESS

2005 : master 2 Banque et Finance internationale, faculté des affaires internationales du Havre.

2017 : conseillère technique aux financements internationaux, cabinet du ministre d'État en charge de l'Économie et des Finances.

2020 : directrice de cabinet du président de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

2021 : diplômée d'un Executive MBA, HEC Paris.

2023 : directrice générale de la CDC Bénin.

Maryse Lokossou est officier de l'ordre national du Mérite du Bénin.

Propos recueillis
par Magalie Claustres
 Fémovier Photography

Maryse Lokossou, directrice générale de la Caisse des Dépôts et Consignations du Bénin

Elle est l'une des trois femmes directrices générales de Caisses de dépôts au monde, et entretient une collaboration très étroite avec la CDC française. Maryse Lokossou raconte les missions d'intérêt général, nationales et internationales de la CDC du Bénin, l'une des plus jeunes – mais aussi dynamiques – Caisse de dépôts au monde.

Quelles sont les principales missions confiées par l'État à la Caisse des Dépôts et Consignations du Bénin ?

La création de la CDC du Bénin représente l'une des réformes majeures du Programme d'Actions du Gouvernement (PAG), mis en œuvre sous le leadership de son Excellence, le président Patrice Talon.

Cette institution financière publique, placée sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, œuvre à l'accélération du développement économique et social. Ainsi, ses objectifs principaux sont les suivants : la mobilisation des ressources endogènes pour soutenir les projets structurants portés par le gouvernement, les collectivités territoriales ainsi que le secteur privé ; l'investissement stratégique dans l'économie nationale ; l'intégration des enjeux de durabilité dans les prises de décisions en matière d'investissement et enfin, le développement du capital humain et l'amélioration du bien-être social des populations. Investie d'une mission d'intérêt général, la CDC Bénin s'attelle à apporter des solutions innovantes pour répondre aux besoins de financement des investissements au pays. Elle assure la collecte et la gestion sécurisée de l'épargne, ainsi que des fonds réglementés pour financer le développement tant du secteur public que privé.

La CDC Bénin est née il y a quatre ans et a connu un démarrage fulgurant. On la qualifie même de start-up des CDC. Comment fonctionne-t-elle et comment la voyez-vous dans quelques années ?

La CDC Bénin bénéficie d'un soutien politique fort, ce qui constitue un avantage majeur pour l'accomplissement efficace de ses missions. La gouvernance de la Caisse s'articule autour de deux principaux organes, à savoir la commission de surveillance, en charge de l'orientation et de la supervision des activités, et la direction générale chargée de la mise en œuvre du plan d'orientation stratégique – comme pour la Caisse des Dépôts en France. La direction générale est assistée dans l'exercice de ses missions par un comité de direction. Par ailleurs, les missions de contrôle externe sont assurées par deux commissaires aux comptes titulaires qui les exécutent conformément aux textes en vigueur et aux normes professionnelles. Dans les années à venir, je souhaite que la CDC Bénin soit perçue comme une institution financière publique de référence dans l'écosystème financier régional, national et international. Et qu'elle puisse avoir des impacts économiques et sociaux palpables pour notre pays. À cet effet, je veux citer notre vision : « *Être une institution financière de renom, tiers de confiance et investisseur durable, au service du développement économique et social du Bénin.* »

Quelles relations entretenez-vous avec la Caisse des Dépôts française ? Notre modèle et notre raison d'être vous inspirent-ils ?

La relation entre la CDC Bénin et la Caisse des Dépôts française est solide, renforcée par la signature d'un accord de partenariat en juin 2023. L'équipe de la CDC Bénin a effectué plusieurs missions de *benchmark* auprès de son homologue française, démontrant ainsi la vitalité de cette coopération. Ces missions nous ont permis d'acquérir

une meilleure compréhension de la Caisse française, dont l'impact positif sur la croissance économique de la France est indéniable. Forte de son bicentenaire, la Caisse des Dépôts française est une source d'inspiration pour la CDC Bénin. J'en profite pour la remercier pour sa disponibilité et son accompagnement vis-à-vis de la CDC Bénin.

Nous avons lancé une collaboration dynamique, au sein du Forum mondial des Caisses de dépôts, en créant le Club des Juristes. Quels sont les enjeux de cette coopération ?

Le Club des Juristes CDC est une initiative cruciale au sein du Forum mondial des Caisses de dépôts. Il vient renforcer la coopération entre juristes, créer des synergies entre les responsables et experts juristes métiers ; stimuler la réflexion sur les outils juridiques et encourager l'innovation. Cette coopération vise à améliorer les bonnes pratiques et à développer une expertise collective pour le renforcement et le rayonnement du modèle juridique continental, afin de soutenir le bon fonctionnement des Caisses de dépôts et de contribuer à la stabilité et à la confiance dans le système financier au sein de nos États. Dans la perspective de renforcer cette coopération, il est souhaitable à l'avenir que le Club des Juristes des CDC réfléchisse à la mise en place d'un cadre de travail visant l'harmonisation des procédures et divers actes juridiques, sans occulter les règles et exigences spécifiques à chaque État.

Vous êtes l'une des trois femmes directrices générales de Caisses, sur douze. Devez-vous relever des défis particuliers ? Quelle est aujourd'hui la place des femmes dans le monde de la finance en Afrique ?

En Afrique, dans le secteur financier, seulement 18 % des postes sont occupés par des femmes, selon Africa Financial Industry Summit (2022). Cette statistique met en évidence la sous-représentation des femmes dans cette industrie, malgré la présence de compétences féminines indéniables. Tout au long de ma carrière, j'ai eu l'occasion – et je continue – de rencontrer des femmes brillantes qui œuvrent avec détermination à briser le plafond de verre, à améliorer et à renforcer l'accès des femmes à tous les secteurs d'activité et à des niveaux de responsabilité élevés. Nous avons le devoir d'agir et d'inspirer les jeunes générations. Faciliter l'accès des femmes aux professions financières est crucial et contribue de façon significative au développement économique et social de nos sociétés. Le gouvernement du Bénin, conscient de cet enjeu, entreprend des actions fortes pour accroître la présence des femmes à des postes de décision dans tous les secteurs d'activité. Cette action volontariste favorisera l'émergence de talents féminins béninois. À titre d'exemple, je voudrais citer la désignation de Madame Mariam Chabi Talata en tant que première vice-présidente de l'histoire du Bénin. Je ne saurais terminer cet entretien sans remercier le chef de l'État, son Excellence Monsieur Patrice Talon, et le ministre d'État en charge de l'Économie, des Finances et de la Coopération, Monsieur Romuald Wadagni, pour la confiance renouvelée qu'ils m'accordent depuis plusieurs années.



GRAND ANGLE

Agriculture verte : le champ des possibles

Notre système agricole et alimentaire a plusieurs défis à relever : assurer la souveraineté alimentaire de notre pays, protéger nos ressources naturelles et la qualité de nos cultures. Sans oublier de se transformer lui-même pour généraliser les pratiques durables. La Caisse des Dépôts s'engage pour soutenir des initiatives innovantes en faveur de cette transition agroalimentaire : relocalisation des productions, essor des circuits courts, alternatives aux produits phytosanitaires, préservation des sols et de la ressource en eau, développement de l'agroécologie et de l'agroforesterie... Cette nouvelle révolution agricole mobilise aussi les citoyens, dont l'alimentation représente un quart de leur empreinte carbone.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur l'agriculture

01



SECTEUR

Le secteur agricole français, qui nourrit 100 millions de personnes, reste le premier de l'Union européenne avec 18 % de la production totale, mais il ne pèse plus qu'1,5 % du PIB (contre 4 % en 1983). En effet, plusieurs filières sont en recul depuis plusieurs années : la culture de fruits et de légumes, l'élevage de viande porcine, ovine et de volailles. Toutefois, la France conserve son premier rang européen en blé, maïs, betteraves, oléagineux et viande bovine. Du point de vue de la balance commerciale, le solde reste excédentaire, mais les fluctuations sont nombreuses. Après deux années de forte progression, 2023 s'est terminée sur une nette contraction du solde excédentaire, imputable notamment au recul des exportations de céréales.

02



DÉMOGRAPHIE

436 000 actifs non-salariés dans les exploitations agricoles françaises ont été dénombrés en 2020, marquant une baisse de 20 % en dix ans. Aujourd'hui, la part des agriculteurs exploitants totale ne représente plus que 1,5 % contre 7,2 %, il y a quarante ans. 26 % sont des femmes. Ce déclin risque de s'accroître dans les années à venir. D'ici à 2030, près de 50 % des chefs d'exploitation auront l'âge de partir en retraite et les deux tiers des exploitants de plus de 55 ans déclarent ne pas avoir de successeurs désignés. *A contrario*, on observe une forte augmentation du nombre de salariés des entreprises de travaux agricoles (+71 %), qu'il s'agisse d'agences d'intérim (+7 %) ou de groupements d'employeurs (+213 %).

03



EXPLOITATIONS

La diminution du nombre des exploitations est le corollaire de cette baisse démographique. On en dénombre aujourd'hui 380 000 contre 1,6 million en 1970. Cette chute s'est accompagnée d'une forte diversification. La surface des fermes françaises est de 69 hectares en moyenne. Elle peut laisser penser aux Français que leur tissu agricole se compose d'exploitations moyennes et familiales. La réalité du terrain est bien différente. 100 000 d'entre elles sont considérées comme des « micro-exploitations », 100 000 sont dites « petites » et 100 000 autres « moyennes ». Les 80 000 restantes sont classées grandes, c'est la seule catégorie qui est en croissance, mobilisant à elles seules 40 % de la surface agricole nationale.

04



REVENUS

Cette différenciation se traduit aussi dans les écarts de revenus des agriculteurs : l'éventail est le plus large de toutes les professions indépendantes. Si on lisse les chiffres sur dix ans, la moyenne de leurs revenus se situe autour de 30 000 euros pour un actif non-salarié, mais 10 % d'entre eux peuvent avoir un revenu négatif. Seulement 10 % se versent une rémunération entre 70 000 et 110 000 euros. Ces écarts sont liés aux productions : les éleveurs de porcs, les cultivateurs de céréales et les viticulteurs bénéficient de revenus supérieurs aux autres. Ces inégalités se répercutent sur leurs capacités d'investissement et de modernisation, compliquant encore plus la gestion de ces exploitations.

05



PAC

Instaurée en 1962, la politique agricole commune (PAC) a fait évoluer ses objectifs : il s'agit toujours de fournir une alimentation à un prix abordable aux citoyens européens mais aussi d'assurer un niveau de vie équitable aux agriculteurs et de préserver les ressources naturelles. En 2022, la PAC a permis de distribuer 58,3 Md€ aux 27 États membres. La France est toujours la plus grande bénéficiaire de cet argent européen, avec 9,5 Md€ d'aides agricoles en 2022. Elle est suivie par l'Espagne (6,9 Md€) et l'Allemagne (6,4 Md€). Entrée en vigueur en janvier 2023, la nouvelle édition de la PAC veut soutenir les petites exploitations et renforcer son appui à l'agroécologie.

06



BIO

En 2022, la France comptait 60 483 fermes bio, représentant 13 % du total des exploitations, avec plus de 215 000 emplois directs. Ces exploitations génèrent 30 % d'emplois en plus que le reste de la filière. Intégrant des normes rigoureuses, cette méthode interdit notamment l'utilisation de produits phytosanitaires chimiques au profit des produits d'origine naturelle. Si les ventes « en bio » suivent la tendance à la baisse des achats alimentaires des ménages, le secteur maintient une part de marché stable, à 6,63 %. Depuis 2019, la loi a fixé un objectif de 50 % de produits de qualité et durables dans l'assiette, dont au moins 20 % de produits biologiques au secteur de la restauration collective qui offre un potentiel de croissance important pour les filières biologiques.



Une alimentation locale pour un environnement durable

Émetteur d'un tiers des émissions nationales de gaz à effet de serre, notre système agricole et alimentaire est fortement exposé au changement climatique. La Caisse des Dépôts soutient sa transformation écologique en cherchant ainsi à assurer à tous l'accès à une nourriture locale et saine. D'autant qu'aujourd'hui, de plus en plus de collectivités sollicitent son appui pour faire de leur politique alimentaire un levier de leur développement local.

Cultivateurs de fruits et légumes ou éleveurs de bovins ou de volailles, fabricants de fromages ou de vins, etc. Les agriculteurs sont les premiers artisans de nos assiettes, de leur bon goût et de leurs qualités nutritives. Les Français le savent bien, comme le souligne un sondage de l'IFOP, paru en février dernier. 93 % d'entre eux estiment que les agriculteurs jouent un rôle majeur dans l'alimentation de la population (+ 8 points par rapport à octobre 2023). 83 % (+9 points) pensent que ces mêmes agriculteurs donnent confiance aux consommateurs. La crise agricole, qui a fait la une des médias ces dernières semaines, explique probablement ce regain de popularité. Marquée par les revendications de la profession en matière de rémunération, de conditions de travail et de cadres réglementaires, en particulier environnementaux, cette crise dévoile aussi les défis de notre modèle agricole et alimentaire.

L'heure des choix

Responsable d'un tiers des émissions de carbone de notre pays (voir infographie page 16), le secteur doit accélérer sa transformation écologique, mais aussi renforcer sa compétitivité et assurer des revenus décents aux agriculteurs, tout en continuant à produire suffisamment à des coûts acceptables. Pour certains, comme Aurélie Catallo, directrice agriculture France à l'Iddri, « cette crise peut être l'occasion de poser les fondements d'un nouveau système alimentaire, qui ne fasse l'impasse ni sur les limites planétaires, ni sur les conditions de viabilité économique des opérateurs des filières agroalimentaires. Le vrai sujet n'est pas de choisir entre le revenu des agriculteurs et la transition agroécologique, mais de déterminer les dynamiques d'évolution des fermes,

des industries agroalimentaires, de la distribution qui le concilieront. »

Le groupe Caisse des Dépôts soutient les efforts menés en faveur de cette transition agricole et alimentaire, notamment à travers l'action de la Banque des Territoires, qui en a fait en 2023 une de ses mesures phares : « Nous cherchons précisément à soutenir les capacités de production tout en accompagnant la transformation agroécologique », souligne Linda Reboux, responsable du pôle transition écologique et sociale des territoires, à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires, qui insiste sur la nécessité de faire évoluer notre modèle alimentaire : « Notre système a une empreinte environnementale et sociale considérable, mais il est aussi fragile. Nous devons développer la résilience alimentaire de nos territoires en renforçant leur capacité à assurer une nourriture de qualité, accessible à tous et en quantité suffisante. »

Pour cela, la Caisse des Dépôts agit d'abord en amont de la chaîne alimentaire, en luttant contre l'érosion du modèle agricole, mis à mal par un vieillissement massif des exploitants et la pression exercée sur les terres. La Banque des Territoires contribue à préserver ce foncier : partenaire historique des SAFER¹, depuis leur création dans les années 1960, elle soutient également des initiatives comme Terre de Liens et FEVE, qui aident les nouvelles générations à reprendre des exploitations pour les transformer en fermes agroécologiques (lire pages 21 à 23). La sauvegarde de ces terres productives est nécessaire à la souveraineté alimentaire. « Mais nous soutenons leur exploitation durable pour accélérer la transition environnementale », précise Linda Reboux.

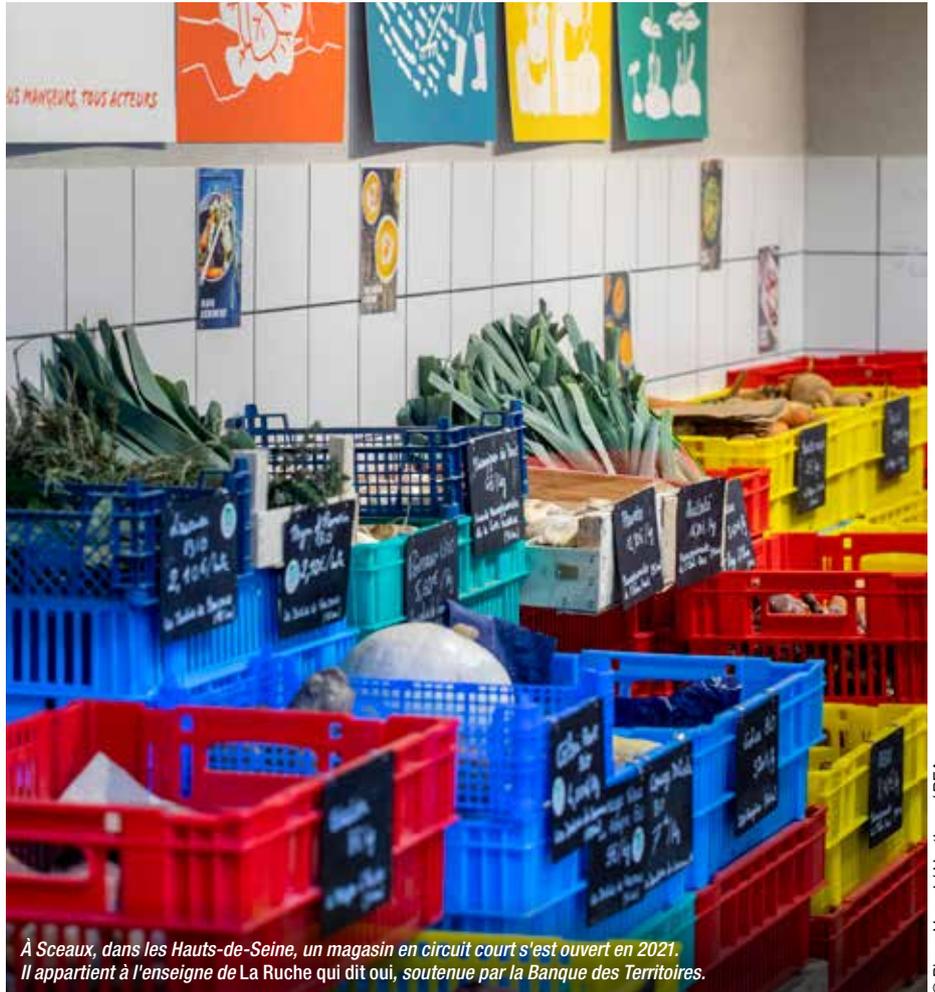
Pour les investissements directs en fonds propres (plus de 20 M€ investis à ce jour), « nous cherchons à investir dans des entités qui placent l'impact environnemental et la cohésion sociale au cœur de leur projet, poursuit Linda Reboux. Notamment des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui développent des outils locaux de transformation ou de distribution, avec bien souvent l'emploi de personnes en insertion. » La diversification des filières de transformation à l'échelle des territoires limite les émissions liées au transport des aliments. La relocalisation de ces activités produit aussi un effet économique, en créant de nouveaux emplois. Plusieurs collectivités les soutiennent en leur adressant des commandes pour la restauration collective publique ou en s'engageant directement dans ces structures.

« Nos investissements cherchent à lutter contre la précarité alimentaire pour donner à tous le même droit à une alimentation de qualité. »

LINDA REBOUX,

responsable du pôle transition écologique et sociale à la Banque des Territoires

Ainsi, l'une des structures accompagnées, le réseau Manger Bio, qui réunit vingt-cinq coopératives et plus de 1 000 producteurs biologiques, distribue une gamme large de produits auprès de la restauration collective. À travers ces initiatives, restauration collective, insertion et agriculture se retrouvent sur des projets vertueux. « Nos investissements cherchent également à lutter contre la précarité alimentaire pour donner à tous, même aux plus démunis, le même droit à une alimentation de qualité, en quantité suffisante », souligne Linda Reboux. Autre projet ayant fait l'objet d'un investissement direct, la Fabuleuse Cantine a créé une conserverie implantée dans le monde rural, qui rachète les invendus à des exploitations locales pour les transformer en plats préparés de saison. Elle soutient ainsi les agriculteurs locaux en générant de la valeur économique et sociale à partir de denrées qui allaient être gaspillées. Elle donne aussi accès à des produits sains aux plus précaires, en proposant des tarifs réduits pour les étudiants et les personnes bénéficiant des minima sociaux. « Nous constatons chaque jour sur le terrain la créativité et l'énergie des acteurs de terrain, conclut Linda Reboux. C'est bien à l'échelle locale que la transition du secteur pourra s'opérer. »



À Sceaux, dans les Hauts-de-Seine, un magasin en circuit court s'est ouvert en 2021. Il appartient à l'enseigne de La Ruche qui dit oui, soutenue par la Banque des Territoires.

© Pierre Vassal / Haytham / REA

De nouvelles pratiques avec l'agritech

« La robotique et le digital jouent un rôle majeur dans la troisième révolution agricole qui s'amorce aujourd'hui », raconte Nadia Sekher, responsable sectoriel agriculture et agro-aliments chez Bpifrance, qui soutient ces nouvelles solutions utiles aux agriculteurs. Les nombreux défis auxquels fait face aujourd'hui l'agriculture nécessitent d'actionner une série de leviers : mieux exploiter les données pour améliorer la fertilisation, diminuer l'usage de produits phytosanitaires grâce au biocontrôle (lire aussi page 18), renforcer la mécanisation pour réduire les charges d'exploitation. Cette agritech, soutenue par France 2030 à hauteur de 1,8 Md€ (foodtech incluse), vise à améliorer l'efficacité, la durabilité et la rentabilité du secteur agricole avec plusieurs outils comme des capteurs ou des drones. Fondée en 2016, la Ferme digitale fédère plus d'une cinquantaine de start-up.

Grâce à elles, la gestion de la donnée s'implante peu à peu dans les champs et les écuries, observe Nadia Sekher : « Nous soutenons des outils qui permettent de voir en temps réel les parcelles à risques, en renseignant sur l'état du sol, les conditions météo, la présence des ravageurs. Grâce à cela, les agriculteurs adaptent et réduisent le traitement de leurs terres. Après des années d'usage massif de produits phytosanitaires, et souvent décorrélé des besoins de la terre et des cultures, ces nouvelles fonctionnalités sont particulièrement utiles. » Même si l'usage de ces agroéquipements est récent, il s'amplifie avec le changement de génération plus acculturée à ces technologies, particulièrement utiles pour relever le défi de la productivité : « En permettant de travailler mieux en réduisant la main-d'œuvre, l'usage de la robotique contribue à diminuer les charges d'exploitation », ajoute Nadia Sekher.



Mycophyto utilise des combinaisons de champignons comme alternative aux engrais.

© Arle Borbol - REA

La clé des sols

Depuis cinquante ans, les engrais nous ont permis de nourrir la planète. Difficile aujourd'hui de pouvoir s'en passer du jour au lendemain. Pour autant, il est déjà possible de réduire notre dépendance à ces substances grâce à des produits fondés sur des mécanismes naturels. Bpifrance soutient ces solutions bonnes pour les plantes, les sols et les humains.

Un gramme de sol contient un milliard de bactéries, avec plusieurs centaines de milliers d'espèces différentes. Ce réservoir de biodiversité contribue à la fertilité des sols et à la qualité de l'alimentation. « *En travaillant et formulant ces bactéries qui vivent en symbiose avec les plantes, on peut aussi fabriquer des biostimulants et les réinjecter dans le sol afin qu'ils tonifient les cultures, apportent des nutriments en préservant la biodiversité* », explique Nadia Sekher, responsable sectoriel agriculture et agro-aliment chez Bpifrance. À l'inverse, les produits phytosanitaires appauvrissent les terres et détériorent les ressources en eau. Cette dégradation coûte aujourd'hui 40 Md\$ à l'échelle planétaire. « *Nous devons nous inspirer du vivant en observant ce que la nature sait faire depuis la nuit des temps et le reproduire à une échelle industrielle viable économiquement* », ajoute Nadia Sekher, qui accompagne plusieurs dizaines de projets, souvent issus de la recherche académique.

« Avec nos champignons, on nourrit à la fois la plante, les sols et les humains... tout en préservant les ressources en eau. »

JUSTINE LIPUMA,
cofondatrice de Mycophyto

Ces start-up exploitent des mécanismes naturels et permettent aux agriculteurs de limiter leurs recours aux engrais minéraux, majoritairement importés. « *Avec le conflit ukrainien, leurs prix ont explosé de plus de 150 %*. Chacun a pris conscience de sa dépendance à ces intrants issus de la pétrochimie et de ressources gazières, souligne Nadia Sekher. *Les agriculteurs veulent redevenir maîtres de ce qu'ils mettent dans leurs sols, mais ils ont besoin d'être aidés car c'est une prise de risque.* »

Au cours des deux dernières années, Bpifrance a soutenu une trentaine de projets de biostimulant et de biocontrôle (*lire encadré*) pour une enveloppe globale de 70 M€. La société Mycophyto, implantée à Grasse, dans les Alpes-Maritimes, est l'une d'elles. Elle a choisi d'explorer la piste des champignons plutôt que celle des bactéries. Justine Lipuma, sa cofondatrice, âgée de 36 ans, voulait transformer l'agriculture depuis son enfance. Elle n'a pas trouvé la clé dans une école d'agronomie mais dans un laboratoire de recherche, en étudiant les champignons mycorhiziens arbusculaires. Ces champignons ne se retrouveront jamais dans une assiette. Enfouis dans le sol, ils vivent en symbiose avec les plantes. Ils communiquent littéralement avec les végétaux et les aident à aller puiser plus profondément dans le sol pour trouver tous les nutriments utiles à leur croissance. « *350 espèces ont été recensées dans le monde, elles sont compatibles avec 85 % des végétaux terrestres*, précise Justine Lipuma. *Des combinaisons d'espèces*

se sont formées en intégrant localement les particularités d'un sol, des végétaux et du climat. »

Une application de rencontres

En 2017, Justine Lipuma a fondé sa start-up pour faire entrer ses découvertes dans la vie quotidienne des agriculteurs. Avec son équipe, elle a fait des rapprochements entre des champignons mycorhiziens, des sols et des conditions météo, « des matchs » réalisés avec un algorithme, dignes d'une application de rencontres. Un outil de prédiction, basé sur l'intelligence artificielle, compile une multitude de données pour trouver les meilleures combinaisons qui permettront de constituer une « biobanque de champignons ». En effet, il ne s'agit pas pour Mycophyto de commercialiser une seule espèce, applicable à toutes les cultures, mais d'étudier et de cultiver une diversité de champignons en appréhendant, avec finesse, tous les paramètres de cette symbiose naturelle : « *Nous sommes profondément respectueux de cette biodiversité. Ce n'est pas un hasard si nous trouvons certaines espèces auprès de certains végétaux. C'est un processus qui a pris 450 millions d'années* », observe Justine Lipuma.

Des champignons magiques ?

En réinjectant dans les sols ces combinaisons de champignons, on peut ainsi stimuler les cultures tout en diminuant le recours aux engrais de 30 à 50 %. « *Il ne s'agit pas de s'enfermer dans une opposition stérile entre le conventionnel et le bio,*

tient à rappeler Justine Lipuma.

Nous ne proposons pas une solution magique mais un outil pour la transition agroécologique. » Les tests réalisés dans les vignobles provençaux ou la culture de tomates ont mis en évidence une hausse de 25 % des rendements. Les champignons, qui retiennent l'eau à la racine, permettent de mieux résister aux épisodes de sécheresse. Mycophyto, située sur la Côte d'Azur, travaille aussi avec des cultivateurs locaux de plantes à parfum, aromatiques ou médicinales : « *Des entreprises de renom nous ont ainsi ouvert un grand champ exploratoire pour nos travaux d'innovation*, explique la jeune microbiologiste. *Nous avons aussi développé une gamme pour les espaces verts et les terrains sportifs auxquels la loi interdit d'utiliser des produits phytosanitaires.* » Double lauréate du concours innovation -i-Nov et de l'Aide au développement deeptech Bpifrance, son entreprise a bénéficié du soutien de la banque publique d'investissement tout au long de son développement. La start-up amorce aujourd'hui sa phase d'industrialisation et veut massifier sa production. Et ce n'est pas la récente pause du plan Ecophyto qui décourage Justine et son équipe : « *À court terme, on peut trouver cela négatif mais quand on innove, on doit toujours faire face à des blocages. Nous recevons des signaux qui nous montrent que les comportements évoluent. Les agriculteurs savent bien que leur terre ne va pas continuer à produire de la même façon pendant trente ans.* »



En réinjectant dans le sol ces champignons, on diminue l'utilisation d'engrais de 30 à 50 %.

© Mycophyto

La betterave se met au parfum

Encapsulées dans des granulés biodégradables ou conditionnées dans des diffuseurs, les odeurs neutralisent les nuisibles et limitent l'usage des pesticides. Mais l'absence d'une réglementation européenne adaptée freine le déploiement des solutions de biocontrôle sur le continent.

Agriodor lutte contre les nuisibles avec des odeurs. « *Dans notre jargon, on parle d'allomones ou kairomones. Ces molécules odorantes émises par les plantes donnent un signal aux insectes ravageurs et permettent ainsi de les repousser ou de les attirer dans des pièges. On protège ainsi les cultures de manière vertueuse* », explique Camille Delpoux, l'une des fondatrices d'Agriodor, une PME née en 2019 dans le giron de l'INRAE, avec le soutien de Bpifrance qui l'a accompagnée dès la phase de recherche grâce à ses dispositifs de financement de l'innovation. Moins de cinq ans plus tard, cette société rennaise a commercialisé ses premières solutions auprès des cultivateurs de lentilles.

Elle s'apprête aujourd'hui à lancer la première alternative française aux néonicotinoïdes pour lutter contre le puceron de la betterave, sous forme de granulés odorants. « *Depuis 2021, nous travaillons avec la filière, qui nous a très bien accueillis. Les agriculteurs sont en attente de solutions alternatives. Nous n'avons mis que quelques semaines à nouer un partenariat avec une cinquantaine de volontaires pour tester notre produit* », souligne Camille Delpoux. Même si une solution de biocontrôle reste plus chère qu'un produit phytosanitaire, dont la chaîne de production est amortie depuis plusieurs années, de nombreux agriculteurs souhaitent réduire « *l'utilisation des insecticides mais aussi augmenter l'efficacité de leurs pratiques* », explique Camille Delpoux. En effet, les insecticides « traditionnels » ne sont pas efficaces à 100 % : en renouvelant les applications, on prend le risque de créer des résistances. Malgré son essor rapide, Agriodor doit aujourd'hui composer avec les délais d'autorisation de mise en marché de ses produits pour mener à bien sa stratégie d'industrialisation. « *Même si on peut s'asperger avec un parfum fabriqué avec les molécules odorantes que nous utilisons, nos produits doivent suivre une longue et coûteuse phase d'analyses pour être autorisés* », rappelle Camille Delpoux. Bien que défini dans le Code rural français depuis dix ans, le biocontrôle ne bénéficie pas encore de réglementation européenne. Ces produits se retrouvent donc dans la case « solutions phytosanitaires » et doivent être testés selon des procédures très contraignantes. Agriodor espère bénéficier d'une dérogation renouvelable pour poursuivre son développement et réfléchit à s'implanter sur d'autres continents, où les règles sont plus souples et le marché gigantesque, notamment au Brésil.

La vie à la ferme, du rêve à la réalité

Fermes en Vie facilite, avec le soutien de la Banque des Territoires, le renouvellement des générations agricoles et l'émergence d'exploitations agroécologiques. Titouan Goenvec est l'un de ces jeunes fermiers passionnés qui a pu reprendre une exploitation dans la Sarthe, grâce à cette foncière agricole solidaire.

Cela fait moins d'un an que Titouan Goenvec a repris la ferme biologique de la Fontaine du feu à Chauffour-Notre-Dame, un village de 1 000 habitants à quelques kilomètres du Mans, et il vit déjà son deuxième épisode d'agnelage. Depuis août dernier, ce jeune homme de trente ans s'occupe seul d'un troupeau composé d'une dizaine de béliers, de 250 brebis et désormais d'une trentaine d'agneaux, qui gambadent derrière leurs mères dans les prairies détrempées par la pluie. Titouan, membre de la coopérative de Loué, élève aussi des poulets et cultive les prairies de ce domaine de 70 hectares. Le jeune fermier, qui est père de deux très jeunes enfants, ne chôme pas. Mais en prenant un café avant d'aller

soigner les agneaux nés dans la nuit, il tient à préciser : « *Il faut savoir s'économiser, trouver le bon équilibre. Je pourrais toujours en faire plus. Mais si dans trois ans, je suis cramé, j'aurai perdu mon pari. On peut toujours faire un tour de champ supplémentaire, retourner à la bergerie à 23 heures, mais il faut savoir doser son effort. Ce n'était pas facile dans l'entrepreneuriat mais là, cela l'est encore moins car on est dans le vivant.* »

Vivre à la campagne

Petit-fils de marin, fils d'une enseignante et d'un publicitaire, rien ne prédisposait Titouan Goenvec, qui a grandi dans les Hauts-de-Seine, à devenir agriculteur, à part ses bonnes notes en biologie



Titouan effectue plusieurs fois par jour le tour de son exploitation pour surveiller son troupeau.

et son goût pour la nature. Il choisit la filière agro plutôt que la fac de médecine et crée, à la fin de ses études, un circuit court avec des petits producteurs de la région parisienne et devient entrepreneur. Mais Titouan a envie de vivre différemment, à la campagne, un désir qu'il partage avec son épouse, fille d'agriculteurs charentais aujourd'hui inscrite en thèse d'histoire à la Sorbonne. « *Nous avons toujours eu en tête de reprendre une ferme, on a eu un coup de cœur pour cette installation.* » Pour concrétiser son projet, Titouan a dû faire ses comptes : acquérir la ferme, les terres, le cheptel et le matériel suppose un lourd investissement. Pour une ferme

« Dans une ferme, il faut savoir s'économiser, trouver le bon équilibre. Ce n'était pas facile dans l'entrepreneuriat mais là, cela l'est encore moins car on est dans le vivant. »

TITOUAN GOEVENC,
exploitant de la ferme de la Fontaine du feu

de cette taille, l'addition approche, en moyenne, le million d'euros. « *Mon dossier ne passait pas auprès des banques à cause du foncier,* explique le jeune homme. *Mais grâce à l'aide de Fermes en Vie, qui a acquis une partie des terres agricoles, j'ai pu ajuster mon modèle économique et ça a marché.* »

Soutenir les jeunes fermiers... et l'agroécologie

Fermes en Vie (FEVE), créée en 2021 par trois autres jeunes hommes passionnés d'agroécologie, et soutenue par la Banque des Territoires depuis 2023 (*lire encadré*), aide précisément les jeunes agriculteurs à s'installer. Si Simon Bestel et Marc Batty sont tous deux ingénieurs agronomes, Vincent Kraus, directeur général de FEVE, a rejoint le secteur plus tardivement : « *Nous voulons contribuer au renouvellement générationnel agricole en favorisant l'instauration de pratiques plus vertueuses. C'est notre façon d'agir en faveur de l'environnement.* » D'ici à dix ans, un agriculteur sur deux partira à la retraite, laissant plus de 200 000 fermes menacées de disparition, faute de repreneurs. D'autant que ceux qui souhaitent s'installer ne sont toujours pas ceux qui héritent : deux agriculteurs sur trois se lancent en dehors du cadre familial et ne disposent donc pas, comme Titouan Goenvec, du foncier nécessaire à leur activité. FEVE propose alors de sortir ce paramètre de l'équation financière pour débloquer leur situation : « *Nous avons créé une foncière qui acquiert ces terres et les met à disposition à travers une location avec option d'achat* », explique Vincent Kraus. En parallèle, FEVE offre un moyen aux anciennes générations d'agriculteurs, qui ne lèguent pas leur patrimoine à leur départ en retraite, d'engranger les fruits d'une vie de travail. Elle permet surtout à ces exploitations de conserver leur vocation agricole et de se transformer, si ce n'est pas déjà le cas, en fermes agrobiologiques.

Fermes en danger

« *Ici, nous nous sommes tous battus pour que cela reste une ferme* », explique Titouan Goenvec, et en premier lieu l'agriculteur « cédant » : il aurait pu rapidement tirer un bon prix de ses belles bâtisses, posées au milieu des champs, à seulement quelques kilomètres du Mans et de sa gare TGV, « *mais il a attendu d'avoir un repreneur agricole et a refusé une offre à un prix élevé alors que l'acheteur était prêt à payer cash pour transformer la ferme en maison de campagne.* » Cet éleveur, bien qu'éloigné de l'âge de la retraite, voulait lui aussi transmettre ce qu'il avait construit, même si les problèmes familiaux qui le conduisaient à vendre le plaçaient dans une situation d'urgence. « *La force de FEVE, c'est d'être capable d'analyser rapidement un projet en profondeur et d'être réactif dans ce genre de situation* », souligne Titouan Goenvec.



Dans sa bergerie, Titouan nourrit chaque jour une partie de son troupeau.



Les agneaux, nés il y a quelques semaines, passent leur journée dans les champs.

« Nous voulons contribuer au renouvellement générationnel agricole en favorisant l'instauration de pratiques plus vertueuses. »

VINCENT KRAUZ,
directeur général de FEVE

Sans la volonté et l'énergie de toutes les parties de cette transaction, cette ferme aurait disparu. Et aujourd'hui, Titouan continue à échanger avec son prédécesseur, toujours prêt à lui apporter ses conseils. En amont de chaque transaction, l'équipe de FEVE étudie en détail chaque projet, multiplie les visites, échange en continu avec les vendeurs et les acheteurs, examine et renforce les modèles économiques afin de construire la meilleure opération de reprise. « Chaque installation est atypique. Nous essayons d'accompagner tous les projets et de montrer que c'est possible de démarrer une exploitation en agroécologie même si

cela demande un peu plus de jus de cerveau au départ », explique Vincent Kraus, qui est convaincu que l'agrobiologie est plus armée pour surmonter les aléas du marché grâce à sa diversification, et plus résiliente face au changement climatique.

Le pouvoir des mains

Dans sa ferme, Titouan achève de répertorier les naissances du jour. Avec un mélange d'huiles essentielles, il désinfecte

un nouveau-né, suivi de près par sa mère, puis accroche délicatement une boucle à son oreille. En caressant et félicitant la brebis de race irlandaise, il enregistre son matricule sur sa tablette numérique. Le petit a désormais son identifiant, relié à celui de sa génitrice. « C'est un métier qui passe par les mains et ne s'apprend pas dans les livres. Il faut savoir combiner tous les conseils et son propre ressenti », explique le jeune homme qui continue à suivre tout ce qui se crée dans l'entrepreneuriat agricole : « Je connaissais le modèle de FEVE depuis plusieurs années et j'aurais aimé créer une entreprise comme celle-là. » Il apprécie le principe de location achat que propose FEVE aux fermiers repreneurs : « Je trouve ça très intelligent, car cela accompagne mon développement et peut m'ouvrir la possibilité de racheter ces terres quand j'aurai réussi mon installation, explique Titouan Goenvéc. Et d'un autre côté, cela leur permet de récupérer des fonds qui peuvent être réinvestis ailleurs et soutenir d'autres personnes. »

Titouan Goenvéc, comme les autres fermiers soutenus par FEVE, a signé un engagement agroécologique. Pour le jeune homme, cela allait de soi : « C'était ma volonté et, de plus, la ferme était déjà exploitée de manière biologique ». Même si Titouan doit observer des règles strictes, la démarche agrobiologique est au cœur de son engagement : « Je ne fais pas ce métier pour l'argent, mais pour le mode de vie, le contact avec la nature. Je ne me vois pas travailler autrement. »

En ajustant sa combinaison jaune, digne de son grand-père marin, Titouan ajoute : « Quand on est bien équipé, on ne rechigne pas à la tâche. » Le jeune fermier, qui a passé sa matinée dans les champs avec son troupeau sous le mauvais temps, va maintenant préparer ses poulaillers à l'arrivée de nouveaux poussins : « J'adore ça, je me sens vivant dans la pluie et le vent. Et quand j'allume un feu de cheminée, il n'a pas la même saveur que si j'avais été bien au chaud toute la journée. Tout ne doit pas être facile. »

Un investissement social et écologique

Fermes en Vie (FEVE) a déjà financé dix-huit projets agroécologiques en France et vise vingt-cinq nouvelles fermes pour 2024. La société, qui favorise ainsi la transition écologique du secteur, bénéficie d'un agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale). Cela lui a permis de faire appel aux citoyens qui peuvent ainsi investir en faveur de la transformation écologique tout en percevant un avantage fiscal. FEVE, essentiellement financée par les particuliers et les investisseurs institutionnels, a reçu en 2023 l'appui de la Banque des Territoires et du Crédit Mutuel Asset Management à hauteur d'un million d'euros. « À travers notre investissement, nous voulons à la fois agir en faveur d'une alimentation de meilleure qualité mais aussi renforcer le dynamisme et la résilience des territoires ruraux. Ces projets utiles et vertueux contribuent à la transition agricole et alimentaire qui est au cœur de notre stratégie, souligne Hugo Ménestret, chargé d'investissement à la Banque des Territoires. Il s'agit bien d'avoir un impact à la fois environnemental, social et territorial. »



Environnement de travail

Vivre le bureau autrement

Pour s'adapter au travail hybride, développer de nouvelles fonctionnalités, attirer et fidéliser les talents et gagner en performance énergétique et économique, la Caisse des Dépôts a engagé le programme Fiers Lieux pour transformer les environnements de travail.

On le sait, on ne travaille plus comme il y a cinq ans. L'hybride s'immisce dans nos modes de travail. Le développement du « mode projet » encourage la transversalité entre services. Le bureau devient un espace social et serviciel propice à la création et à la coopération. Alors, si les façons de travailler évoluent, que deviennent nos environnements de travail ?

« Les immeubles de bureaux ont vu leur taux d'occupation moyen passer de 80 à 60 % . »

Rénover ou déménager ?

Pour répondre à cette question, la direction de l'immobilier et de l'environnement de travail de l'Établissement public de la Caisse des Dépôts a engagé un audit de l'ensemble de ses bâtiments, en prenant en compte la difficulté technique, les coûts engagés et surtout l'impact pour les occupants. Pour Angers et Bordeaux, ce travail a abouti avec la construction de nouveaux immeubles, dans de nouveaux quartiers. Pour Paris, ce sont deux immeubles situés à proximité directe des sites d'Austerlitz qui seront rénovés pour les équipes parisiennes, toujours au regard de cinq enjeux : fonctionnels, qualité de vie au travail, énergétiques, environnementaux et économiques.

Des usages, des lieux

« Avec le développement du télétravail, les immeubles de bureaux ont vu leur taux d'occupation moyen diminuer pour passer de 80 à 60 % », explique Pascal Jahan, directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail, pour qui l'aménagement des bureaux doit avant tout répondre aux besoins des métiers. Demain, les postes de travail seront mutualisés pour limiter la vacance résultant du télétravail. « Les espaces de travail seront conçus pour privilégier le capital collectif, celui qui ne peut être accompli chez soi. » Salles de réunion, de créativité, plateaux projets, l'immobilier est pensé pour faciliter, voire provoquer les échanges de façon spontanée, laissant aussi la place à des espaces où s'isoler quand le besoin le nécessite. « À chaque activité, son lieu ! » résume Jean-Yves Cornu, en charge du design et des aménagements. Le collaborateur voyage entre les espaces et vit sa journée de travail d'une manière différente de celle passée derrière un écran lorsqu'il est à distance. »

Weazy, l'application bâimentaire « fait maison » par Icade

En 2019, Icade fait le choix de développer sa propre application bâimentaire au sein de son siège social, pour plusieurs raisons : conserver la maîtrise de l'expérience offerte à ses utilisateurs, permettre et organiser la montée en compétence d'une partie de ses équipes sur le digital, développer un actif numérique à destination de ses clients. Cinq ans après, le pari est réussi. L'application agrège différents services disponibles dans les bâtiments pour faciliter la journée de travail des occupants mais, surtout, « l'utilisateur devient acteur et maîtrise son propre environnement de travail en gérant la température et l'éclairage des espaces où il se trouve, ou encore en suivant l'évolution des consommations du bâtiment et le résultat des efforts qu'il fournit », explique Benjamin Ficquet, directeur property & exploitation responsable.

Véritable alliée du gestionnaire, Weazy a pour objectif de fournir une vision détaillée de l'intensité d'usage du bâtiment en complément d'autres moyens de détection. « Des actions correctives sont réalisées s'il est détecté une sous-occupation de certains espaces. » Aujourd'hui, Weazy est proposée aux clients d'Icade et fait partie intégrante de son catalogue de solutions.

L'implication des collaborateurs

Pour garantir le caractère collectif des projets, un comité consultatif intègre environ 70 personnes comprenant un représentant par direction, désigné par les membres du Comex, et 38 collaborateurs volontaires. Par ailleurs, les collaboratrices et collaborateurs des sites parisiens, et progressivement des sites régionaux, sont invités à participer à des expérimentations portant la dénomination originale de TUT! pour « Tests Utilisateurs ». De nature variée, ces expérimentations peuvent concerner les espaces de travail ou de convivialité, les équipements ou des services : batteries externes en libre-service, aménagement d'un espace détente pour micro-sieste, création d'une salle dédiée pour les femmes tirant leur lait... Le tout est soumis à l'évaluation des collaborateurs pour décider si la solution peut être définitivement adoptée.

« Les espaces de travail seront conçus pour privilégier le capital collectif. »

L'immeuble sobre et intelligent

Pour accompagner la mise en œuvre de ces nouvelles façons de travailler, l'immeuble devient intelligent et écologique. L'efficacité des systèmes de chauffage et de ventilation, le recours à des éclairages LED, une bonne isolation, sont autant de moyens d'agir sur l'efficacité énergétique des bâtiments et la réduction de leur empreinte environnementale. Un ambitieux plan de sobriété énergétique

est en cours. À fin 2023, par rapport à 2019, les consommations avaient diminué de 16 % pour les sites parisiens, 10 % pour les angevins, et plus de 60 % pour le nouveau bâtiment bordelais. La localisation a aussi son importance, puisqu'elle peut encourager l'utilisation des transports en commun et des mobilités douces. À Bordeaux, seuls 20 % des collaborateurs utilisent leur voiture depuis le déménagement des bureaux dans le centre-ville, contre 90 % avant. Pour piloter l'immeuble et ses nouvelles fonctionnalités, une application - Groum Services - permet aux gestionnaires de suivre l'usage et les consommations du bâtiment, et aux occupants de réserver, entre autres, des places de parking et salles de réunion.

Au sein du Groupe, certaines entités comme CDC Habitat, CNP Assurances, Icade, La Banque Postale, Sfil et RTE ont déjà opéré leurs transformations. L'ensemble des acteurs de l'immobilier du groupe Caisse des Dépôts se réunit d'ailleurs régulièrement au sein du Club Immo* pour partager leurs retours d'expérience et contribuer, ensemble, à la politique climat du Groupe sur les problématiques bâimentaires et immobilières.

 Laura Cornu
 Nazario, colagene.com

* La Banque Postale, La Poste Immo, La Poste, CNP Assurances, Bpifrance, Egis, Icade, la Compagnie des Alpes, Transdev, Sfil, RTE, Arpavie, la Société Forestière, CDC Habitat, GRT Gaz et la Caisse des Dépôts.

Transdev

Leïla Garnier

La voie du succès

Il est de ces personnes qui savent depuis toujours ce qu'elles veulent faire plus tard. C'est le cas de Leïla Garnier, directrice générale de Transdev Grand Reims. D'aussi loin qu'elle se souvienne, les transports l'ont toujours fascinée. C'est aujourd'hui son métier.

Ses premiers voyages, Leïla Garnier les fait dans les bus et métros parisiens pour se rendre au lycée, puis plus tard à l'université. Déjà, elle connaît le prénom du conducteur de la ligne qu'elle prend chaque matin. Une proximité qu'elle garde dans le rapport à ses équipes.

« Les rencontres ont été une clé de réussite dans mon parcours. »

TERRAIN

« Toi, tu es faite pour l'exploitation mais tu es trop jeune », lui dit-on lors de son premier entretien d'embauche. Repérée à 23 ans pour son potentiel, Leïla intègre un parcours de cadre pépinière au sein de ce qui deviendra Veolia Transport et, actuellement, Transdev. Après trois années où elle navigue entre différents services de plusieurs filiales de l'ouest parisien pour découvrir les métiers du secteur, elle prend le poste de responsable d'exploitation à Amiens, puis se voit proposer celui de directrice d'un site en Normandie. Aujourd'hui, à la tête de 558 femmes et hommes, elle conserve ce sens du contact qu'elle emmène partout avec elle.

MENTORAT

« Les rencontres ont été une clé de réussite dans mon parcours », se souvient Leïla qui a trouvé dans l'une un modèle de réussite au féminin, dans l'autre des encouragements et un soutien indéfectible. Cet accompagnement, elle a à cœur de le reproduire, à son tour, lorsqu'elle accepte d'endosser le rôle de mentor pour faire évoluer des collaborateurs.



PARCOURS

2004 : master Gestion des services urbains, université de Cergy-Pontoise.

2006 : responsable d'exploitation, Ametis, Amiens.

2009 : directrice de sites, Transdev, Normandie / Bretagne.

2020 : directrice générale, Transdev, Grand Reims.

Dans le cadre du programme « Leadership au féminin », elle partage son expérience avec des collaboratrices ayant vocation à accéder à des postes de direction afin de favoriser la mixité à tous les niveaux de l'entreprise. « Lorsque je me présente en tant que directrice, on me demande souvent " directrice marketing ? " Et moi de répondre : non, directrice de tout ! » Preuve que les clichés ont la vie dure.

COHÉSION

Aujourd'hui directrice générale de Transdev Grand Reims, elle se considère comme un chef d'orchestre qui donne le rythme vers un même objectif : satisfaire ses deux clients, le client institutionnel qu'est la Communauté urbaine du Grand Reims, et le client passager des transports publics.

En janvier, un nouveau contrat de concession a été signé avec le Grand Reims qui regroupe 143 communes, dont une majorité en zone rurale. « Plus qu'un opérateur de transport, nous aidons la communauté urbaine à opérer la cohésion des territoires pour offrir à chaque habitant, chaque salarié, une solution de mobilité à moins d'un kilomètre de son lieu d'habitation ou de travail. »

Face à un paysage composite regroupant zones urbaines denses et zones reculées, le principe d'équité guide les décisions, tout en assurant la viabilité économique de l'offre de mobilité. L'ambition est grande puisque la nouvelle offre de transport devrait permettre, d'ici à 2029, une augmentation de 45 % de la fréquentation des transports en commun et la division par trois des émissions de CO₂ émises par les bus.

✍️ Laura Cornu
📷 Sophie Palmier /

REA - Caisse des Dépôts - 2024

Caisse des Dépôts

Charlotte Spielrein-Mauduit

Plaidoirie pour l'avenir

La semaine, Charlotte Spielrein-Mauduit est responsable du département social & fonction publique au sein de la direction des affaires juridiques, de la conformité et de la déontologie. Le week-end, elle chausse ses bottes pour rejoindre l'élevage familial de brebis.

Habitée aux plaidoiries, celle qui, enfant, accompagnait sa mère, avocate en droit de la famille, dans les salles d'audience, ne mâche pas ses mots quand il s'agit de défendre l'agriculture raisonnée. Cette ferveur, elle l'insufflé dans chacun de ses projets, personnels comme professionnels.

PSYCHOLOGIE HUMAINE

Dans son quotidien, qu'il s'agisse de définir un cadre pour lutter contre le harcèlement au travail ou d'accompagner un contentieux avec un collaborateur, travailler le droit social revient à appréhender la complexité de l'être humain. D'un côté, la loi et ses règles. De l'autre, une personne et ses nuances. Pour Charlotte, c'est cette psychologie qui fait l'intérêt de son métier, en donnant un caractère unique à chaque situation. « *Mon rôle est de comprendre les enjeux d'un conflit et ses sous-jacents pour apporter la solution la plus adaptée.* »

« **Le droit social, c'est appréhender la complexité de l'être humain.** »

SERVICE CLIENT

De ses neuf ans en cabinet d'avocat, Charlotte a gardé le sens du service client. Elle évoque la période où elle a accompagné la direction des politiques sociales sur le nouveau mandat du Compte personnel de formation. Juristes, opérationnels, services de police et membres des parquets ont travaillé main dans la main pour établir une stratégie pénale et de contentieux administratif face au nombre de fraudes. Aujourd'hui, elle conseille principalement la direction des ressources humaines dans les grands projets tels que la mobilité et la négociation des accords collectifs. « *L'objectif est d'accompagner*

la Caisse des Dépôts dans le déploiement de sa stratégie, tout en respectant un contexte législatif hybride qui fait cohabiter le droit de la fonction publique et le droit du travail. »

DONNER DU SENS

Dans son travail comme dans sa vie personnelle, Charlotte a besoin de sens. Ainsi, quand son mari – alors juriste à la Caisse des Dépôts – lance son élevage d'ovins, elle quitte la capitale pour les environs de Bourg-en-Bresse. Depuis un an, elle l'aide à s'occuper de 71 bêtes nourries principalement d'herbe, selon la méthode du

pâturage tournant qui garantit la biodiversité. « *Notre démarche s'inscrit dans un projet agroécologique qui répond aux besoins urgents que sont la traçabilité de notre alimentation, la préservation de notre agriculture nationale et le respect de l'environnement et du bien-être animal.* » Une façon de contribuer, à son échelle, aux grands défis portés par la Caisse des Dépôts autour de la transition écologique et de la souveraineté économique.

 **Laura Cornu**

 **Quentin Houdas / REA - Caisse des Dépôts - 2024**



PARCOURS

2008 : master 2 Droit des affaires, Paris II.

2009 : MBA, Essec / CAPA, École de formation du barreau de Paris.

2009-2018 : avocate en contentieux des affaires, cabinet LPA-CGR.

2018-2022 : juriste département contentieux, règlement amiable et consignations, Caisse des Dépôts.

Depuis 2022 : responsable du département social & fonction publique.



Du bois et des déchets pour se chauffer

Mettre fin au charbon et sécuriser la fourniture de chaleur, ce sont les objectifs que s'était donné la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (95) lors du renouvellement de la délégation de service public en 2019. Pour concrétiser cette ambition, c'est le groupe Coriance* qui a été retenu et qui a créé CenerGY, société entièrement dédiée à l'exploitation du réseau. Résultats : la chaufferie à charbon a été démantelée et 111 millions d'euros ont été investis, notamment pour optimiser et sécuriser l'alimentation de la chaudière biomasse et pour rénover le réseau de distribution.

Aujourd'hui, 76 % de la chaleur est produite à partir d'énergies durables et locales (la biomasse et la récupération d'énergie lors de l'incinération de déchets), ce qui permet d'éviter, par an, l'émission de 60 185 tonnes de CO₂, pour le plus grand bonheur des 34 500 logements raccordés.

** dont la Caisse des Dépôts est actionnaire.*

📷 Lucille Pellerin / REA - Caisse des Dépôts - 2024

