

Les collectivités locales en première ligne face au changement climatique



page 10

Point de vue
Dominique Desjeux,
sociologue
et anthropologue

page 24

Focus
**Les coulisses
d'un succès**



“
Nous devons engager collectivement les transformations de notre pays, en mesurant la valeur extra-financière de nos actions.”

La dette écologique, une menace qu'il est urgent d'endiguer

Vagues de chaleur, recul du trait de côte, multiplication des inondations, élévation du niveau des mers, érosion de la biodiversité... Les effets du changement climatique sont désormais entrés dans notre quotidien.

Face à ces défis, les collectivités locales sont en première ligne. Elles sont les mieux placées pour adapter leurs territoires et identifier les solutions nécessaires à la transformation écologique du pays. Si l'effort financier requis est massif, le coût – ne serait-ce que le coût financier – de l'inaction climatique l'est encore bien davantage. Plusieurs études récentes estiment qu'à horizon 2050, le montant de l'impact économique du réchauffement climatique sera six fois plus important que les coûts de l'atténuation et de l'adaptation. Dès lors, la prise en compte de cette dette écologique doit guider non seulement l'action de la sphère publique, mais aussi celle de tout le secteur privé. Nous devons engager collectivement les transformations de notre pays, en mesurant la valeur extra-financière de nos actions.

C'est ainsi que la Caisse des Dépôts s'engage pleinement en faveur de la transformation écologique, en mobilisant 100 milliards d'euros entre 2024 et 2028. Il s'agit notamment de proposer aux collectivités locales des solutions financières de long terme pour concrétiser leurs projets de décarbonation des mobilités, de rénovation énergétique des bâtiments, de préservation des écosystèmes et des ressources en eau, de sobriété énergétique. Les bénéfices de tels investissements sont multiples. A titre d'exemple, une ville qui s'endette pour rénover son éclairage public, diminue dès la première année sa consommation électrique de plus de 60% et peut utiliser ces économies pour initier de nouvelles actions.

Depuis 2017, les collectivités ont augmenté leurs investissements climat de plus de 50%. C'est une dynamique encourageante qu'il convient de renforcer. Leur faible niveau d'endettement – et donc leur capacité d'investissement – est un atout qui doit être mis au service de la transformation écologique.

La dette écologique est une menace dont les conséquences seraient désastreuses, qu'il est urgent d'endiguer pour qu'elle ne pèse pas davantage sur les générations futures. C'est aujourd'hui cet impératif qui guide l'action de la Caisse des Dépôts.

Éric Lombard,
directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Dominique Desjeux,
sociologue et anthropologue

Grand Angle

12 Les collectivités locales
en première ligne face au
changement climatique

Focus

24 Synergie.s :
les coulisses d'un succès

Portraits

- 26** • Geoffroy Sulkowski
L'homme de l'intérieur
- Carole Verdeguer Alemany
Mise en perspective



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 - 2022

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.motscles.net/ –
Mots-Clés

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



Banque des Territoires X CDC Habitat

L'innovation pour booster le logement social

L'Union sociale pour l'habitat avait choisi l'innovation comme thème de son 84^e Congrès HLM organisé en septembre dernier. La Banque des Territoires a présenté à cette occasion plusieurs dispositifs de soutien au secteur du logement social.

Des dispositifs pour transformer le parc de logements et l'adapter au dérèglement climatique avec :

- **PrioRéno**, outil d'intelligence artificielle qui mesure l'empreinte carbone des logements sociaux et permet de prioriser les travaux de rénovation.
- Une enveloppe de 3 M€ pour financer des **études d'ingénierie** préalables à ces rénovations.

Des dispositifs pour la construction neuve avec :

- Le **prêt Duoz**, doté de 5 Md€, permet aux bailleurs sociaux de lancer les travaux de construction sans attendre la garantie de leur prêt.
- Les **prêts de haut de bilan** (PHB), dotés de 140 M€, sont dédiés à la transformation de bureaux en logements et à la construction de logements sociaux.
- Une nouvelle enveloppe de **prêts Gaïa** pour les logements en bail réel solidaire.

La hausse des taux d'intérêt, l'augmentation des coûts de production, la rareté foncière et



L'une des priorités pour les logements sociaux : la rénovation énergétique.

© Maria Nascimento – REA / Caisse des Dépôts -2024

d'autres facteurs, notamment réglementaires, ont conduit à une baisse de la construction des logements neufs, en particulier sociaux, par les promoteurs immobiliers. Or, 2,7 millions de demandes de logements sociaux ont été enregistrées au premier semestre 2024. Pour accélérer les projets, la Banque des Territoires travaille à une simplification des modalités d'instruction des dossiers de prêts.

À l'occasion de ce Congrès, CDC Habitat a notamment signé un partenariat avec Bois de France et la Fédération Nationale du Bois pour intégrer davantage de bois dans ses projets de construction et de réhabilitation de logements, et ainsi réduire l'impact carbone de son parc immobilier.

REVUE DE POST

Réseaux sociaux



#décryptage #camping

Saviez-vous que la France a le plus gros parc de campings d'Europe ? Actuellement, plus de 330 000 personnes en ont fait leur domicile.



Lire
le décryptage



Stop aux idées reçues sur la retraite publique, la formation professionnelle, le bien vieillir... Une série de courtes vidéos pour tout comprendre à ces grands sujets des **#PolitiquesSociales**



Voir
« Vieillir chez soi, ce n'est qu'un rêve ! »



zzz Votre épargne ne dort jamais zzz

8 Français sur 10 possèdent un livret A. 60 % de cette épargne est investie dans des projets d'intérêt général.

#tempsfort #épargne



Bpifrance

L'économie réelle ouverte à tous

Le monde de l'investissement devient accessible à tous avec Bpifrance. La banque publique a récemment lancé Bpifrance Entreprises 3 (BE3), un nouveau fonds destiné aux particuliers souhaitant investir dans des entreprises non cotées en bourse (*private equity*). Avec un ticket d'entrée fixé à 500 euros, ce fonds vise à démocratiser l'accès au capital-investissement, souvent réservé à des investisseurs disposant d'apports plus importants. BE3 a pour objectif de lever 120 M€ et d'investir dans environ 1 200 PME et start-up

majoritairement françaises de différents secteurs d'activité. Le taux de rendement net annuel espéré se situe entre 8 % et 10 % et comprend un risque de perte en capital, y compris totale, mais le grand nombre d'entreprises présentes abaisse le risque de pertes importantes, précise Bpifrance.

Bpifrance avait déjà lancé d'autres fonds similaires, tels que BE1, BE2 et BE Avenir 1, avec des montants d'investissement minimums plus élevés (à partir de 1 000 €). La souscription peut se faire à travers des

assurances vie, mais également de manière autonome, par le biais de la plateforme développée par Bpifrance, fonds-entreprises.bpifrance.fr



En savoir plus sur
Bpifrance Entreprises 3

Sfil

Soutenir les projets sociaux locaux

Et de sept ! Le groupe Sfil, banque publique spécialisée dans le refinancement des collectivités locales et des établissements publics, a émis sa septième émission publique pour l'année 2024. Cette émission prend la forme d'obligations pour un montant total de 1,25 Md€ avec un engagement de remboursement au bout de sept ans. Pour la première fois, cette émission est spécifiquement destinée au financement des investissements sociaux du secteur public local. Les fonds récoltés serviront à financer deux types d'investissements :

- L'accès aux services essentiels, tels que le financement d'établissements scolaires (écoles, collèges, lycées), de crèches et d'équipements culturels comme des médiathèques.
- Le développement territorial, avec des projets comme le déploiement de réseaux à très haut débit et le financement de programme de renouvellement urbain.

70 investisseurs ont répondu présents conduisant à la constitution d'un livre d'ordres de 1,5 Md€ d'euros. Cette transaction s'inscrit dans les objectifs de Sfil d'émettre 25 % de ses émissions de 2024 sous la forme d'obligations ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), et jusqu'à 33 % en 2030.



Sfil a lancé la première émission publique destinée à des projets sociaux.

CDC Biodiversité

Les collectivités s'outillent pour la biodiversité



Le Global Biodiversity Score (GBS) est désormais doté d'une version spécialement conçue pour les collectivités.

© Laure Cordier / Maram - Caisse des Dépôts - 2023

Avec la multiplication des fonds, publics et privés dédiés à la préservation et à la restauration de la biodiversité, CDC Biodiversité appelle à la vigilance face au risque d'écoblanchiment et à une surveillance accrue des régulateurs financiers grâce notamment à l'utilisation d'outils de mesure. Le Global Biodiversity Score (GBS) en est un. Développé par CDC Biodiversité depuis 2015 et comparable au bilan carbone appliqué à la biodiversité, le GBS permet d'établir un lien entre activités économiques et impacts et dépendances à la biodiversité. Dotée d'une version pour les entreprises privées puis pour les institutions financières, CDC Biodiversité vient d'initier la

version pour les collectivités territoriales qui souhaitent avoir une vision globale et quantitative de l'empreinte associée à leur patrimoine et à leurs compétences. À terme, elles pourront également évaluer l'empreinte du territoire et de leurs politiques publiques et construire des stratégies biodiversité complètes et cohérentes, grâce à une méthodologie standardisée et un langage commun autour de l'empreinte biodiversité.

Retrouvez l'interview de João Pereira Da Fonseca, responsable du pôle entreprises et collectivités de CDC Biodiversité, page 19.

I4CE

Qui a accès à la transition écologique ?

L'institut de l'économie pour le climat I4CE vient de publier l'Observatoire des conditions d'accès à la transition écologique pour les ménages, avec un zoom sur la rénovation énergétique des logements et la mobilité. En 2024, l'augmentation des aides publiques a permis de baisser le reste à charge des ménages modestes et de classe moyenne, mais il constitue encore un frein pour financer des travaux ou un véhicule électrique. Par ailleurs, certains ménages (locataires, logements collectifs) font face à des obstacles supplémentaires, par exemple lorsque l'installation de bornes de recharge nécessite un avis de la copropriété. Ces inégalités apparaissent aussi au niveau du territoire, avec des aides locales disparates et un accès à des artisans qualifiés variable. Néanmoins, les ménages qui parviennent à investir font des économies d'énergie : jusqu'à 380 euros pour le logement et environ 80 euros par mois pour un ménage qui roule 10000 km par an.

À l'heure des débats budgétaires, I4CE appelle à sanctuariser certaines dépenses publiques pour la transition écologique, indispensables au passage à l'action des ménages modestes et issus des classes moyennes.



Lire l'étude

CNR

Des médicaments produits aux renouvelables

La Compagnie Nationale du Rhône (CNR) fournira 20 % de l'électricité consommée par les sites industriels de Sanofi en France, à partir du 1^{er} janvier 2025. Sanofi, entreprise pharmaceutique française, a signé avec CNR trois contrats d'achat d'électricité de gré à gré, appelés « corporate PPA » (power purchase agreement) pour une

durée de vingt ans. Ce type de contrat présente plusieurs avantages. Pour l'entreprise consommatrice d'énergie, il permet d'acheter de l'électricité à un prix fixé sur une longue période, ce qui réduit son exposition aux fluctuations des prix de l'énergie. L'approvisionnement en énergie renouvelable participe également

à l'atteinte de ses objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Pour le producteur d'énergie, ces contrats lui assurent une demande stable à long terme. L'électricité vendue à Sanofi sera produite par deux parcs éoliens en Nouvelle-Aquitaine et un parc photovoltaïque en Auvergne-Rhône-Alpes.

La Poste

Des voies douces pour les colis



© Elyxandro CEGARRA

Tramway, navette fluviale, vélo cargo, les colis optent pour les mobilités douces.

La Poste ne manque pas d'ingéniosité pour livrer ses colis de la manière la plus neutre en carbone possible. À Strasbourg, une expérimentation a été menée grâce à la coopération de La Poste, Alstom, l'Eurométropole de Strasbourg et la Compagnie des transports strasbourgeois pour transporter des colis en tramway. Deux fois par jour, un premier facteur accompagnait une centaine de colis en moyenne dans un wagon puis un second facteur les distribuait en vélo-cargo dans l'hyper centre. Objectif de l'expérimentation : vérifier dans quelle mesure ce mode de transport peut remplacer une partie de l'acheminement

des colis en camion et développer ainsi une logistique urbaine décarbonée.

En Île-de-France, c'est la Seine qu'emprunteront les colis grâce un partenariat avec Fludis. D'ici 2026, une barge à propulsion électrique, équipée de panneaux solaires, transportera 3000 colis par jour sur 24 km entre Gennevilliers et Boulogne-Billancourt. L'équivalent de 200000 km par an sur route sera ainsi évité. Les livraisons aujourd'hui effectuées à Boulogne, en véhicules utilitaires électriques, seront effectuées par vélos cargos, permettant la décongestion du trafic dans la ville.

Politiques sociales

SOLTéA : bilan d'une première

Les entreprises soumises à la taxe d'apprentissage doivent en verser une partie, appelée solde (équivalent à 0,09 % de la masse salariale), à un ou plusieurs établissements de formation de leur choix. L'attribution et le versement de ce solde sont gérés par le biais de la plateforme SOLTéA, dont la gestion a été confiée par l'État à la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts. 2023 marquait l'ouverture de la plateforme. Retour chiffré sur cette première édition.

- **1/3 des entreprises** assujetties à la taxe d'apprentissage ont réparti leur solde.
- **9900 établissements** soutenus directement par les entreprises.
- **466 M€** collectés au total et reversés aux établissements



Voir les chiffres détaillés

lcade

Bâtir la ville de 2050

Bâtir la ville de 2050 : c'est la nouvelle signature de marque d'lcade, filiale immobilière du Groupe, mais c'est surtout « *une ambition qui se concrétise dans le quotidien des équipes* », affirme son directeur général Nicolas Joly lors d'un événement du même nom, le 15 octobre 2024. Acteur du temps long, lcade a mis autour de la table des architectes et urbanistes, des élus, des biologistes et hydrologues, ainsi que des experts de la finance et du climat pour s'exprimer notamment sur l'hybridation progressive des villes et la gestion des ressources limitées. Plusieurs projets exemplaires ont été cités :

- À **Saint-Ouen-sur-Seine**, au cœur du Village des athlètes, le quartier des Quinconces réalisé par lcade, la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires et CDC Habitat.
- À **Bordeaux-Lac**, l'aménagement du quartier de la Jallère avec la renaturation et la désimperméabilisation d'un site tertiaire, qui accueillera bureaux et logements.
- À **Avignon**, l'ancienne prison Saint-Anne a été transformée en lieu hybride, baptisé la Cour des Doms, qui mixe logements, services (crèche, centre médical), commerces et espace artistique.
- À **Strasbourg**, l'entreprise papetière Blue Paper et l'incinérateur de déchets dangereux Tréni injectent leur chaleur fatale dans les réseaux de l'Eurométropole pour l'équivalent de 30000 logements chauffés.
- À **Noisy-le-Grand**, un projet est en cours pour entraîner un outil d'intelligence artificielle avec les données de consommation d'énergie des bâtiments communaux et à terme réduire les factures énergétiques de 20 % en deux ans, et 50 % d'ici à 2030.

À cette occasion, lcade a lancé le blog « Lignes de ville » où se mêlent différents points de vue sur la fabrique de la ville, ainsi qu'un mook (contraction de magazine et book) complet sur le sujet.



Voir le blog « Lignes de ville »

Transdev

Les transports au grand air



© Yann Gilquin

La signature d'un nouveau contrat avec Grand Chambéry est aussi l'occasion d'améliorer l'offre de transports de l'agglomération.

Alors que la Caisse des Dépôts a engagé une réflexion sur l'évolution de sa participation au capital de Transdev, l'entreprise de transport poursuit son déploiement en France, son premier marché. Dernier succès en date : la gestion et le développement du réseau de bus SYNCHRO de l'agglomération Grand Chambéry et de ses 38 communes. Le contrat, de 151 M€ et opéré par Transdev Grand Chambéry, sera valable cinq ans à partir de janvier 2025.

Avec une moyenne actuelle de 8,86 millions de passagers, et plus de 4,5 millions de kilomètres commerciaux couverts en année pleine, le projet vise une augmentation de 28 % de la fréquentation. Pour ce faire, des restructurations sont prévues pour mieux desservir les zones d'emploi et rurales. Parmi les nouveautés, une nouvelle ligne express sera lancée entre la gare et la zone d'activités Savoie Technolac pour augmenter la capacité en heure de pointe et assurer les correspondances avec le TGV pour Paris.

Un service de transport à la demande pour les actifs sera aussi déployé.

L'agglomération a investi, en 2024, dans des bus BioGNV auxquels Transdev ajoutera des bus électriques ainsi qu'une station de compression BioGNV, opérationnelle en 2025. Avec à son bord 270 employés, Transdev Grand Chambéry deviendra un acteur clé de l'emploi local.

Banque des Territoires

Quand les gares reprennent vie

Et si l'on transformait les terrains et bâtiments ferroviaires abandonnés en espaces de vie ? C'est le pari que se sont donnés la Banque des Territoires et SNCF Immobilier en signant un partenariat national pour revitaliser les emprises ferroviaires.

La réhabilitation du foncier ferroviaire pose de nombreuses contraintes comme le coût élevé des acquisitions, la complexité des procédures ou la pollution des sols. Pour aider les collectivités à y faire face, une enveloppe

jusqu'à 200 000 euros pour chaque site sera allouée conjointement à deux types d'études : les études « propriétaires » réalisées par SNCF Immobilier, visant à la préparation des biens pour la vente ou la location, et les études « urbaines » financées par la Banque des Territoires, qui porteront sur la faisabilité économique et architecturale des projets.

D'un investissement total de près de 4 M€, ce partenariat s'inscrit dans le programme Action Cœur de Ville,

initiative gouvernementale soutenue par la Banque des Territoires visant à redynamiser les centres-villes. Il prévoit d'accompagner un maximum de 20 sites d'ici fin 2026.

La rénovation de la gare de Vierzon est la première concrétisation de ce partenariat, avec l'aménagement d'un pôle d'échanges multimodal.

Docaposte

Engagé pour un numérique souverain

Les parents de collégiens et lycéens le connaissent bien : PRONOTE, l'outil incontournable pour suivre la scolarité des élèves. Derrière ce logiciel de vie scolaire se cache un acteur : Docaposte, la filiale numérique du groupe La Poste, qui a fait l'acquisition d'Index Éducation en 2020. En septembre dernier, Olivier Vallet, PDG de Docaposte, s'exprimait dans le quotidien *La Tribune* sur sa stratégie pour un numérique éducatif éthique et sécurisé, sur l'indispensable protection des données scolaires et sur son offre de cloud souverain. Morceaux choisis.

«La labellisation SecNumCloud [récemment obtenue pour les logiciels de vie scolaire d'Index Éducation] représente le niveau le plus élevé de sécurité technique et juridique des données. Ces logiciels forment un véritable écosystème sécurisé et souverain. Le tout est en cohérence avec la doctrine "Cloud au centre", que l'État a mise en place depuis 2021 et qui impose aux administrations publiques et aux services de l'État d'utiliser des logiciels hébergés en France.»

«Nous militons pour un numérique éthique, responsable et souverain : obtenir ce label était une décision stratégique majeure à l'échelle de Docaposte.»

«Je constate que beaucoup d'entreprises ont pris conscience ces dernières années de l'importance des données sensibles qu'elles gèrent, et de la nécessité de ne pas les laisser aux mains d'acteurs étrangers, quels qu'ils soient, pour d'évidentes raisons d'indépendance technologique.»

«Google et Microsoft ont eu besoin de s'allier à des Français et créer des co-entreprises pour s'adresser au secteur public et aux opérateurs d'importance vitale. [...] À chacun ensuite de déterminer s'il souhaite que ses données sensibles soient traitées par du logiciel américain, même vendu par une entreprise française.»



Le nouveau siège de CDC Informatique s'est installé à Bagnaux.

© Brenac & Gonzalez & Associés / photo : Antoine Duhamel

CDC Informatique

Une nouvelle adresse pour le collectif

Cela faisait 60 ans que le siège social de CDC Informatique était implanté à Arcueil. En juillet 2024, les 550 collaborateurs franciliens ont déménagé pour découvrir un site flambant neuf à Bagnaux. Baptisé Network II, l'immeuble offre une configuration qui met à l'honneur l'intelligence collective et les nouvelles façons de travailler avec une part importante faite aux espaces partagés et la présence d'un atrium permettant d'organiser des moments de convivialité. Engagé sur les sujets du numérique responsable, CDC Informatique a souhaité incarner ses engagements environnementaux et sociétaux dans ce bâtiment de 16000 m². Ce dernier, certifié

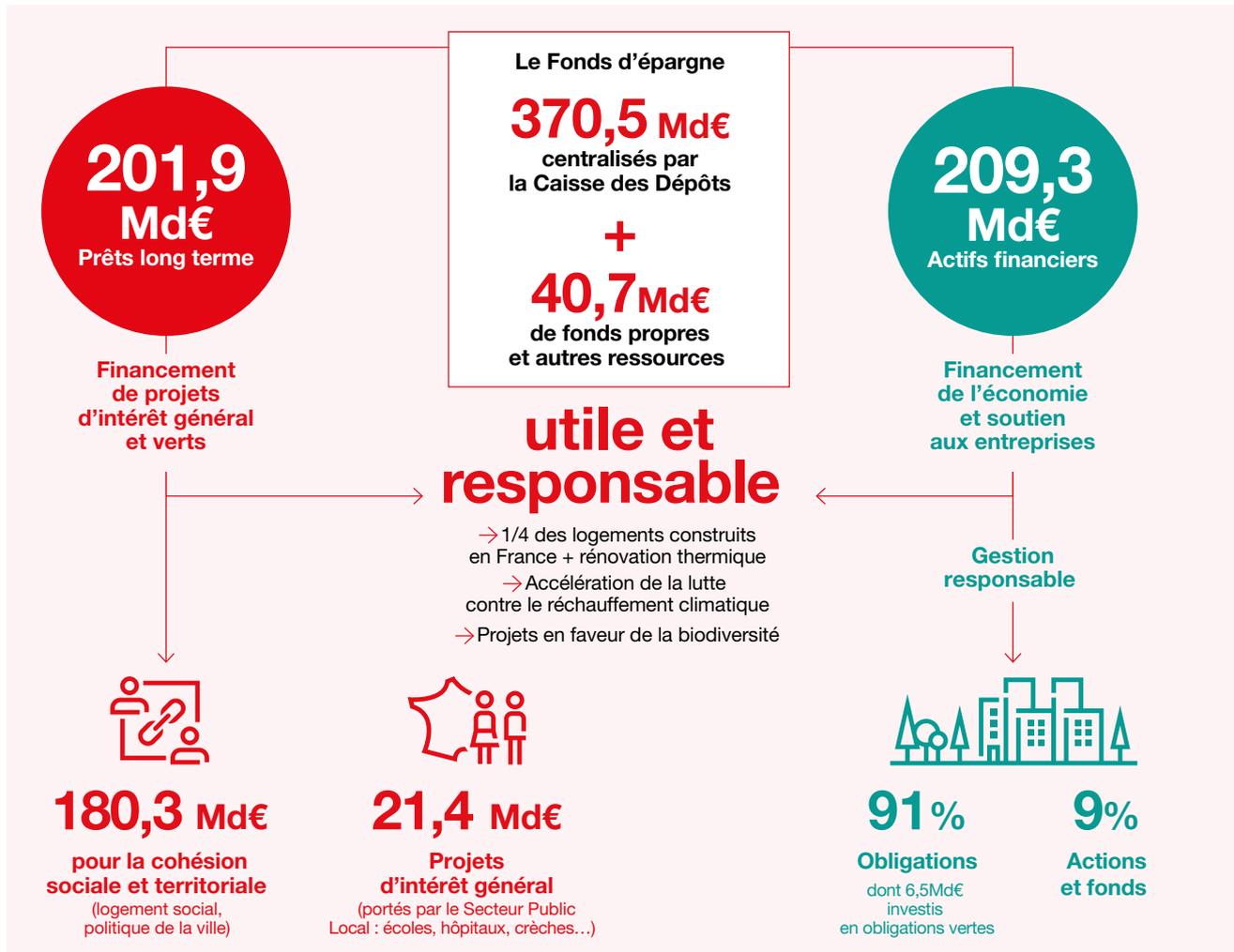
HQE Excellent et BREEAM (référentiels de certification environnementale), présente moins de 65 % de surface à chauffer, ventiler et éclairer par rapport à l'ancien site. La totalité des typologies d'espaces est accessible aux personnes à mobilité réduite et le nombre de places de parkings pour les vélos a été multiplié par quatre.

Ce déménagement s'inscrit dans la stratégie immobilière d'exploitation de la Caisse des Dépôts à l'instar d'autres projets immobiliers passés à Bordeaux et Angers, et à venir à Paris.

À qui profite l'épargne ?



* Livret d'épargne populaire



En 2023, **16,1 Md€** de prêts

Dont **10,8 Md€** transition écologique

12,6 Md€
Cohésion sociale
83 741
logements sociaux financés

3,5 Md€
Intérêt général local
773
projets sur tout le territoire

105 486
logements sociaux réhabilités
1,2 Md€ et **223**
projets eau et assainissement



Lire le dossier complet

“

Partout dans le monde, des gens essaient de faire de la sobriété à leur échelle et par effet d'agrégation, tous ces gestes donneront des résultats majeurs! ”

BIO EXPRESS

1969 — Formations auprès de Michel Crozier.

1975 — Thèse avec Alain Touraine sur Madagascar.

1988 — Professeur à la Sorbonne (Paris 5), puis en 2014, professeur émérite à la Sorbonne (Paris Cité).

2014 — Animateur du réseau des socioanthropologues professionnels, Anthropik.

2018 — *L'empreinte anthropologique du monde*, Peter Lang.

2022 — *Le marché des dieux. Comment naissent les innovations religieuses. Du judaïsme eu christianisme*, PUF (éd.).

2022 — *La consommation sous contrainte*, EMS, (avec Philippe Moaty, éd.).

2023 — *La réception des innovations*, PUF (éd.).

Propos recueillis
par Magalie Claustres
📷 Stéphane Gladieu - Caisse des Dépôts - 2024

Dominique Desjeux, sociologue et anthropologue

Dominique Desjeux parcourt le monde pour ses enquêtes qualitatives. Il interviewe des personnes *in situ*, observe leurs pratiques, vidéos et photos à l'appui... Mais il considère aussi la société comme un grand système d'actions. Et essaie de comprendre ce qui émerge : problèmes, angoisses, crises... passant à un niveau géopolitique. C'est « la connaissance mobile » : il change son échelle d'observation, sa focale et son angle. Retour sur les crises qui affectent notre consommation, et perspectives.

Pouvez-vous dresser un panorama des récentes crises qui ont affecté notre consommation ?

Nous avons connu une crise majeure entre 2000 et 2008, la classe moyenne supérieure mondiale étant passée de 200 à 540 millions, alors qu'elle avait mis 200 ans pour parvenir à ces 200 millions. Cette augmentation a déstabilisé tous les marchés internationaux des matières premières, de l'énergie, des protéines notamment du soja... Tous les prix ont explosé, dont ceux de l'énergie et de l'alimentation, alors qu'en France, les dépenses contraintes de logement, de mobilité et du numérique ont commencé à peser fortement sur les couches sociales les plus pauvres. En 2008, surgit la crise financière et monétaire. En 2018, la crise sociale des gilets jaunes a fait écho aux crises du Moyen-Orient. Puis vint la crise sanitaire de la COVID-19 en 2020, suivie par la crise logistique en 2021, au moment de la reprise de la consommation. Ce redémarrage rapide, surtout avec le bricolage, les jeux ou le sport au foyer, a entraîné une pénurie de containers et un engorgement des ports du fait de la maladie qui touchait les grutiers et les conducteurs de semi-remorques. D'où une inflation des prix, liée à la rarefaction des produits. Enfin, la guerre en Ukraine, en allongeant les temps d'approvisionnement, confirme l'importance de la contrainte logistique. Ce risque est d'autant plus présent qu'il existe d'autres zones de fortes tensions dans le monde. À toutes ces crises s'ajoute celle du réchauffement climatique. Elles ne sont pas nouvelles. En l'an moins 1200, une crise climatique a provoqué l'effondrement des grands royaumes de la Méditerranée. La grande peste noire au 14^e siècle a détruit la moitié de la population européenne. La nouveauté, c'est qu'elles sont très rapprochées dans le temps et touchent le monde entier. C'est plus angoissant. En conséquence, des régimes populistes émergent partout : du fait de cette angoisse, ils sont plébiscités pour mettre de l'ordre. Une menace pèse sur nos démocraties.

Les contraintes produites par ces crises affectent-elles durablement nos habitudes ?

Grâce à ces contraintes, les consommateurs changent de comportements. Par exemple : moins de mobilité, moins de gaz à effet de serre, plus de cuisine maison et moins d'achats de produits alimentaires industriels... pendant le confinement. Puis, une fois la contrainte levée, les consommateurs reprennent leurs comportements d'avant, liés au confort quotidien. Sauf deux changements majeurs : le télétravail, qui a touché tout le système de mobilité et d'organisation de la vie quotidienne. Et ce que j'appelle l'émergence d'un hub digital domestique, au moins pour les cadres. On peut tout à la fois produire, acheter, vendre et consommer dans le logement et tout cela grâce au numérique. Ce qui nous rend autonomes, mais très dépendants de l'énergie électrique. Une panne durable déclencherait un immense chaos. Concernant la crise du réchauffement climatique, le consommateur final n'est pas le principal émetteur de gaz à

effet de serre. Ce sont plutôt les entreprises industrielles ou de mobilité. Elles sont indispensables pour la société. Mais pour elles, changer les processus est compliqué et cela coûte très cher en investissement, alors même qu'elles sont en compétition permanente pour baisser les prix, notamment avec la Chine. D'où l'importance de développer le marché intérieur européen, pour limiter la mainmise non démocratique d'États. Les États-providence sont déjà également menacés par la nécessité d'investir dans les industries d'armement.

L'essor de l'économie circulaire est-il significatif ou faut-il une sobriété sous contraintes ?

Nous avons certes une tradition de seconde main. eBay est un peu l'ancêtre de Vinted par exemple. Les vide-greniers, eux, correspondent au moment où l'hyperconsommation sature les logements. Or il faut consommer moins de matières premières et d'énergies fossiles pour limiter la compétition pour l'accès aux ressources naturelles : quand elle devient trop forte, elle déclenche des guerres. La sobriété ne pourra pas se faire sans contrainte, sans des formes de régulation par l'État comme la loi AGEC sur l'économie circulaire qui oblige à la réparabilité, à la réutilisation. Ou encore de nouvelles crises qui obligent de changer le *business model* des entreprises, ce qui ne va pas de soi. Ce qui est nouveau ce n'est pas la contrainte, mais les nouvelles formes par lesquelles elle se manifeste. Je ne connais pas de société sans contrainte. On garde des marges de manœuvre, mais on n'est jamais totalement libre. Le rôle des politiques est de faire appliquer les contraintes de façon équitable. Toute politique aujourd'hui doit gérer une tension entre le développement des entreprises, la contrainte de réchauffement climatique et l'équité sociale. Il est probable, par exemple, qu'il faille introduire une dose de protectionnisme pour protéger certaines entreprises. Les consommateurs, de leur côté, sont soumis à toute une série de contraintes matérielles, sociales et symboliques. Cependant, dépenser moins d'énergie électrique dans le logement peut signifier dépenser plus d'énergie humaine pour cuisiner, trier, ramener les consignes, notamment pour les femmes, et peut donc augmenter leur charge mentale. Les obstacles à la sobriété sont multiples. Une des clés serait de changer notre faible capacité à négocier entre des intérêts divergents. En France, on n'est pas très bon en comparaison avec l'Allemagne ou les pays scandinaves. Il faudrait, dès l'école, plus de coopération et moins de compétition.

Pour conclure ?

Un proverbe chinois que j'affectionne : « Quand on est loin de la montagne, on ne voit pas par où passer. C'est en avançant qu'on trouve ». Il en va ainsi du réchauffement climatique : de loin, on a l'impression que tout va s'effondrer, mais non ! Partout dans le monde, des gens essaient de faire de la sobriété à leur échelle et par effet d'agrégation, tous ces petits et grands gestes donneront des résultats majeurs !



Les collectivités locales en première ligne face au changement climatique

La dette écologique pèse sur les épaules des collectivités locales qui doivent doubler leurs investissements climat pour nous permettre d'atteindre nos objectifs climatiques. Dans un contexte budgétaire tendu, les territoires se projettent dans le futur sous contrainte. Pourtant, ne pas agir aujourd'hui coûtera beaucoup plus cher demain. Le groupe Caisse des Dépôts adapte ses outils et ses financements pour soutenir les initiatives vertueuses des collectivités. Des solutions innovantes, comme l'intracring ou le Label bas-carbone, permettent de mobiliser des fonds pour des actions rapides. D'autres dispositifs de long terme donnent du temps et des moyens d'action pour réduire cette dette écologique qui hypothèque l'avenir des générations futures.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur la transformation écologique des collectivités locales

01



Une hausse de 44 % des investissements climat depuis 2017

Les collectivités ont investi 8,3 Md€ en 2022 dans les secteurs du bâtiment, des transports et de l'énergie, augmentant sensiblement leurs actions en faveur de la transformation écologique. Les communes et intercommunalités supportent les deux tiers de ces engagements financiers. Pour atteindre nos objectifs climatiques, il faudrait que les collectivités mobilisent 19 Md€ chaque année, soit 11 Md€ de plus par an de 2024 à 2030.

→ En savoir plus : panorama des investissements climats publié par I4CE et La Banque Postale.



02



Le levier de l'emprunt incontournable pour atteindre les objectifs

Le recours accru à l'emprunt semble incontournable (entre 40 et 100 Md€ selon les pistes étudiées) dans tous les scénarios proposés par I4CE et La Banque Postale, qui préconisent un « alignement entre les collectivités, l'État et les institutions financières ». La redirection des investissements, le recours aux ressources propres (liées à la fiscalité) et le soutien de l'État sont les trois autres leviers identifiés pour atteindre les investissements nécessaires.

→ Lire page 17 : interview d'Olivier Sichel « la dette n'est pas le mal absolu ».

03



Le pôle financier public avec les collectivités

Aux côtés de la Banque des Territoires, La Banque Postale propose une gamme de financements responsables pour les accompagner avec des prêts verts et des prêts sociaux. Fin 2023, 2500 projets en faveur du climat et de la cohésion sociale, portés par le secteur public local et l'économie sociale, ont pu être financés pour un montant de 10 Md€. Avec l'offre Subzen, les collectivités peuvent être accompagnées dans la recherche de subventions, le montage et la gestion des dossiers afin d'optimiser le plan de financement de leurs projets d'investissement.

→ En savoir plus : La Poste, partenaire des territoires.



04



Des rénovations énergétiques pour lutter contre l'inaction

La Caisse des Dépôts qui déploie un plan de 100 Md€, dont 85 en faveur de la transformation écologique des territoires, adapte ses outils aux besoins des collectivités : l'intracring permet de réaliser rapidement des travaux de performance énergétique sans grever les finances locales. Les économies servent au remboursement des avances consenties par la Banque des Territoires ou au financement de nouveaux projets. En 2023, une centaine de projets ont ainsi été engagés pour un montant total de 353 M€.

→ Lire page 19 : à Châteauneuf-le-Rouge, la consommation électrique divisée par 2,4 en quelques mois grâce à l'intracring.

05



Des projets et des prêts à long terme pour préparer l'avenir

Les collectivités doivent lutter contre le changement climatique, mais aussi apprendre à vivre avec, en adaptant leur territoire. Des infrastructures résilientes sont nécessaires pour sécuriser les ressources en eau, en terre et pour protéger les zones vulnérables (littoral ou montagne). La Banque des Territoires propose des prêts de long terme pour réaliser des projets structurants, comme le prêt Gaïa d'une durée pouvant aller jusqu'à 80 ans, qui soutient des initiatives de sobriété foncière, ou l'Aquaprêt qui finance la rénovation des réseaux d'eau.

→ Lire page 14 : « le climat a besoin de long terme... les collectivités aussi ».

06



La reconquête de la biodiversité

Les collectivités locales jouent un rôle prépondérant dans les politiques de biodiversité : elles ont contribué à 40,2 % des finances de ces politiques en 2021, selon le rapport sur le financement de la stratégie nationale de biodiversité pour 2030. Les politiques en faveur du vivant se déploient à l'échelle territoriale : des solutions s'élaborent notamment avec différentes filiales du groupe Caisse des Dépôts pour préserver et restaurer la biodiversité. Le label bas-carbone ville arborée élaborée par la Société Forestière est l'un de ces outils de financement.

→ Lire page 18 : le premier projet de végétalisation urbaine menée en France grâce au Label bas-carbone raconté par Florian Bercault, maire de Laval.



Le climat a besoin de long terme... les collectivités locales aussi

La dette écologique pèse sur les épaules des collectivités : elles doivent réaliser des investissements majeurs pour lutter contre le réchauffement climatique et adapter leurs territoires à ces effets. La Caisse des Dépôts mobilise des financements et des idées pour les aider à relever ce défi.

« Les collectivités locales font face à des sujets inédits. Aucun élu ne peut se tourner vers son prédécesseur pour l'interroger sur son expérience. De plus en plus, ces élus locaux doivent répondre à des questions nouvelles dont ils découvrent progressivement l'ampleur », constate Michel-François Delannoy, directeur de l'appui aux territoires, à la Banque des Territoires. Canicules, inondations, sécheresse, recul du trait de côte, baisse de l'enneigement, pollutions diverses... Les collectivités doivent s'organiser pour affronter ces bouleversements qui concernent les ressources naturelles, les infrastructures, les activités économiques et agricoles. Dans un contexte budgétaire tendu, elles se retrouvent au pied d'un « mur d'investissements » : même s'ils ont augmenté de 47 % depuis 2017, leurs investissements climats doivent doubler pour nous permettre d'atteindre nos objectifs climatiques, selon une étude réalisée par I4CE et La Banque Postale en septembre dernier.

Dette écologique et financière, l'exercice de vérité

La Caisse des Dépôts, qui consacre 100 Md€ en six ans en faveur de la transformation environnementale, dont 85 Md€ dédiés aux territoires, apporte des moyens financiers aux collectivités pour concevoir, initier et réaliser des projets essentiels : rénovation énergétique des bâtiments publics, décarbonation des mobilités et production d'énergie renouvelable. Ainsi, 2,5 Md€ seront mobilisés d'ici à 2028 pour rénover 400 millions de m² de bâtiments publics. « Notre engagement de long terme permet aux collectivités de poursuivre leurs investissements verts »,

explique Michel-François Delannoy. La dette financière, actionnée de manière raisonnée par les collectivités, est un moyen de réduire la dette écologique, qui hypothèque notre avenir. Laisser filer cette dette écologique pour éviter à tout prix un emprunt serait un mauvais calcul. Si on n'agit pas aujourd'hui, cela coûtera six fois plus cher d'ici à 2050. Même si leurs situations peuvent être différentes, les collectivités territoriales présentent un endettement mesuré, qui pèse pour moins de 10 % dans la dette publique française alors qu'elles assument 70 % de l'investissement public civil. Pour Florian Bercault, maire de Laval, la dette est avant tout un outil à utiliser à bon escient : « la dette c'est comme le cholestérol, il y a la bonne et la mauvaise. La mauvaise finance des projets bruns, des infrastructures inutiles et carbonées. La bonne nous permet d'investir dans la transformation de nos villes et pour les générations futures. Si on ne fait rien, on va s'en mordre les doigts. »

Isoler la dette verte pour soutenir l'investissement local ?

Des dispositifs, votés dans la précédente loi de finances, posent des premiers jalons pour une meilleure orientation des investissements locaux en faveur du climat. En 2024, les collectivités de plus de 3 500 habitants ont désormais l'obligation d'établir un « budget vert » : elles doivent y inscrire les dépenses d'investissement, en précisant s'ils contribuent ou pas à la transformation écologique. Cette loi de finances ouvre aussi la possibilité aux collectivités (sans les y obliger) d'identifier le montant de leur encours consacré à des investissements durables. Bien que facultative, cette « signalisation verte » désigne, d'une certaine manière, un montant « à part », consacré à des projets vertueux : une

rénovation énergétique fait diminuer aujourd'hui les charges de fonctionnement et évite demain d'autres dépenses.

Pour ces actions de rénovation énergétique, comme pour les autres sujets de transformation écologique, la Banque des Territoires apporte son appui dès l'élaboration du projet : « *la phase de décision est aussi essentielle et nous fournissons des moyens de financement de l'ingénierie, de l'expertise pour accompagner les collectivités dans leurs choix* », souligne Michel-François Delannoy. Dans le Jura, le département a pu réaliser une étude de faisabilité autour de la production d'électricité photovoltaïque prise en charge à 100 %. En documentant précisément les performances attendues et les impacts financiers, on sécurise la prise de décision.

Une dette longue pour un combat de longue haleine

À travers les programmes qu'elle porte, la Banque des Territoires expérimente des leviers d'actions qu'elle déploie ensuite à grande échelle. Le plan 1 000 écoles, mené entre 2020 et 2023 dans le cadre d'Action Cœur de Ville, s'est prolongé avec EduRénov : plus de 2 000 établissements ont aujourd'hui bénéficié d'un accompagnement technique et financier. « *Nous avons ajusté nos moyens, en ingénierie et en financement, pour multiplier ces projets de rénovation. Le déploiement de programmes comme Action Cœur de Ville ou Petites Villes de Demain, qui associe des acteurs locaux et nationaux, crée un effet booster sur les territoires* », ajoute Michel-François Delannoy.

La bifurcation écologique nécessite la décarbonation de nos modes de production et de consommation, elle exige aussi de préserver les ressources et la biodiversité. « *Nous devons à la fois travailler sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation des territoires, sans oublier les enjeux liés à la biodiversité* », décrypte Michel-François Delannoy qui ajoute : « *l'un ne remplace pas l'autre, les rapports du GIEC insistent bien sur la nécessité de mener les deux de front.* » Comme l'explique l'ICCE, dans une tribune de janvier 2023, les collectivités doivent intégrer ce sujet d'adaptation dans leurs dépenses structurantes, mais aussi mobiliser des budgets spécifiques pour désimperméabiliser, végétaliser, préserver les ressources naturelles, tout en trouvant des moyens humains pour piloter une stratégie locale.

« *Nous avons conçu des offres particulières notamment pour les zones littorales et montagneuses et les villes, particulièrement exposées aux conséquences du changement*

climatique », annonce le directeur de l'appui territorial. La Banque des Territoires consacre 1,2 Md€ à l'adaptation des territoires. Chacun de ces plans, montagne, littoral et villes, prévoit des apports en ingénierie, en prêt ou investissement. Ils permettent aux collectivités d'enclencher des travaux, comme à Lacanau dont la plage est menacée de disparition. Tout en consolidant la digue pour sécuriser son littoral à court terme, la ville peut réaliser d'autres actions supplémentaires en se projetant à l'horizon 2050 voire 2100. Le recours à la dette longue est utile pour réaliser ces projets structurants, comme les rénovations de réseaux d'eau. L'Aquaprêt, créé en 2019, soutient des réalisations complexes sur une durée pouvant aller jusqu'à soixante ans :

avec des échéances correspondant aux amortissements techniques, il impacte moins les finances locales à court terme. « *Nous sommes les seuls à prêter sur une aussi longue durée, comme c'est aussi le cas avec le prêt Gaïa en faveur de la sobriété foncière et la biodiversité* », souligne Michel-François Delannoy. *C'est un signe supplémentaire de notre engagement massif et pérenne.* »



Regarder le film
Lacanau s'adapte
au fil de l'eau



La gare d'Haguenau transformée en pôle d'échanges multimodal pour favoriser les mobilités douces

« La dette n'est pas le mal absolu »

Olivier Sichel, directeur général délégué de la Caisse des Dépôts et directeur de la Banque des Territoires incite à amplifier la transformation écologique des territoires en permettant aux collectivités d'inscrire leurs actions et leurs financements dans le long terme.

Les collectivités sont en première ligne face au réchauffement climatique. Comment peuvent-elles construire le futur de leurs territoires et assurer la cohésion sociale et territoriale ?

Vous avez raison de le rappeler, ce sont les élus locaux qui sont en première ligne face à un dérèglement climatique qui accélère et des conséquences déjà très sérieuses (épisodes de sécheresses précoces, inondations en augmentation, baisse des rendements agricoles...). Il faut accélérer dès maintenant, pour rendre les territoires plus résilients et se préparer aux prochaines années. Tout cela a un coût important, mais ce sont des investissements nécessaires, car chaque année de retard vient augmenter les intérêts de notre dette climatique. Dans un contexte économique particulièrement contraint pour les collectivités, l'endettement

« Une collectivité saine, c'est une collectivité qui investit pour l'avenir en responsabilité »

de long terme apparaît comme la solution la plus efficace pour atteindre nos objectifs climatiques. Comme j'ai eu l'occasion de le rappeler lors du Congrès de Villes de France le mois dernier : la dette n'est pas le mal absolu ! Et c'est un banquier qui vous le dit. Une collectivité saine, c'est avant tout une collectivité qui investit pour l'avenir, en responsabilité. Chaque euro emprunté aujourd'hui aura un effet positif démultiplié dans 40 ou 60 ans. Ces investissements sont indispensables, il faut sortir de cette injonction permanente au court terme : il est temps de donner sa chance au temps long. Nous en avons les moyens.

Certaines régions font un travail de planification de la stratégie de décarbonation : que pensez-vous de ces efforts de territorialisation ?

Les élus locaux ne peuvent pas tout faire seuls et l'État est indispensable pour accompagner cette transition — je devrais dire cette « transformation » — écologique des territoires. Ils ont besoin d'un cadre et d'une vision structurants, qui leur permettent d'agir et de prendre sereinement des décisions, avec la garantie d'être accompagnés et soutenus.

Territorialiser la transition écologique, comme c'est le cas par exemple avec les COP régionales lancées l'an dernier sous l'autorité des préfets, est une méthode efficace qui fait ses preuves — et le meilleur moyen de parvenir à tenir nos objectifs ambitieux. Partir des besoins du terrain, coconstruire avec les acteurs du territoire, s'adapter aux spécificités locales : voilà la méthode que nous portons à la Banque des Territoires et qui porte ses fruits. Nos équipes sont mobilisées tous les jours dans nos 38 implantations régionales, partout en France, au plus près des élus, pour les accompagner utilement. Ce n'est pas depuis Paris que l'on peut prendre des décisions, mais bien depuis les territoires eux-mêmes, avec ceux qui les pilotent.

Comment la Caisse des Dépôts soutient les collectivités sur le sujet de l'adaptation ?

Notre enjeu collectif est d'adapter, dès maintenant, les territoires aux conséquences du réchauffement climatique qui sont, malheureusement, inéluctables. Certains territoires vont devoir se réinventer, car les



© Frédérique PLAS / Caisse des Dépôts - 2019

conditions ont changé. Prenons l'exemple des territoires de montagne confrontés à une baisse drastique du niveau d'enneigement : nous avons développé avec elles un programme, « Avenir Montagne », qui les accompagne vers une économie plus durable prenant en compte ces nouvelles contraintes. C'est donc, paradoxalement, une formidable occasion de transformer la contrainte en opportunité pour le territoire, ses habitants et ses acteurs. Cet exemple illustre bien le rôle qui est le nôtre : outiller les collectivités pour accélérer leurs initiatives, en facilitant la coopération entre acteurs (comme dans le cadre des programmes Aquagir sur la question de l'eau ou EduRénov sur la rénovation du bâti scolaire). Notre mission, c'est de renforcer la cohésion des territoires, avec la transformation écologique comme boussole.



© Xavier Sarrat / Région Pays de la Loire / Ouest Média

À Laval, le maire plante des arbres à crédit (carbone)

Un premier projet répondant à la méthode Ville arborée du Label bas-carbone se concrétise à Laval. Conçu par la Société Forestière, financé par La Poste et soutenu par la Banque des Territoires, il fait la démonstration que le Label bas-carbone peut être un outil de financement de la transformation écologique des territoires.

Il y a un an pile, Florian Bercault, maire de Laval, rencontre les équipes de la Société Forestière sur le stand de la Caisse des Dépôts, au Salon des maires et des

collectivités locales. Un échange se crée autour du Label bas-carbone. Ce dispositif lancé par l'État, en 2019, permet à des entreprises de compenser leurs émissions de gaz à effet de serre en finançant des projets de réduction ou séquestration de carbone en France. Une des méthodes du Label, appelée « Ville arborée » a été mise au point par la Société Forestière : elle valorise la séquestration de CO₂ par des projets de végétalisation en milieu urbain ainsi que les bénéfices environnementaux rendus.

Cette méthode, qui crée un modèle économique pour l'arbre en ville, ne sera officiellement approuvée que quelques semaines plus tard. Mais dans les allées du Salon, une idée a germé. Florian Bercault cherche à financer un projet de végétalisation, dans le cadre de la rénovation des places de quartiers et de la place centrale de Laval. Celui qui est aussi président de la commission nationale EcoQuartier au ministère de la Transition écologique, est convaincu que « *la nature doit reprendre ses droits en ville. Pour*

lutter contre le changement climatique, nous devons désartificialiser, adapter la gestion des eaux fluviales, mais aussi favoriser la mixité sociale. »

800 arbres et zéro embûche

Moins d'un an plus tard, la mairie de Laval s'apprête à planter près de 800 arbres, grâce au Label bas-carbone. La convention de partenariat pour le co-financement qui associe la Mairie, la Société Forestière et La Poste a permis à la Ville d'élargir son programme initial de végétalisation. Côté La Poste, ce financement s'inscrit dans le cadre du

« Nous jouons un rôle de tiers de confiance entre collectivités et entreprises »

ANTOINE DEZA
Société Forestière

programme Climat + Territoires de La Poste qui soutient des initiatives d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et de préservation des ressources.

« Le Label bas-carbone offre un modèle pragmatique qui dégage des financements pour l'investissement, mais aussi le fonctionnement d'une action d'intérêt général locale », explique Florian Bercault. Une opinion partagée par Antoine Deza, adjoint à la Direction des Solutions Fondées sur la Forêt, qui porte l'activité Label bas-carbone à la Société Forestière. « Vous pouvez concevoir le plus beau des projets... si sa gestion n'est pas assurée durablement, il ne rendra pas les services pour lesquels il a été conçu », confirme Antoine Deza.

« C'est un modèle pragmatique qui finance l'investissement, mais aussi la gestion d'un projet de végétalisation »

FLORIAN BERCAULT
maire de Laval

Les racines de la confiance

Dans le cadre de la méthode Label bas-carbone « Ville arborée », la Société Forestière joue deux rôles : elle monte le projet porté par la collectivité afin d'obtenir ce Label et d'évaluer le volume de CO₂ qui seront séquestrés pendant 25 ans ainsi que ses co-bénéfices environnementaux (renforcement de la biodiversité, rafraîchissement, gestion de l'eau...). À Laval, la Banque des Territoires a co-financé cette prestation, dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. D'autre part, la Société Forestière construit le montage financier avec une ou plusieurs entreprises contributrices.

En contrepartie de ce soutien, la collectivité s'engage sur ce foncier végétalisé pour 25 ans. « Nous jouons un rôle de tiers de confiance entre ces partenaires : à travers ce Label, des relations se créent entre collectivités et entreprises implantées sur le territoire qui cherchent le bon moyen de s'y engager », explique Antoine Deza qui ajoute : « le financement du budget de fonctionnement nécessaire à la transition écologique des collectivités restait un impensé. Nous voulons que cet outil permette de financer leurs actions d'adaptation sur le long terme. »

Pour certaines collectivités, la Société Forestière joue aussi un rôle de conseil technique dans la conception des projets.

Mais pas à Laval, où les équipes municipales ont veillé à choisir une vingtaine d'essences différentes essentiellement locales :

« Nous avons privilégié des espèces peu consommatrices en eau, qui participent à la restauration de la biodiversité », indique Florian Bercault. Le long de la Mayenne, ces arbres vont peu à peu dessiner un nouveau paysage, créer de l'ombre et offrir un espace agréable pour les habitants : « les espaces publics sont des lieux où agir pour adapter le territoire » recommande le maire de Laval en insistant sur la dimension locale : « il faut partir du terrain pour créer une culture écologique populaire ». La méthode Ville arborée du Label bas-carbone finance des projets d'adaptation

au changement climatique qui ont un impact sur la biodiversité et la vie quotidienne des habitants : « c'est une approche moderne et de bon sens, à l'image du dispositif intracting que nous souscrivons auprès de la Banque des Territoires pour rénover les bâtiments publics et réaliser des économies d'énergie », explique Florian Bercault, qui se réjouit d'avoir pu concrétiser ce partenariat innovant en moins d'un an. Le maire de Laval n'entend pas relâcher ses efforts pour transformer son territoire : « nous devons trouver les moyens de lutter contre le réchauffement climatique. Ne pas agir c'est hypothéquer notre avenir. »

Biodiversité : un outil pour mesurer l'empreinte des collectivités

Le Global Biodiversity Score (GBS) développé par CDC Biodiversité avec le soutien de la Caisse des Dépôts, est un outil pour mesurer les impacts et dépendances vis-à-vis de la biodiversité. Après ceux des entreprises (2020) et des institutions financières (2021), le volet « collectivités locales » est désormais prêt.

João Pereira Da Fonseca, responsable du pôle entreprises et collectivités de CDC Biodiversité, nous présente ce troisième volet.

Pourquoi un GBS spécial collectivité ?

Le GBS s'inscrit dans une démarche comparable à celle du bilan carbone : l'outil mesure les impacts sur la biodiversité et permet d'identifier et prioriser des actions de réduction de l'empreinte. Cette version s'adresse prioritairement aux intercommunalités et cible, dans un premier temps, l'empreinte de leur patrimoine et de leurs services (gestion des déchets, eau et assainissement, gestion des bâtiments publics...) sur la biodiversité. Les collectivités ont un impact sur la biodiversité au-delà des limites de leur territoire : la manière dont elles se nourrissent, l'énergie qu'elles utilisent ont aussi des impacts sur la nature. Le GBS permet de le mettre en lumière.

Comment les collectivités l'utilisent ?

Cet outil les aide à structurer leur stratégie et à embarquer tous les services dans une démarche cohérente. Par exemple, après avoir identifié que 30 % de son empreinte concerne la gestion des déchets, une collectivité peut définir cet enjeu comme prioritaire et l'approfondir sous le prisme de la biodiversité : est-ce qu'un incinérateur qui émet des gaz à effet de serre est préférable à une déchetterie avec une forte emprise au sol et générant de nombreuses pollutions des sols et milieux aquatiques ? Dans chaque décision opérationnelle, on doit trouver un compromis. En documentant ces enjeux, notre outil aide à rationaliser ce processus pour faire les bons choix. Quatre projets pilotes ont été menés à Nantes, Grenoble, Dijon et Bourges.

Est-ce qu'il y a des différences et des liens avec les démarches des autres acteurs économiques ?

À la différence des entreprises, qui maîtrisent leur chaîne de production et sont responsables de la mise en marché de leurs produits, les collectivités pilotent plusieurs micro-activités avec une maîtrise relative de chaque enjeu. Définir une politique biodiversité englobant tous ces sujets est une tâche complexe, que notre outil propose de faciliter. Notre outil pourra d'ailleurs, dans un deuxième temps, permettre la convergence entre ces acteurs. La collectivité, qui veut améliorer sa gestion d'un service public délégué, pourra fixer des objectifs à son délégataire, qui pourra ainsi documenter ses performances et se positionner par rapport à ses concurrents. On avance progressivement vers une convergence des enjeux des collectivités, des entreprises et des institutions financières grâce à un langage commun construit autour de la mesure d'empreinte.

L'intracing, une idée lumineuse pour faire des économies d'énergie

À Châteauneuf-le-Rouge, on se félicite jour et nuit d'avoir pu rénover l'éclairage public grâce à ce dispositif financier de la Banque des Territoires. Accessible aux collectivités de toute taille, l'intracing permet de déclencher des travaux de rénovation énergétiques sans recourir à des fonds propres grâce à une avance rapidement remboursable grâce aux économies d'énergie.

« À ceux qui m'interrogent sur les travaux que nous avons réalisés sur l'éclairage public de notre commune avec le soutien de la Banque des Territoires, je n'ai qu'un chiffre à donner : une consommation divisée par 2,4 en quelques mois », explique Gérard Morra, élu en charge de l'énergie à la mairie de Châteauneuf-le-Rouge, une commune de 2 500 habitants située à une dizaine de kilomètres d'Aix-en-Provence, dans les Bouches-du-Rhône. « Quand on assume la gestion des deniers publics, on ne peut qu'en tenir compte ». Dans ce territoire rural, d'où l'on peut admirer la montagne de la Sainte-Victoire immortalisée par Cézanne, la motivation est à la fois économique et écologique : « cette opération fait baisser nos émissions de gaz à effet de serre. Nous cherchons à optimiser nos finances, mais aussi à protéger notre magnifique territoire au milieu des vignes, des oliviers et des chênes verts face aux menaces climatiques. »

À la vitesse de la lumière

Les rénovations énergétiques sont en effet vertueuses à plus d'un titre. La Banque des Territoires en a fait une de ses mesures phares pour accompagner les collectivités locales avec des outils adaptés comme l'intracing. Ce dispositif financier permet d'enclencher des travaux de rénovation de l'éclairage ou de bâtiments publics, sans recourir à des fonds propres, grâce à une avance de la Banque des Territoires. Les économies d'énergie, ainsi réalisées, financent le remboursement de cette avance voire de nouveaux projets. « Cela baisse les coûts de fonctionnement tout en produisant un gain environnemental. C'est aussi un moyen de lutter contre le coût de l'inaction

climatique », détaille Jean-Michel Lopes, chargé de développement territorial à la direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur. En 2023, une centaine de projets ont ainsi été engagés, au niveau national, pour un montant total de 353 M€, dont 249 M€ pour l'éclairage public. Depuis début 2024, de nouvelles et nombreuses demandes ont été adressées à la Banque des Territoires qui accompagne des collectivités comme Châteauneuf-le-Rouge pour un projet de 407 000 euros, ou de plus grandes comme Istres, toujours dans les Bouches-du-Rhône, qui réalise ainsi la rénovation de 43 bâtiments publics avec un financement intracing de 3 M€. « La convention dure treize ans pour ces deux communes. Ce dispositif est utile pour des collectivités de toute taille », souligne Jean-Michel Lopes. La montée des prix de l'énergie, consécutive à la guerre en Ukraine, en a incité plusieurs à se saisir du sujet.

Mise en veilleuse

« L'éclairage public représente en moyenne 30 % des dépenses électriques d'une collectivité. Tout le monde a intérêt à agir », confirme Gérard Morra. Au pic de la hausse des prix, la commune de Châteauneuf-le-Rouge a d'abord décidé d'éteindre les lampadaires de 23 h 30 à 5 h 30 du matin. « Nous avons ensuite dû nous attaquer au fond du problème en remplaçant nos lampes au sodium de 120 watts par des leds de 40 watts », poursuit l'élu. Sur les 780 lampadaires que compte cette commune assez étendue, elle n'avait pu en équiper que 250 en leds. « Grâce à l'intracing, nous avons changé d'un coup les 530 têtes de poteaux fonctionnant



encore au sodium », déclare Gérard Morra. La consommation de la commune, qui s'élevait à 222 mégawatts en 2022, chutera aux alentours de 93 cette année. « *Tous les habitants ont compris l'intérêt de cet investissement. Avec la récente hausse des taxes sur l'énergie, si nous n'avions rien fait, la facture serait 40 % plus élevée* », constate l' élu. La rénovation de l'éclairage allège d'autres factures : leur longévité permet aussi de les remplacer moins souvent. « *En fait, on gagne deux fois* », confirme Gérard Morra.

« Si nous n'avions rien fait, la facture serait 40 % plus élevée »

GÉRARD MORRA
élu à Châteauneuf-le-Rouge

Dans la commune, les habitants ont effectivement approuvé ce projet bien pensé par l'équipe municipale, qui a renforcé l'éclairage à proximité des deux restaurants dans le centre du village tout en l'allégeant ailleurs. Les lampadaires, hier orientés vers les étoiles, pointent désormais vers le sol et éclairent la terre ocre de Châteauneuf avec une lumière plus douce et plus harmonieuse. « *C'est moins aveuglant et plus chaleureux. Cela diminue la pollution lumineuse. Tous les villageois sont aussi sensibles à la dimension écologique* », insiste Gérard Morra qui mène un projet d'équipement solaire et a lancé un potager municipal bio afin de fournir la cantine scolaire : « *nous visons l'autonomie énergétique et alimentaire* ». Dans son propre jardin, Gérard Morra a constaté que les insectes approuvaient aussi la démarche de la Ville : « *ils avaient en partie disparu et ont récemment fait leur retour grâce aux coupures et au changement de luminosité. Ce regain de biodiversité est bénéfique pour tout le territoire.* »

« La COP régionale donne une vision territoriale de la transformation écologique »

Alexis Rouque, directeur régional de la Banque des Territoires en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Inspirées des COP climat des Nations unies, les COP régionales cherchent à définir les moyens d'action locaux pour atteindre les objectifs climatiques nationaux. Plusieurs directions régionales de la Banque des Territoires y participent notamment celle de la Région Sud, qui apporte son soutien financier à cette démarche.

« Grâce à cette COP, tous les acteurs régionaux se retrouvent pour poser un diagnostic et déterminer leurs leviers d'actions. Cela permet de mesurer collectivement l'écart, secteur par secteur, qui nous sépare de nos objectifs climatiques et d'identifier ce qui doit être fait pour chaque thématique (industrie, mobilité, énergie, habitat...). La région Sud, qui a voté en 2021 un plan climat intitulé "Gardons une COP d'avance" a tenu à impliquer les collectivités, mais aussi les parties prenantes de chaque secteur. Une consultation publique est aussi organisée en ligne.

Ce travail, qui s'étale sur plusieurs mois, a aussi un coût et nous avons souhaité co-financer cette démarche aux côtés de la Région et de l'État. Cela participe de notre engagement en faveur de la transformation écologique du territoire. Nous y sommes à l'écoute des collectivités pour mieux répondre à leurs besoins. Les échanges sont riches et approfondis. La COP est très utile pour élaborer une vision territoriale. Grâce aux ateliers thématiques, les acteurs régionaux apprennent à mieux se connaître et prennent la mesure des enjeux. On travaille avec les mêmes références, on entend les mêmes choses et, d'une certaine manière, on partage les mêmes valeurs. Cette dynamique peut conduire à interroger certaines priorités, mais, surtout, elle donne une vision de long terme à des élus qui se préparent à faire face à de profonds bouleversements : recul du trait de côtes sur le littoral, vulnérabilité des massifs montagneux, gestion de la ressource en eau, décarbonation du pôle industriel de Fos-sur-Mer... Se placer dans une trajectoire à 2030 voire 2050 est nécessaire pour prendre aujourd'hui les meilleures décisions. »

Le train du littoral



Le nouveau train du littoral utilisera une énergie 100 % décarbonée et d'origine française.

Les nouvelles rames du train régional entre Marseille et Nice feront leur premier trajet en juin prochain. Ce projet conduit par Transdev, choisi par la Région Sud dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, contribue à la transformation écologique du territoire. Il s'inscrit dans la thématique Air qui vise zéro émission dans les transports régionaux, des infrastructures intermodales favorisant la mobilité douce. « *Ce transport ferroviaire, peu émetteur en gaz à effet de serre contribue à cet objectif écologique*, explique Antoine Seguret, directeur régional Transdev SUD. *Il va contribuer à réduire les impacts en permettant aux voyageurs d'utiliser le train dans les meilleures conditions de confort et de sécurité* ». La Banque des Territoires y contribue à hauteur de 70 M€. Elle finance ces nouvelles rames qui permettront de doubler l'offre de trains tout en baissant de 40 % les retards. L'énergie de traction de ces véhicules sera 100 % décarbonée et d'origine française. Elle appuie aussi la construction d'un site de maintenance et de remisage à Nice, également exploitée par Transdev.





Événements Synergie.s

Les coulisses d'un succès

Lille, 8 h. Dans deux heures, la direction régionale des Hauts-de-France lancera son premier événement Synergie.s. L'équipe événementielle de la Banque des Territoires, arrivée la veille pour régler les derniers détails, est confiante : c'est son 11^e Synergie.s.

Synergie.s porte bien son nom. Cette série d'événements, déployée dans quasi toute la France, a émergé des échanges menés dans le cadre du projet « Vision Groupe », initié en 2021 et dont le but est de renforcer les coopérations entre les entités de la Caisse des Dépôts au service des territoires. «Après ces réflexions purement internes, nous souhaitons nous adresser à nos clients et donner à voir notre capacité à porter des solutions collectives. Pour ce faire, nous avons imaginé un format basé sur la preuve et le retour d'expérience», se souvient Gisèle Rossat-Mignod, directrice du réseau de la Banque des Territoires. «Chaque événement Synergie.s est donc unique, car il invite les acteurs clés d'un territoire à s'exprimer sur leurs spécificités, leurs atouts et leurs contraintes», complète Sarah Barre, responsable des événements Banque des Territoires à la direction de la communication.

« Nous souhaitons (...) donner à voir notre capacité à porter des solutions collectives. »

Saison 1

Derrière ces matinées se cachent des heures de travail. Olivier Camau, directeur régional Hauts-de-France de la Banque des Territoires, et ses équipes peaufinent l'événement depuis six mois. «Le périmètre du Groupe évolue régulièrement avec l'arrivée de nouvelles entités. L'objectif est de rendre plus visible et lisible notre capacité d'action au service des territoires.» Même s'il précise qu'«en tant que Banque des Territoires, il nous appartient de rester neutres. Notre rôle n'est pas de proposer une offre globale qui allie financement et déploiement opérationnel.» Au programme de Lille, deux tables rondes sur la réindustrialisation et la sobriété foncière avec, à l'appui, des témoignages authentiques d'acteurs locaux sur des projets accompagnés par le Groupe. La communauté urbaine de Dunkerque est revenue sur le projet de l'entreprise Verkor, déjà soutenu par Bpifrance pour son centre d'innovation technologique à Grenoble, et l'implantation de sa *gigafactory* de batteries. La Banque des Territoires, associée à Bpifrance, a proposé une ingénierie de financement innovante, adaptée à la complexité du projet.

Saison 2

La direction régionale Auvergne-Rhône-Alpes a été l'une des premières à se prêter à l'exercice lors du lancement de Synergie.s en 2021. En avril 2024, c'est donc une saison 2 qu'elle a proposée

à ses clients autour de la montagne. «Nous avons placé les clients au cœur de l'événement. Ces derniers pouvaient participer à deux ateliers thématiques dans lesquels chacun interagissait avec le binôme d'animateurs, souvent un maire et une entité du Groupe qui présentaient un projet commun», détaille Sarah Barre. Mobilité décarbonée pour rejoindre les stations, offre d'hébergement pour les saisonniers..., chaque thème a fait l'objet de riches échanges avec les participants.

Incubateur de partenariats

Les événements Synergie.s constituent un jalon important de l'animation de « Vision Groupe » menée par les directions régionales de la Banque des Territoires. Pour construire un événement collectif, les entités du Groupe présentes sur le territoire invitent leurs clients, participent aux échanges en plénière et ateliers, et bénéficient d'un espace identifiable afin de poursuivre la discussion à la fin de l'événement. «Synergie.s a été un catalyseur à la fois pour les clients qui partagent des enjeux communs sans toutefois se rencontrer, et pour nous, car il a permis de développer des liens entre les entités du Groupe», raconte Bertrand Lacroix, responsable immobilier, ville, tourisme à la direction régionale Auvergne-Rhône-Alpes. L'événement devient un incubateur de partenariats, à l'instar de CDC Biodiversité et la Compagnie des

Synergie.s en chiffres clés

- 13 événements d'ici début 2025
- Dans 12 directions régionales
- 2500 clients rencontrés (collectivités locales, entreprises privées, entreprises publiques locales, sociétés d'économie mixte, professions juridiques, organismes de logements sociaux...)

Alpes sur la compensation carbone ou La Poste et Transdev sur la mobilité.

Pour Olivier Sichel, directeur général délégué de la Caisse des Dépôts et directeur de la Banque des Territoires, le groupe Caisse des Dépôts «n'a pas vocation à être intégré — avec une direction centralisée des ressources humaines, des finances, de la communication... Le Groupe s'incarne et s'articule à l'échelle des besoins et des projets des territoires.» Ce que ne cesse de démontrer Synergie.s.

 Laura Cornu
 Tonwen, colagene.com



CDC Informatique

Geoffroy Sulkowski

L'homme de l'intérieur

Applicatifs, machines virtuelles, stack technique, à chaque métier son jargon. Mais s'arrêter là ne suffirait pas à saisir pleinement Geoffroy Sulkowski, Chief Technology Officer* (CTO) chez CDC Informatique.

Cet univers digital, il tombe dedans dès son plus jeune âge quand son père lui offre un ordinateur. Pourtant, ce qui l'intéresse surtout, c'est la mécanique intérieure et les personnes qui se cachent derrière chaque objet.

Les belles choses

Face à un MP3, Geoffroy préfère le vinyle. À un appareil photo numérique, un argentique (il en possède 200). Plus jeune, Geoffroy s'imagine joaillier ou horloger. Il en a gardé une fascination pour les mécanismes. Alors il bricole, explore et épanche sa soif de connaissances en rédigeant un guide des belles choses. Il y prône la *slow luxe*, en proposant une sélection de marques de produits manufacturés alliant authenticité et valeurs éthiques, et aimerait le faire éditer. Car derrière les montres et les voitures qu'il affectionne aussi, Geoffroy cherche à comprendre l'artisan qui lui les a façonnées.

«*J'aime rapprocher la technologie des gens*», confie celui qui reste convaincu que la technologie doit s'effacer au profit des personnes qui font la tech. Arrivé chez CDC Informatique depuis quelques mois à la suite d'une mobilité depuis le groupe Compagnie des Alpes, il a consacré ses débuts à échanger avec les différentes équipes. Adeptes du management horizontal, il affirme d'ailleurs : «*il n'y a pas un CTO, mais une équipe CTO.* »

PARCOURS

1998 : Architecte technique, AOL/Mviva

2002-2012 : Chief Technology Officer dans divers groupes

2012 : Fondateur d'un groupe de production et conseil IT et digital

2019 : Directeur IT et Connectivité, Travelfactory / Compagnie des Alpes

2024 : Chief Technology Officer, CDC Informatique



Le coup/coût d'après

Le CTO met en œuvre la stratégie et l'innovation technologiques afin qu'elles répondent à la vision à moyen et long terme de l'entreprise. Le défi ? Rester à la pointe des technologies actuelles tout en pensant au coup et au coût d'après. «*Il y a eu la blockchain, le métavers, aujourd'hui l'intelligence artificielle (IA). La technologie n'échappe pas aux effets de mode. Au CTO de ne pas tomber dans le piège de la surcharge technologique et de s'interroger sur les besoins réels de l'entreprise et de ses utilisateurs, en intégrant des paradigmes de coûts, risques, efficacité et impact*

environnemental, explique Geoffroy. À application plus performante, besoin accru en puissance de calcul, machines, climatisation et électricité. » Il plaisante : «*À nous de savoir s'il faut fournir en libre-service un assistant IA au risque de faire tourner des serveurs pour générer des images de chats ou cibler des métiers qui gagneront véritablement en efficacité dans leur quotidien.* »

✍️ Laura Cornu
 📷 Stéphan Gladieu / Caisse des Dépôts — 2024

* Directeur des technologies

Caisse des Dépôts

Carolle Verdeguer Alemany

Mise en perspective

Ténacité et persévérance, ainsi pourrait se résumer le parcours hors norme de Carolle Verdeguer Alemany, responsable de la communication interne pour la Banque des Territoires.

Originaire de Seine-et-Marne d'une mère hollandaise et d'un père d'origine espagnole, Carolle grandit avec l'envie de s'installer à Paris. En plein quartier des Halles, elle rend visite à sa famille paternelle, qui la berce aux anecdotes des anciens pavillons Baltard. Elle en gardera un amour pour la capitale.

Loin des sentiers battus

Plus tard, Carolle sera architecte. Elle intègre une école et va même jusqu'à suivre, en bonus, des cours d'histoire de l'art et les enseignements du soir de l'école du Louvre. Mais la faillite de la petite entreprise familiale l'amène prématurément sur le marché du travail. Après quelques années en tant qu'agent immobilier, elle reprend des études en marché de l'art. Cette fois, c'est la crise économique en 2008 qui la conduit à entrer à la Caisse des Dépôts « *par la petite porte de l'intérim* ». Rapidement, sa hiérarchie lui confie le programme France Services (anciennes maisons de services au public). « *J'ai sillonné une grande partie de la France, tantôt dans des préfectures de grandes villes, tantôt dans de petites ruralités.* » Carolle embrasse la voie de l'intérêt général. L'art et l'architecture, elle les réserve désormais à son temps libre, quand elle sillonne la Cité de l'architecture, Orsay, Pompidou, le Jeu de Paume ou le Grand Palais, dont elle possède une carte annuelle pour chacun.

Aux côtés des collègues

En 2018, la marque Banque des Territoires est créée. Carolle est appelée dans la foulée à la direction de la communication, du mécénat et des partenariats pour « *embarquer les collaboratrices et collaborateurs dans cette aventure qui soulevait alors de nombreuses questions* ». L'accompagnement au changement réussi, Carolle

s'emploie maintenant, avec son équipe, à incarner la qualité de vie au travail pour faire vivre le(s) collectif(s), à décrypter des sujets métiers parfois complexes et à apporter conseil et expertise à ses collègues au sein des métiers de la Banque des Territoires.

« *Mon métier comporte cette spécificité de s'adresser aux collègues, ce qui procure une réelle satisfaction de rendre service.* » Et d'ajouter : « *Être aux côtés des métiers m'a également apporté une connaissance approfondie et globale des activités de la*

Banque des Territoires mais aussi de la Caisse des Dépôts. Informer sur la stratégie, valoriser les projets, c'est avant tout les comprendre pour ensuite les partager au plus grand nombre, ce qui rend le quotidien extrêmement enrichissant. »

✍️ **Laura Cornu**
 📷 **Sophie Palmier /**
Caisse des Dépôts — 2024

PARCOURS

2009 : assistante de direction, CDC Numérique

2010 : chargée de mission éditorial et partenariats, communication & pilotage de la mission d'animation du réseau Cyber-base, direction de l'investissement

2017 : responsable du programme des maisons de services au public, direction de l'investissement

2019 : responsable de la communication interne, direction de la communication, du mécénat et des partenariats





Le prix de la paix

100 ans que l'Association des Victimes de guerre et Anciens combattants (Avgac) de la Caisse des Dépôts honore la mémoire des disparus, soutient leurs proches, aide les blessés à faire valoir leurs droits et transmet le souvenir pour faire connaître le prix de la paix. Chaque année, elle commémore l'armistice du 11 novembre 1918 et la victoire du 8 mai 1945 et rend hommage aux morts pour la France de la Caisse des Dépôts. Le visage de l'association se rajeunit. Elle intègre des « jeunes anciens combattants » reconvertis, réservistes, pupilles de la Nation, victimes d'attentats, et plus largement des sympathisants de la mémoire pour fédérer et promouvoir l'esprit civique.

📷 Simon Desrochers

