

La bataille de la réindustrialisation continue



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

page 10

Point de vue

**Daniel Agacinski, délégué
général à la médiation auprès
de la Défenseure des droits**

page 24

Focus

**Donner
de la voix
aux autres**



Nos solutions de long terme font de notre Groupe un pôle de stabilité et de confiance



2025 : une année de mobilisation au service des grandes transformations du pays !

En 2025, le groupe Caisse des Dépôts poursuivra son action au service des Françaises et des Français. Nous veillerons à répondre à leurs attentes pour renforcer notre cohésion sociale, par exemple en contribuant au développement de l'offre de logements abordables ou l'accès aux services de santé. Nous serons mobilisés pour accompagner et accélérer les transformations de notre économie et de nos territoires, notamment en matière écologique.

Parmi les nombreux défis que notre pays doit relever, celui de la réindustrialisation est central pour le développement de nos territoires, la création d'emplois, et le renforcement de notre souveraineté dans des secteurs clés. Nous soutenons une industrie résiliente, innovante, et compétitive. Pour cela, nous encourageons la prise de risque et l'ancrage dans notre pays d'usines qui réduisent notre dépendance en matière sanitaire ou numérique, ou produisent, par exemple, les batteries électriques nécessaires aux mobilités douces.

Notre Groupe s'engage massivement dans cette dynamique de réindustrialisation, grâce à l'action conjuguée de Bpifrance, qui consacrera 35 Md€ d'ici 2028 pour le financement des entreprises qui constituent notre tissu industriel, et de la Banque des Territoires dont les solutions favorisent la transformation écologique des outils de production, ou l'implantation de nouvelles usines tout en veillant à la sobriété foncière.

Notre action est ainsi majeure pour améliorer l'accès au foncier industriel, identifié par la majorité des entrepreneurs comme le premier frein à leur implantation dans notre pays. En un an, le site France Foncier +, développé par la Banque des Territoires, a permis d'identifier 700 sites disponibles. Nous engagerons 450 M€ pour l'aménagement de sites industriels clés en main afin d'accélérer la concrétisation de projets industriels.

La complémentarité de nos offres et la richesse de notre accompagnement sont aujourd'hui précieuses pour permettre l'indispensable décarbonation du secteur industriel et pour renforcer la compétitivité du pays et l'attractivité de tous les territoires.

Nos solutions de long terme font de notre Groupe un pôle de stabilité et de confiance dans notre pays. Les défis pour 2025 sont nombreux. Vous pouvez compter sur la mobilisation et l'efficacité des équipes du groupe Caisse des Dépôts pour aider à les relever.

Très bonne année à toutes et à tous !

Olivier Sichel,
directeur général par intérim de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Daniel Agacinski, délégué général à la médiation auprès de la Défenseure des droits

Grand Angle

12 La bataille de la réindustrialisation continue

Focus

24 Donner de la voix aux autres

Portraits

- 26** • Lucia Lopes De Magalhaes
Femme à impact
- Sarah Riom
Une relation à long terme



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 : Ariane Marec - ENS
Louis-Lumière / Caisse des Dépôts - 2023

Erratum photographie Spot 414, détail :
Pierre Vassal / HAYTHAM - REA

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



Caisse des Dépôts

Une nouvelle Commission de surveillance

La dissolution de l'Assemblée nationale le 9 juin 2024 et la tenue d'élections législatives dans les semaines suivantes ont conduit au renouvellement d'une partie des membres de la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts et à l'élection d'un nouveau président.

Organe essentiel au bon fonctionnement de la Caisse des Dépôts, la Commission de surveillance est composée de seize membres dont trois députés et deux sénateurs. L'un de ces cinq parlementaires exerce la présidence, ainsi que le prévoit le Code monétaire et financier. Le 6 novembre 2024, la présidence de l'Assemblée nationale a désigné les trois nouveaux députés siégeant à la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts : Marie Lebec, députée des Yvelines, Estelle Mercier, députée de Meurthe-et-Moselle et Jean-René Cazeneuve, député du Gers. Puis, lors de sa séance plénière du 20 novembre, l'instance a procédé à l'élection de son président parmi les parlementaires qui la composent, en la personne de Jean-René Cazeneuve.

Aux côtés des cinq parlementaires, la Commission de surveillance accueille cinq personnalités qualifiées nommées par le Parlement, deux représentants du personnel de la Caisse des Dépôts et un représentant de l'État (le directeur général du Trésor ou son représentant) qui désigne également trois personnalités qualifiées. La règle de parité doit être strictement respectée et le mandat dure trois ans.



La Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts a accueilli un nouveau président.

© Xavier Popy / REA - Caisse des Dépôts - 2022

Depuis la création de la Caisse des Dépôts, la Commission de surveillance s'assure de la bonne gestion du Groupe et veille sur les décisions prises par le directeur général. En 2008, la loi de modernisation de l'économie place le Fonds d'épargne sous son contrôle en lui permettant de formuler des avis sur les orientations stratégiques et la situation financière de l'Établissement public et des filiales. En 2019, la loi Pacte renforce à nouveau

son rôle puisqu'elle adopte désormais le budget de l'Établissement public, délibère sur les orientations stratégiques du Groupe en matière de risques et approuve les comptes sociaux et consolidés.



La gouvernance de la Caisse des Dépôts

REVUE DE POST

 **#innovation** ⚡ Et si on produisait de l'hydrogène à partir des eaux usées issues de l'industrie agroalimentaire ? L'entreprise Athéna, soutenue par #Bpifrance, en a fait sa mission. 🎥



 **#formation** **#transmission** des **#savoirs** 🧐 Les entreprises sont-elles équipées pour accompagner les seniors ? Les conseils de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail 🎥



 Voir la vidéo

 **#solidarité #Mayotte #cyclone** La Caisse des Dépôts a fait un don de 1 M€ à la Croix-Rouge française et à la Fondation de France. La Banque des Territoires a ouvert une enveloppe exceptionnelle de prêts de 600 M€ pour soutenir la reconstruction.

 **#2050** La Caisse des Dépôts vous projette 25 ans en avant pour découvrir à quoi pourraient ressembler nos vies et comment elle accompagne ces changements 🕒



Bpifrance

Coup de boost pour le tourisme et les loisirs



En cinq ans, l'Accélérateur Tourisme & Loisirs a accompagné 140 entreprises.

© Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2022

En 2019, Bpifrance créait l'Accélérateur Tourisme & Loisirs pour soutenir l'économie de ces deux secteurs d'activité qui, quelques mois après, se trouvent fortement perturbés par la pandémie de Covid-19. Cet accélérateur prend la forme d'un programme à la fois individuel et collectif pour former et conseiller les PME et ETI du tourisme et des loisirs pendant 18 mois. Au total,

140 entreprises ont été soutenues, principalement des petites entreprises, réparties dans divers secteurs tels que l'hébergement, la restauration, les loisirs, les agences de voyages et les transports. Bpifrance souligne « l'impact significatif » du programme dont les entreprises soutenues affichaient une croissance de 40 % entre 2022 et 2023, contre 24 % en moyenne

pour le secteur, et des effectifs en hausse de 25 % entre 2021 et 2023. La sixième promotion ouvrira ses portes en avril 2025 et abordera les thèmes de la transition écologique et énergétique, de la transformation numérique et des attentes des nouvelles générations en termes de recrutement. Avis aux intéressés !

Groupe SCET

« Zéro artificialisation nette » : le temps des projets

Le groupe SCET, filiale de la Caisse des Dépôts, directement rattachée à la Banque des Territoires et spécialisée dans le conseil et l'appui aux territoires, a publié un livre blanc visant à comprendre et faire le point sur les enjeux du Zéro artificialisation nette (ZAN). Ce dernier entend limiter toute nouvelle artificialisation des sols par des opérations de renaturation ou de recyclage urbain afin de préserver la biodiversité, la souveraineté alimentaire et réduire l'impact de l'artificialisation sur le climat. Le rapport revient sur le cadre réglementaire du ZAN qui a connu de nombreuses évolutions ces

dernières années. Il donne également la parole aux acteurs concernés – notamment les collectivités, EPL*, agences d'urbanisme et bureaux d'études – pour les sonder sur les retombées positives du ZAN et les freins à sa concrétisation, mais aussi sur les outils manquants pour atteindre l'objectif et faciliter le passage à l'acte. Enfin, douze pistes de travail ont été identifiées pour faire avancer les travaux comme la construction d'une stratégie foncière globale, l'encouragement des coopérations territoriales ou encore le développement de solutions de portage foncier de long terme.



Le livre blanc du "Zéro artificialisation nette"

Pour en savoir plus, lire l'encadré page 19.

* Entreprise publique locale

CDC Croissance

Un fonds pour soutenir les PME-ETI cotées

CDC Croissance, société de gestion de la Caisse des Dépôts, a lancé un « fonds de fonds » baptisé Sélection PME afin de redynamiser le marché des PME et ETI* cotées françaises. Ces dernières subissent une décollecte depuis plusieurs années (-8 Md€ en cinq ans) du fait d'un cadre réglementaire contraignant et de la hausse des taux d'intérêt. D'un montant de 500 M€, CDC Croissance Sélection PME sera constitué d'environ 25 fonds avec, pour ambition, le retour à une taille critique des fonds sélectionnés pour attirer des investisseurs institutionnels français et internationaux et stimuler les introductions en Bourse. CDC Croissance a fait de la redynamisation du marché des PME-ETI cotées une priorité. En effet, le soutien à ces sociétés créatrices d'emplois et très implantées dans les territoires, constitue un enjeu de souveraineté économique.

* Petites et moyennes entreprises // Entreprises de taille intermédiaire

CDC Habitat

Quand différentes générations cohabitent

Pour accompagner le vieillissement de la population, CDC Habitat développe des solutions d'habitat pour les seniors et encourage la mixité intergénérationnelle. En regroupant différents types de structures pour différents types de public au sein d'un même ensemble immobilier, les générations se côtoient et viennent rompre l'isolement social des plus âgés. En novembre 2024, plusieurs projets se sont concrétisés. À Peyrolles-en-Provence (13), la première pierre a été posée pour un programme qui comprendra 68 logements, une résidence sociale pour seniors, une crèche, un local d'activité, ainsi que 22 terrains à bâtir et proposés à la vente. À Nogent-sur-Oise (60) et à Dijon (21), deux projets ont été inaugurés. Le premier regroupe une résidence autonomie pour seniors, une cantine scolaire et un centre de loisirs. Le second accueille une résidence pour jeunes actifs, un EHPAD et quinze logements locatifs sociaux adaptés aux personnes âgées autonomes.

Banque des Territoires

Les petites villes plébiscitées sous condition



Les petites villes offrent quiétude et nature, mais peinent sur l'offre de soins et de mobilité.

60 % des Français interrogés envisagent de s'installer dans une petite ville dans les années à venir. C'est l'un des résultats du 3^e baromètre annuel des petites villes, mené en mai 2024 pour l'Association des Petites Villes de France, en partenariat avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires et la Banque des

Territoires. Sans surprise, la majorité des personnes déclarant souhaiter s'y établir citent comme raisons principales la tranquillité, la proximité de la nature et la recherche d'un logement plus grand ou avec jardin. La crainte liée à l'emploi a nettement diminué par rapport à la première édition en 2021 pour laisser place à

une inquiétude vis-à-vis de l'accès aux soins et aux transports, qui sont les principaux freins à une éventuelle installation. Cette enquête s'inscrit dans le cadre du programme Petites villes de demain qui vise à renforcer les moyens de plus de 1 600 communes de moins de 20 000 habitants.

RTE

5 000 km de câbles sécurisés pour l'industrie

RTE, gestionnaire du réseau public de transport d'électricité français et dont la Caisse des Dépôts détient 29,9 %, a signé une commande de près d'un milliard d'euros pour la fourniture et le montage de 5 200 kilomètres de câbles souterrains auprès des cinq fabricants européens : les français Prysmian et Nexans, le danois NKT, le portugais NKT - Solidal et le grec Hellenic Cable. Alors que la demande européenne en câbles électriques à haute tension connaît un boom depuis 2021, la sécurisation de ces approvisionnements en matériels stratégiques est une illustration concrète de la nouvelle politique d'achats adoptée par RTE et un élément clé de sa stratégie industrielle.

Politiques sociales

Connaissez-vous Agora ?

Il existe une base de données entièrement dédiée à la formation professionnelle qui agrège en temps réel les données relatives aux parcours de formation des salariés, demandeurs d'emploi ou personnes en reconversion. Dénommée Agora, elle est gérée par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts, à la demande du ministère du Travail et de l'Emploi. Utilisées par les acteurs de la formation professionnelle, les données permettent d'évaluer l'efficacité des politiques publiques en la matière. Depuis peu, Agora bénéficie d'un site d'information pour mieux connaître la plateforme, son rôle et l'utilisation qui est faite des données.



La plateforme Agora

Coriance

De la biomasse pour chauffer Calais



Au printemps, Calais se dotera d'une nouvelle chaufferie alimentée majoritairement par de la biomasse locale.

© Lucille Pellerin / REA - Caisse des Dépôts - 2024

Le groupe Coriance, filiale de la Caisse des Dépôts spécialisée dans la construction, le développement et l'exploitation de réseaux de chaleur et de froid urbains, a lancé la construction d'une nouvelle chaufferie pour alimenter le réseau de chauffage urbain de la ville de Calais. La nouvelle chaudière sera

alimentée à 86 % par une source d'énergie locale et renouvelable, la biomasse, provenant d'un rayon maximum de 70 km autour de l'agglomération. Elle permettra d'éviter l'émission de plus de 13 000 tonnes de CO2 par an, soit l'équivalent d'un quart des véhicules de la ville. La mise en service

est prévue au printemps 2025. À terme, le réseau s'étendra sur 30 km contre 15 km actuellement et alimentera l'équivalent de 18 000 logements dans la plupart des quartiers de Calais.

Banque des Territoires x CDC Biodiversité

Des terrains dédiés à la renaturation



© Sébastien ORTOLA/REA

La foncière de biodiversité permettra l'acquisition de terrains en vue d'actions de renaturation.

La Banque des Territoires et CDC Biodiversité ont créé une foncière de biodiversité, structure qui permet l'acquisition et la gestion de terrains en vue de protéger ou restaurer la biodiversité. Cette foncière s'adresse aux acteurs publics et privés qui se lancent dans des

actions de compensation de leurs impacts écologiques à l'occasion de projets d'aménagement environnementaux dans leurs territoires, que la démarche soit volontaire ou liée à des obligations réglementaires. Le principe est simple : la foncière identifie les terrains appropriés aux

besoins des acteurs concernés et les sécurise. Puis, CDC Biodiversité met en œuvre les mesures de gestion écologiques. La foncière a un objectif d'investissement cible de 10 M€.

Politiques sociales

La retraite s'engage pour la biodiversité

L'Ircantec – régime de retraite complémentaire pour les agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques, dont la gestion est assurée par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts – publie sa nouvelle politique biodiversité dans le cadre de sa démarche d'investisseur responsable, initiée en 2009. Elle s'articule autour de plusieurs engagements :

- **L'exclusion de domaines** tels que l'huile de palme, les OGM, les pesticides et les fourrures.
- **Le maintien d'une écocertification PEFC** sur la totalité de ses actifs forestiers.
- **Des exigences liées à la biodiversité** pour ses actifs immobiliers.
- **Des engagements actionnariaux** liés à la biodiversité.
- **Une transparence renforcée** dans son rapport de durabilité, notamment sur ses principales incidences négatives.

Egis

Un jumeau pas comme les autres

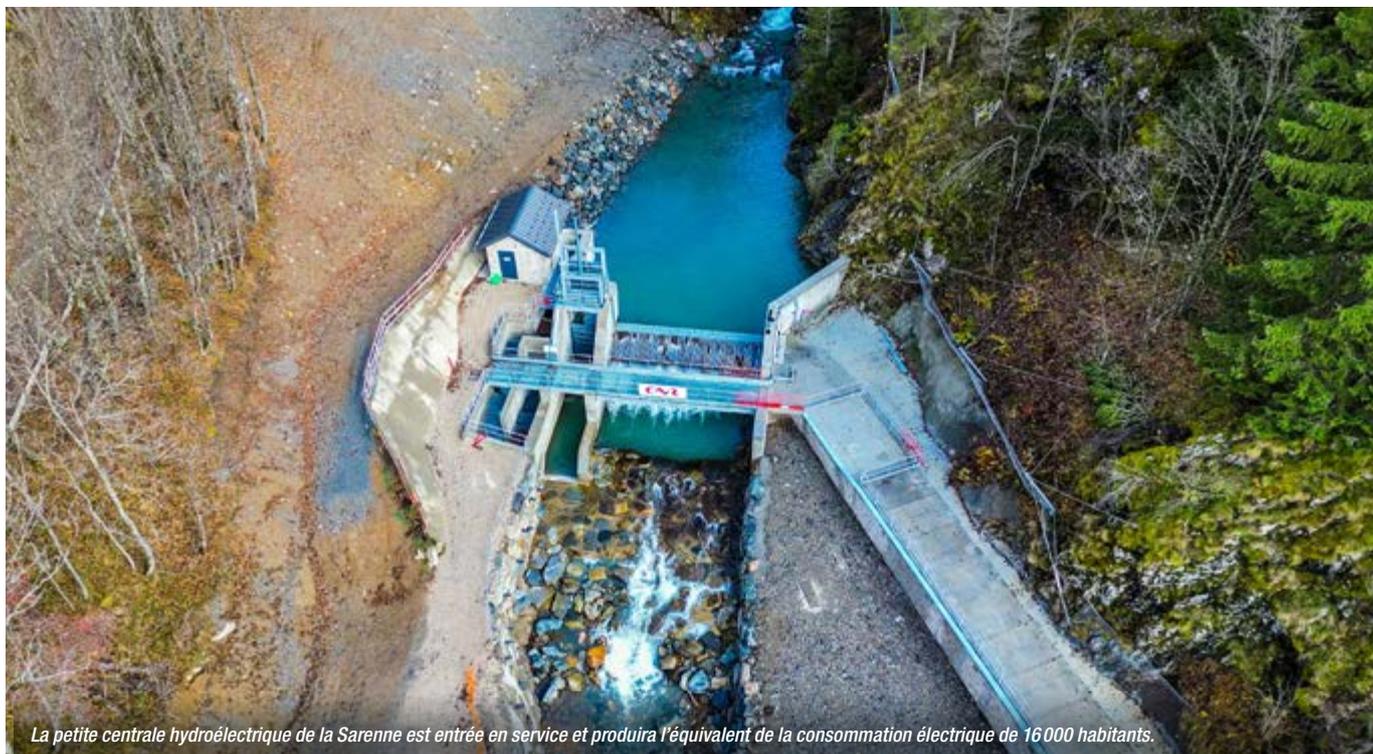
Pourquoi certaines métropoles souhaitent-elles bénéficier d'un jumeau numérique, c'est-à-dire d'une copie virtuelle en trois dimensions de leur territoire ou patrimoine ? Pour les aider dans leur politique publique en matière d'aménagement, de mobilité, de résilience climatique et de développement économique. Mais ces jumeaux ne naissent et ne

grandissent pas seuls. C'est pourquoi le groupe Egis propose une nouvelle offre de services dédiée aux jumeaux numériques. Baptisée *Connectwin by Egis*, elle comprend du conseil en amont, ainsi que du travail mené avec la métropole européenne de Lille sur la définition d'applications de son jumeau pour la mobilité, en lien étroit avec le monde académique.

Dans le cadre du prolongement du tramway Nord-Sud à Marseille, Egis a modélisé les réseaux souterrains de la cité phocéenne pour favoriser l'écoconception et réduire les risques d'exécution du chantier. Enfin, Egis peut gérer l'exploitation ou la maintenance des jumeaux qu'il a modélisés comme celui l'autoroute M25 à Londres.

CNR

Quand l'eau se fait électricité en Isère



La petite centrale hydroélectrique de la Sarenne est entrée en service et produira l'équivalent de la consommation électrique de 16 000 habitants.

© CNR/Filmatik Production

Au cœur de l'Isère, dans les Alpes françaises, la commune Le Bourg-d'Oisans a assisté à la mise en service de la petite centrale hydroélectrique de la Sarenne. Construite par la Compagnie nationale du Rhône (CNR) – détenue à 33,2 % par la Caisse des Dépôts – elle produira 36 millions de kilowatts par an, soit l'équivalent de la consommation de 16 000 habitants. L'ouvrage traverse trois communes pour la

prise d'eau, le chemin d'eau souterrain et la centrale. Pour protéger la faune aquatique, une passe permet aux poissons de remonter le torrent et une grille spécifique leur permettra de dévaler les eaux sans risque. Ce projet, d'un coût de 50 millions d'euros, est la première centrale de haute chute de la CNR et s'inscrit dans sa stratégie de développer les activités hydroélectriques au-delà du Rhône.



La centrale hydroélectrique de la Sarenne en vidéo

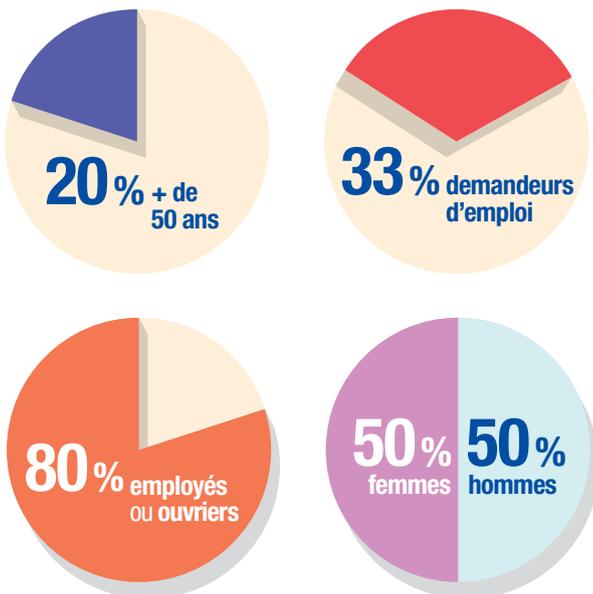
JOYEUX ANNIVERSAIRE



37M de titulaires
privés et publics

Mon Compte Formation a fêté ses 5 ans ! Lancé en 2019, ce service en ligne, géré par la Caisse des Dépôts pour le compte de l'État, permet à chaque actif de gérer son parcours professionnel de formation. Il centralise le compte de chaque usager et permet l'achat direct des formations éligibles. Un véritable outil pour démocratiser l'accès à la formation professionnelle !

LES TRANSACTIONS



LES FORMATIONS

- + de **14000** organismes de formation
- + de **200 000** formations

POUR QUI EST-CE ?

Chaque personne de + 16 ans travaillant en France a un CPF alimenté chaque année en fonction de son activité.

TOP CERTIFICATIONS

1. Permis de conduire cat. B
2. Bilan de compétences
3. Formations créateurs & repreneurs d'entreprises
4. Test TOEIC



“

Tiers dont
l'indépendance
est garantie par la
Constitution, nous
veillons à l'adéquation
entre droits déclarés
et droits effectifs”

BIO EXPRESS

2007 — Professeur agrégé
de philosophie

2017 — Rejoint France Stratégie

2019 — Publication du rapport
« Expertise et démocratie.
Faire avec la défiance »

2020 — Rejoint le Défenseur des
droits en tant que délégué général
à la médiation

2021 — Publication du livre *L'État qu'il
nous faut*, avec Romain Beaucher et
Céline Danion

2024 — Publication du rapport
« Droits des usagers des services
publics : de la médiation aux
propositions de réforme »

Propos recueillis
par Magalie Claustres
📷 Stéphane Audras / REA

Daniel Agacinski, délégué général à la médiation auprès de la Défenseure des droits

Le Défenseur des droits est en quelque sorte le «service public des services publics». Les usagers rencontrant une difficulté avec une administration peuvent le solliciter pour tenter de résoudre leur litige à l'amiable, avec son aide : celle d'un tiers dont l'indépendance est garantie par la Constitution. Daniel Agacinski raconte les combats qui l'animent.

En quoi consistent vos missions ?

Nous avons traité 138 000 dossiers en 2023, en majorité grâce à nos 600 délégués territoriaux bénévoles recevant les personnes en présentiel. Quelques exemples de médiations : faire en sorte que l'utilisateur reçoive une information, qu'une erreur soit corrigée... La médiation porte aussi sur des litiges liés aux discriminations à l'emploi ou pour l'obtention d'un logement. Nos autres modes d'intervention sont des recommandations adressées aux institutions (de sanctions disciplinaires, d'indemnités), mais aussi des observations devant les juridictions, si le réclamant va au contentieux. Nous adoptons la stratégie de traitement de la réclamation la plus adaptée. Aujourd'hui, nous sommes notamment saisis des nombreuses difficultés que rencontrent les ressortissants étrangers pour renouveler leurs titres de séjour.

Les Français sont-ils trop critiques vis-à-vis des services publics ?

Le rapport des Français aux services publics est très contrasté. Notre institution ne peut porter un regard global : par nature, nous intervenons quand la situation avec l'administration est compliquée. Dans la majorité des cas, l'agent public n'est pas à incriminer personnellement : c'est l'organisation, la conception du service, la non-accessibilité du guichet, la complexité de la procédure, une situation spécifique par rapport à la norme, etc. qui sont en cause. Nous tentons de prévenir la récurrence des réclamations en formulant des recommandations. Exemple : quand on est saisi régulièrement par des usagers de la SNCF qui, dans les TER, sont verbalisés au tarif de contrôle, car il n'y avait pas de guichet dans leur gare et qu'ils ne pouvaient prendre leur billet via leur smartphone, la sanction n'est pas adaptée et ne respecte pas le droit. Nous exerçons cette mission de proposition de réforme des textes et des pratiques ou des modalités d'organisation, pour que les atteintes aux droits ne se reproduisent pas.

Vous dites souvent que les droits précèdent les devoirs...

Oui, c'est l'héritage de la Révolution française, depuis l'article II de la Déclaration des droits de l'homme. Il faut garder à l'esprit cette primauté des droits et se souvenir que, par exemple, une personne détenue est certes privée de sa liberté, mais doit voir ses autres droits préservés : le respect de la dignité, le droit au travail... De même, l'idée de devoirs préalables à l'octroi du RSA, qui est un filet de sécurité, nous inquiète. Cette inversion semble contraire à l'esprit du rapport entre droits et devoirs et susceptible d'entraîner des non-recours à ces prestations, par crainte d'être stigmatisé.

La numérisation est-elle synonyme de progrès ou d'exclusion ?

Pouvoir effectuer des démarches en ligne, dès lors que c'est en plus d'autres modalités, n'est que positif. Le risque apparaît lorsque la démarche en ligne devient le canal exclusif d'interaction avec le service public, car cela fragilise les personnes en difficulté avec le numérique : près d'un tiers de la population adulte. Parfois la démarche

dématérialisée ne fonctionne pas parce que l'utilisateur n'entre pas exactement dans la case du formulaire et, s'il n'a pas la possibilité d'avoir un échange avec une personne physique au guichet ou au téléphone pour prendre en compte sa situation spécifique, il est bloqué. Ce constat, le Défenseur des droits le fait depuis la fin des années 2010 et je pense qu'il a été entendu par les pouvoirs publics qui ne prônent plus le tout numérique. Mais l'on remarque toutefois qu'il y a encore des services déployés sur un mode exclusivement dématérialisé : des guichets ferment et la charge est reportée sur l'utilisateur.

De nouveaux métiers, de nouveaux lieux d'accompagnement émergent. C'est heureux, mais cela fait courir le risque d'une sous-traitance de l'interaction de l'utilisateur avec l'administration. Si les grands organismes partenaires de France services, par exemple, délèguent en laissant en grande partie l'organisation de cette interaction aux collectivités, aux associations... apparaît le risque de laisser les usagers et leurs accompagnants à grande distance d'un service public «retranché». C'est le cas pour les titres de séjour : les demandeurs n'ont pas de points d'accueil pour résoudre les bugs de la plateforme. Et avec MaPrimeRénov, démarche exclusivement dématérialisée et complexe, un nombre important d'utilisateurs, pourtant éligibles, risquent de ne pas percevoir l'aide. Nous avons reçu près de 3000 saisines ces dernières années à ce sujet.

Faut-il encore réformer les services publics et comment ?

De nombreuses réformes des services publics ont visé plus d'efficacité, avec l'idée que l'on peut rendre le même service à moindre coût. Nos constats nous conduisent à relativiser cet objectif. Avec la pandémie, on s'est rendu compte que la recherche excessive d'efficacité peut fragiliser la robustesse du service rendu. Parfois, il est judicieux de privilégier de la redondance, car quand cela craque, ça craque moins ! Quand on est dans un dispositif en flux tendu, le service en pâtit dès lors qu'un maillon de la chaîne se brise. Ainsi, outre les objectifs d'efficacité, il est essentiel d'accorder une attention constante aux situations à la marge. Il est tentant de vouloir réduire les délais moyens de traitement. Mais trop se focaliser sur les indicateurs moyens ou médians entraîne un risque de perte de vue de 1 à 5 % des usagers, qui peuvent subir des situations d'atteintes graves à leurs droits. Il faut donc se demander si parfois il ne faut pas dégrader un peu l'indicateur moyen pour rendre un meilleur service public, au regard de ses exigences d'égalité et de garantie des droits. C'est cette préoccupation que devraient intégrer les réformes.

Quid des restrictions budgétaires ?

Nous y sommes attentifs : elles pourraient fragiliser des services publics essentiels. Prenons l'exemple du respect de la dignité en EHPAD ; si l'on préconise 8 personnels pour 10 résidents, on sait que l'on demande des moyens. Parfois, la réponse ne passe pas nécessairement par là. Pour les ressortissants étrangers – 40 % des réclamations cette année – il y a certes eu une dégradation des effectifs dans les préfectures, mais une partie de la réponse réside d'abord dans la simplification de procédures.



La bataille de la réindustrialisation continue

La réindustrialisation est une course de fond. Il faut persévérer pour revitaliser les territoires et renforcer notre souveraineté. Le groupe Caisse des Dépôts est engagé dans cet effort, grâce à l'action conjuguée de Bpifrance et de la Banque des Territoires. Cette complémentarité est précieuse pour aider le secteur à faire face à la hausse des coûts de l'énergie et au durcissement de la concurrence. Le rôle contracyclique de la Caisse des Dépôts ainsi que ses solutions de long terme sont utiles dans une conjoncture économique difficile. Cela permet de lever un par un les freins à cette réindustrialisation : manque de foncier, de compétences, accès à une énergie propre...

Dans l'objectif d'étudiants en photographie

Certaines photos de ce dossier ont été réalisées par des étudiants de l'école de l'ENS dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des Dépôts. Ces étudiants en photographie ont choisi d'aller à la rencontre d'autres jeunes, formés aux métiers de l'industrie dans des écoles de production soutenues par la Banque des Territoires.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur la réindustrialisation

01



La renaissance industrielle, un engagement du Groupe

Le groupe Caisse des Dépôts agit massivement en faveur de la réindustrialisation : l'action complémentaire de Bpifrance, qui consacre 35 Md€ entre 2024 et 2028, et de la Banque des Territoires, qui construit un écosystème local favorable, revitalise le tissu industriel à travers trois axes : la création de cathédrales industrielles, l'émergence et le développement des startup industrielles et la transformation des PME et ETI. Plus de 2500 startup à vocation industrielle ont été référencées fin 2023. 60 sites industriels ont été inaugurés par des startup en 2023.

→ Découvrir le baromètre 2024 «L'industrie en mouvement» soutenu par Bpifrance et la Banque des Territoires.



02



Un objectif de baisse des émissions de 20 %

78 % des Français pensent qu'une industrie verte est possible... et ils ont raison. Les innovations portées par les startup industrielles permettent de faire rimer décarbonation et réindustrialisation. Plusieurs investissements sont engagés pour réduire les émissions du secteur. La Caisse des Dépôts soutient la production d'énergies propres et les travaux d'efficacité énergétique. De plus, produire sur notre territoire dans des conditions plus vertueuses qu'ailleurs, permet aussi de gagner en sobriété tout en renforçant notre souveraineté nationale.

03



40 % du succès d'un site industriel dépend de son territoire

L'écosystème territorial joue un rôle essentiel dans l'implantation des activités industrielles. Les ressources foncières, la disponibilité des compétences, l'accès à l'énergie favorisent la création d'usines. La mobilisation des acteurs locaux est déterminante. Le programme Territoires d'industrie, qui associe les collectivités locales, matérialise cette volonté de « reconquête industrielle par et pour les territoires ». La Banque des Territoires, opératrice de cette démarche depuis 2018, déploie ses outils dans tout le pays.

→ Lire page 14 : les outils de réindustrialisation de la Banque des Territoires expliqués par Camille Etévé.

04



1/3 du foncier nécessaire identifié par France Foncier +

L'impératif de réindustrialisation impose de trouver 22 000 hectares à horizon 2030, selon le rapport réalisé par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot en juillet dernier. Un tiers a déjà été identifié par la Banque des Territoires, qui donne un accès simple à 700 sites via une plateforme en ligne. Ce site permet aussi aux collectivités de valoriser leurs atouts. La Banque des Territoires mobilise, en parallèle, ces outils sur les leviers mentionnés par le rapport : densification des zones existantes, revitalisation de friches industrielles.

→ Découvrir France Foncier +.



05



54 % des entreprises déclarent rencontrer des difficultés de recrutement

La France comptait 2,84 M d'emplois dans l'industrie manufacturière en 2023. 20 000 emplois ont été créés chaque année au cours de ces dernières années. Mais 60 000 emplois restent vacants. En dépit de certaines défaillances d'entreprises qui menacent l'emploi, le manque de compétences reste un frein à la réindustrialisation de plusieurs filières. La Banque des Territoires a fait de la formation un axe clé de son action : elle soutient notamment l'essaimage des écoles de production, qui offrent une chance d'insertion aux jeunes déscolarisés tout en répondant aux besoins des industriels.

→ Lire page 22 : les écoles de production, pourquoi ça marche ?

06



La nouvelle révolution industrielle du Nord

Durement touchés par les délocalisations, les Hauts-de-France participent aujourd'hui de la réindustrialisation du pays avec l'essor d'une vallée de la batterie. Plusieurs gigafactories vont entrer en production cette année et créer de nombreux emplois. 50 % des répondants d'une enquête Bpifrance le Lab placent d'ailleurs ces créations d'emplois en tête des retombées positives de la réindustrialisation. Les premiers signes positifs se vérifient sur le territoire avec l'émergence de nouveaux projets d'aménagements soutenus par la Banque des Territoires : logements, mobilités, etc.

→ Lire page 17 le témoignage d'Olivier Camau, directeur régional Hauts-de-France à la Banque des Territoires.



La réindustrialisation, une course de fond... et d'équipe

Le groupe Caisse des Dépôts s'est massivement engagé en faveur de la réindustrialisation, notamment à travers les missions complémentaires de la Banque des Territoires et Bpifrance. Face au durcissement de la concurrence internationale, les solutions financières de long terme sont particulièrement utiles pour soutenir les acteurs locaux dans leurs efforts.

Nos territoires ont plus que jamais besoin d'industrie. Sans renaissance industrielle, la France ne pourra réaliser sa transformation écologique et renforcer sa souveraineté. *« La réindustrialisation est indispensable pour la souveraineté du pays, elle renforce également la cohésion sociale et territoriale en créant de la valeur dans des zones rurales ou périurbaines. Elle doit être menée dans l'optique d'une industrie plus verte, porteuse de transformation écologique et environnementale »*, explique Camille Etévé, responsable du pôle Industrie, aménagement et développement économique à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. Une écrasante majorité des Français est d'ailleurs convaincue : 83 % d'entre eux estiment que la réindustrialisation est *« une fierté pour les territoires »* selon l'étude réalisée par Bpifrance le Lab, en mai 2024.

« Nous devons persévérer pour recoudre notre tissu industriel »

La conjoncture économique et politique internationale peut aujourd'hui fragiliser certains projets, qui subissent la hausse des coûts de l'énergie et le durcissement de l'environnement concurrentiel. *« La réindustrialisation est une course de fond, constate Camille Etévé. Nous devons persévérer pour que le secteur atteigne 12 % du PIB, l'objectif pour retrouver l'équilibre de la balance commerciale. Recoudre un tissu industriel défilé par trente années de délocalisations nécessite du temps. »* Le groupe Caisse des Dépôts s'est engagé en faveur de cet effort, avec notamment le plan industrie de Bpifrance qui déploie 35 Md€ sur la période 2024-2028 pour créer de nouveaux fleurons industriels, accompagner le passage à l'échelle de startup industrielles et renforcer les PME et ETI. La Banque des Territoires, opérateur de Territoires d'industrie

depuis 2018, crée les conditions favorables à cette réindustrialisation : depuis 2020, elle a financé plus de 260 projets et une quarantaine d'usines.

40 % du succès industriel dépend du territoire

La Caisse des Dépôts, de par son rôle contracyclique, agit en soutien de ce tissu industriel pour surmonter ce contexte difficile. *« Nous devons prendre les problèmes un par un, constate Camille Etévé. Nos solutions financières de long terme sont particulièrement utiles aujourd'hui pour soutenir les acteurs locaux dans leurs efforts. »* Cette approche pragmatique rejoint un constat posé lors de la première phase du programme Territoires d'industrie et chiffré par une étude réalisée par Bpifrance et la Banque des Territoires : 40 % des facteurs de succès d'un site industriel dépendent de son territoire, c'est-à-dire de la capacité des écosystèmes locaux à faire émerger et à concrétiser des projets industriels grâce à leurs ressources. La Banque des Territoires se positionne précisément sur ces aspects territoriaux : disponibilité du foncier, développement des compétences, décarbonation de l'outil industriel.

La bataille locale de l'attractivité

« Le développement de filières industrielles nécessite le dialogue entre acteurs locaux, analyse Camille Etévé. Notre proximité naturelle nous permet de comprendre leurs enjeux et d'élaborer avec eux des solutions. » La Banque des Territoires va consacrer 1 Md€ sur la période 2023-2027 en faveur de la réindustrialisation, dont 450 M€ seront dédiés au pré-équipement de 30 à 50 « sites clés en main France 2030 ». Plus de 50 % des entrepreneurs rencontrent des difficultés à trouver un terrain pour s'implanter.

Elle soutiendra aussi la réhabilitation de friches comme elle l'a fait à Vénissieux : l'ancienne friche Bosch a été transformée en campus industriel innovant, hébergeant quatorze activités, contribuant à la création de centaines d'emplois. Avec 700 sites identifiés, France Foncier + facilite l'installation d'entrepreneurs nationaux ou internationaux et améliore l'attractivité territoriale. (Sur ce volet foncier, lire pages 17-18).

Le développement des compétences, autre levier majeur d'industrialisation, est également un objectif de la Caisse des Dépôts, qui a investi dans les écoles de

production (lire pages 19-23). De plus, via des évolutions techniques, le Compte personnel de formation, géré par la Caisse des Dépôts pour le compte de l'État, devrait permettre aux entreprises de cofinancer davantage les parcours de formation de leurs salariés. Ceci permettra de mieux répondre aux besoins en nouvelles compétences des entreprises, ainsi que former aux métiers en tension et d'avenir.

La Caisse des Dépôts accompagne aussi la transformation écologique de l'appareil industriel en investissant dans la production d'énergies renouvelables, comme l'hydrogène bas carbone ou en finançant

La réindustrialisation est une fierté pour les territoires, selon 82 % des Français.

les travaux d'efficacité énergétique de plusieurs usines. «*Nous sommes aujourd'hui prêts à accompagner tous les projets de développement industriel, au-delà du strict cadre de Territoires d'industrie, indique Camille Etévé. Nous voulons soutenir tous les écosystèmes territoriaux dans leur mission de réindustrialisation.*»



© Léo Duthoit - ENS Louis-Lumière / Caisse des Dépôts - 2023

3 questions à Olivier Camau, directeur régional Hauts-de-France à la Banque des Territoires

«Nous sommes résolument optimistes»

Les Hauts-de-France vivent une renaissance industrielle. Durement frappée par les délocalisations, la région veut aujourd'hui faire valoir ses atouts.

Comment contribue la Banque des Territoires à la réindustrialisation de la région Hauts-de-France ?

Nous sommes engagés dans un territoire qui présente des atouts évidents pour le développement d'activités industrielles : foncier disponible (friches industrielles), bassin d'emplois, accès à une énergie décarbonée et acceptabilité. L'électromobilité, l'implantation des gigafactories, est à cet égard exemplaire. Avec Bpifrance, nous conjuguons nos efforts pour faire émerger des projets utiles pour la décarbonation et la défense de notre souveraineté. Quand Bpifrance apporte ses fonds propres en haut de bilan de l'acteur industriel, la Banque des Territoires s'engage dans la construction de l'usine. Notre complémentarité est un levier utile pour réindustrialiser nos territoires.

La Banque des Territoires accompagne d'autres projets, comme la structuration de la filière bois régionale, et favorise l'émergence d'acteurs dans la construction en bois. Dans la métropole lilloise, nous soutenons Edwood dans la construction d'une usine atelier, qui lui permettra de renforcer sa productivité et sa capacité de développement. Dans le même temps, nous finançons la scierie « forêt vivante » qui pourra travailler avec Edwood pour développer la construction bois et contribuer à la décarbonation du secteur du bâtiment.

Observez-vous les premiers effets de cette réindustrialisation ?

La construction de deux méga-usines, qui accueilleront près de 2500 salariés, créera le double d'emplois indirects. Cela a un impact positif sur le territoire, nous en observons déjà les signes. Nous accompagnons les acteurs locaux à accueillir ce regain d'activité : construction de nouveaux logements, déploiement de mobilités douces, création de nouveaux services. Dans le Douaisis et le Dunkerquois, la transformation est déjà spectaculaire. Nous contribuons à la transformation du centre-ville de Douai, qui participe du programme Action cœur de ville : construction d'hôtel, ouverture de nouveaux commerces. Nous faisons de même à Dunkerque. Il y a une vraie cohérence : nous répondons aux enjeux de souveraineté et de décarbonation, en renforçant la cohésion du territoire.

Comment envisagez-vous cette nouvelle année ?

Nous sommes résolument optimistes. L'usine de batteries électriques Verkor entre en production dans quelques mois. Aujourd'hui, 1200 personnes s'affairent sur le chantier et Verkor réalise trois nouvelles embauches par jour pour les besoins de l'usine. Nous travaillons tous pour cela : recréer des emplois qui bénéficient à tout le territoire. Cette filière de l'électromobilité se structure avec d'autres projets et essaime jusqu'à Amiens. Nous serons là aussi mobilisés, avec tous nos partenaires, pour la réindustrialisation des Hauts-de-France.





Industriel avec projet sérieux, bonnes garanties et promesses d'embauche, recherche foncier

© ELD - Adobe Stock

Les nombreux industriels en quête de terrain ont désormais leur site : France Foncier +, développé par la Banque des Territoires et le Cerema, qui recense 700 sites disponibles. Ce « se loger » pour acteurs économiques est l'une des solutions mises en œuvre par la Caisse des Dépôts pour trouver les 22000 hectares nécessaires à la réindustrialisation, en faisant preuve de sobriété foncière.

57 % des entrepreneurs expriment aujourd'hui leurs difficultés à trouver un foncier pour implanter leurs activités dans notre pays, selon une enquête de Bpifrance Le Lab parue en mai dernier. Ce manque de terres industrielles est un frein majeur à la reconquête industrielle. Les récentes enquêtes, réalisées en 2023 par la Banque des Territoires avec ses partenaires, le confirment. La moitié des collectivités se déclare en « état de saturation foncière » et déplore de ne pouvoir accueillir de nouvelles activités, utiles au développement

économique de leur territoire. L'enquête a aussi mis en évidence la progression de ce phénomène, évalué à 30 à 40 % il y a à peine deux ans. Le manque de terrains ne concerne plus seulement les métropoles, mais aussi les zones rurales ou périurbaines.

Comment refaire de la France une terre de production ?

Dans l'esprit de tous, plusieurs chiffres se bousculent. D'une part, l'impératif de réindustrialisation exige de trouver

22000 hectares d'ici à 2030¹. En effet, la trajectoire de zéro artificialisation nette (ZAN) pour 2050², impose de réduire de moitié d'ici à 2030 l'artificialisation des sols, estimée aujourd'hui à 22000 hectares par an, dont 63 % sont consacrés à l'habitat. Plusieurs pistes existent pour refaire de la France une « terre de production » : densifier les zones d'activités existantes (6000 hectares), réhabiliter les friches (10000 hectares), et l'artificialisation (8500 hectares).

Grâce à sa proximité avec les acteurs de terrain, la Banque des Territoires a développé un outil pour faire baisser cette tension foncière. Le portail France Foncier +, mis en ligne en avril dernier, a identifié 700 offres sur le territoire, représentant plus de 6 000 hectares, soit 1/3 de la surface totale nécessaire chiffrée à la réindustrialisation.

20 000 recherches en neuf mois, 1 000 prises de contact et déjà une quarantaine de projets en cours d'études

Cette plateforme digitale recense l'offre de foncier économique disponible en Hexagone et en outre-mer. Un industriel peut, en quelques clics, identifier un terrain utile à son développement, vérifier si les caractéristiques sont adaptées à son projet et entrer en contact avec le gestionnaire du foncier. Sur ce site, les collectivités peuvent valoriser leurs atouts pour attirer des projets tout en maîtrisant l'artificialisation de leurs sols. En moins d'un an, 20 000 recherches ont été effectuées sur l'outil. Plus de 1 000 prises de contact ont été effectuées, permettant d'identifier une centaine de projets dont une quarantaine pourraient se concrétiser cette année.

Un travail de terrain minutieux a permis de fiabiliser les données : « nous avons documenté l'ensemble des sites, étudié les potentialités de chaque zone économique, nous assurons en temps réel le suivi de ces informations et la disponibilité des contacts, explique Thomas Raulet, responsable du portail France Foncier + à la Banque des Territoires. Cette rigueur nous a permis de gagner la confiance des collectivités et des industriels. » En identifiant 700 offres, le portail France Foncier + permet de dépasser l'opposition entre le manque de foncier économique et la nécessité de sobriété foncière : « nous donnons un accès simple à des éléments factuels, chiffrés, vérifiés, résume Thomas Raulet. Cela favorise la mobilisation de tout l'écosystème territorial autour d'un projet. »

Le prêt Gaia Territorial utile pour revitaliser les friches industrielles

Face au durcissement de la conjoncture, la confiance créée par France Foncier + est aussi utile pour séduire les investisseurs étrangers qui ont fait de la France le premier destinataire des investissements européens. Grâce à des filtres, chacun peut aussi accéder sur la plateforme aux cinquante-cinq sites « clés en main France 2030 » dont l'aménagement est également financé par la Banque des Territoires à hauteur de 450 M€.

En parallèle de France Foncier +, la Caisse des Dépôts mobilise ses outils financiers, notamment pour densifier les zones d'activités existantes (exploitation de parkings surdimensionnés, constructions verticales...) Dans un nouveau livre blanc autour de la ZAN, la SCET livre plusieurs propositions pour exploiter leur potentiel (lire encadré). La Banque des Territoires contribue aussi à plusieurs projets de réhabilitation massive des friches. Le prêt Gaia Territorial, qui peut s'étaler jusqu'à soixante ans, permet aux collectivités d'envisager des opérations de dépollution coûteuses. « La résorption de ces friches industrielles répond là aussi à nos deux impératifs : écologique avec un acte de sobriété foncière, économique avec une redynamisation urbaine », souligne Thomas Raulet.



En savoir plus sur France Foncier +

¹ Selon le rapport sur la mobilisation du foncier industriel réalisé par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot en 2023, avec la participation de la Banque des Territoires.

² Décidée par la Loi Climat et résilience en 2021.

Réindustrialiser sans artificialiser, c'est possible

Réduire l'artificialisation des sols pour préserver la biodiversité tout en trouvant plus de foncier économique pour réindustrialiser : les élus, confrontés à une « tension sur le foncier », ont le sentiment de faire face à une injonction contradictoire. Le Groupe SCET identifie des bonnes pratiques pour valoriser des zones déjà artificialisées.

Les débats sur l'objectif de Zéro artificialisation nette (ZAN), prévu par la loi Climat et Résilience de 2018, ne faiblissent pas. « Ils permettent aussi de mieux acculturer les acteurs aux moyens de densifier les fonciers économiques existants pour accueillir de nouvelles activités », souligne Sarah Cosatto, consultante au sein du Groupe SCET. Cette démarche est nécessaire pour les territoires qui ne savent comment répondre aux besoins d'implantations ou d'extensions d'usines. En effet, 41 % des parcs

d'activités seront saturés en 2025 et 93 % à l'horizon 2030.

Pour y voir plus clair, il faut prendre du recul pour établir une stratégie globale. « Il ne faut pas raisonner à l'échelle d'une parcelle ou d'un parc d'activités, mais plutôt à celle du territoire pour analyser ses différents besoins », recommande Sarah Cosatto, qui souligne l'importance de constituer une gouvernance foncière élargie, en réunissant les propriétaires, les industriels, les promoteurs, les bailleurs, les collectivités.

Les solutions de densification commencent à faire leur chemin. « Les zones d'activités, finalement peu denses, offrent des pistes d'optimisation foncière », estime Sarah Cosatto. Mais il faut être rigoureux dans leur mise en œuvre, afin de passer à l'action dans les meilleures conditions. « On doit veiller au cadre

réglementaire et fiscal qui s'applique à l'échelle locale, pour s'assurer qu'il soit favorable à la densification bâtie, avant de mettre en œuvre une stratégie opérationnelle sur mesure », insiste Sarah Cosatto. Ces différentes contraintes font émerger des solutions innovantes, comme les constructions mitoyennes, la surélévation des bâtiments ou la mutualisation des espaces de stationnement. Plusieurs collectivités trouvent ainsi de nouveaux outils d'aménagement territorial, comme à La Rochelle où le fabricant d'optiques Zeiss a été invité par la collectivité à édifier une usine verticale.



Objectif ZAN : le temps des projets



Quand l'industrie fait rêver la jeunesse

Aujourd'hui, le Tour de France de nos industries fait sa huitième étape à Reims. Lancé en septembre dernier par Bpifrance et OPCO 2i (opérateur de compétences interindustriel), ce voyage itinérant, en bus Transdev, valorise les acteurs de l'industrie et ouvre les portes des usines à la jeune génération pour réveiller les vocations. Ce matin, une vingtaine d'élèves du lycée professionnel Raymond Kopa découvrent que dans leur ville, une équipe fabrique le premier micro-lanceur spatial européen.

L'usine Latitude est bien différente de ce que Léo* imaginait. Ce collégien ne s'attendait pas à ce que ce soit « aussi propre, aussi blanc, aussi lumineux, et aussi peu bruyant. » Mais, c'est surtout l'atmosphère qui lui plaît. « L'ambiance est cool », explique-t-il en observant longuement les jeunes employés, en sweat lie-de-vin aux couleurs de Latitude, derrière leurs consoles. « Ces visites cassent les codes habituels, confirme Matthieu Heslouin, directeur exécutif en charge de l'Accompagnement Bpifrance. Les jeunes ont trop souvent une image vieillissante et ennuyeuse de l'industrie. Nous avons voulu parler d'attractivité en allant dans les lieux de vie de l'industrie. C'est important d'incarner, de rendre les choses palpables. »

« J'en avais marre d'entendre dire que ce n'était pas possible »

Et qui peut mieux que Stanislas Maximin, directeur exécutif et cofondateur de Latitude,

pour incarner la passion pour l'industrie ? Né en 1999, il a interrompu ses études de commerce pour se lancer dans l'aventure spatiale, à 19 ans. « Je me souviens du premier lancement de Falcon 9 quand j'avais 15 ans, j'en avais marre d'entendre dire que ce n'était pas possible en Europe », explique celui qui veut faire de sa jeune entreprise le leader européen de l'accès à l'espace d'ici la fin de la décennie. Dans quelques mois, il ouvrira une deuxième usine à Reims, quatre fois plus grande que ce site, pour préparer le premier tir en 2025 de la fusée Zéphyr. L'entreprise, qui emploie aujourd'hui 140 personnes, vise un effectif de 250 personnes.

À ses côtés, Kevin Monvoisin, également cofondateur de Latitude et directeur des services globaux, explique aux collégiens : « nous recrutons beaucoup d'ingénieurs, mais aussi des monteurs, des usineurs, des soudeurs. On peut travailler ici sans

avoir fait de longues études, car ces postes sont aussi très demandés. » Mais ce sont surtout les produits fabriqués qui intéressent les collégiens qui participent à ce tour de l'industrie. « Dès que cela leur parle directement, ils se prennent au jeu, explique Matthieu Heslouin. Nous l'avons constaté dans une métallerie en Bretagne ou chez Arkema, un groupe chimique. Ils s'intéressent à la manière dont on fabrique

« Ici il y a de l'ambition, c'est l'aventure, mais c'est concret, ce n'est pas juste une boîte qui fait de belles vidéos. »

TOM,
étudiant en informatique



Stanislas Maximin, cofondateur de Latitude, explique son aventure spatiale à des étudiants.

© Marta Nascimento / REA - Caisse des Dépôts - 2024

les solutions de demain. C'est concret, cela donne du sens. Ils réalisent qu'ils peuvent jouer un rôle dans cette aventure. »

Est-ce que je peux faire un stage ici ?

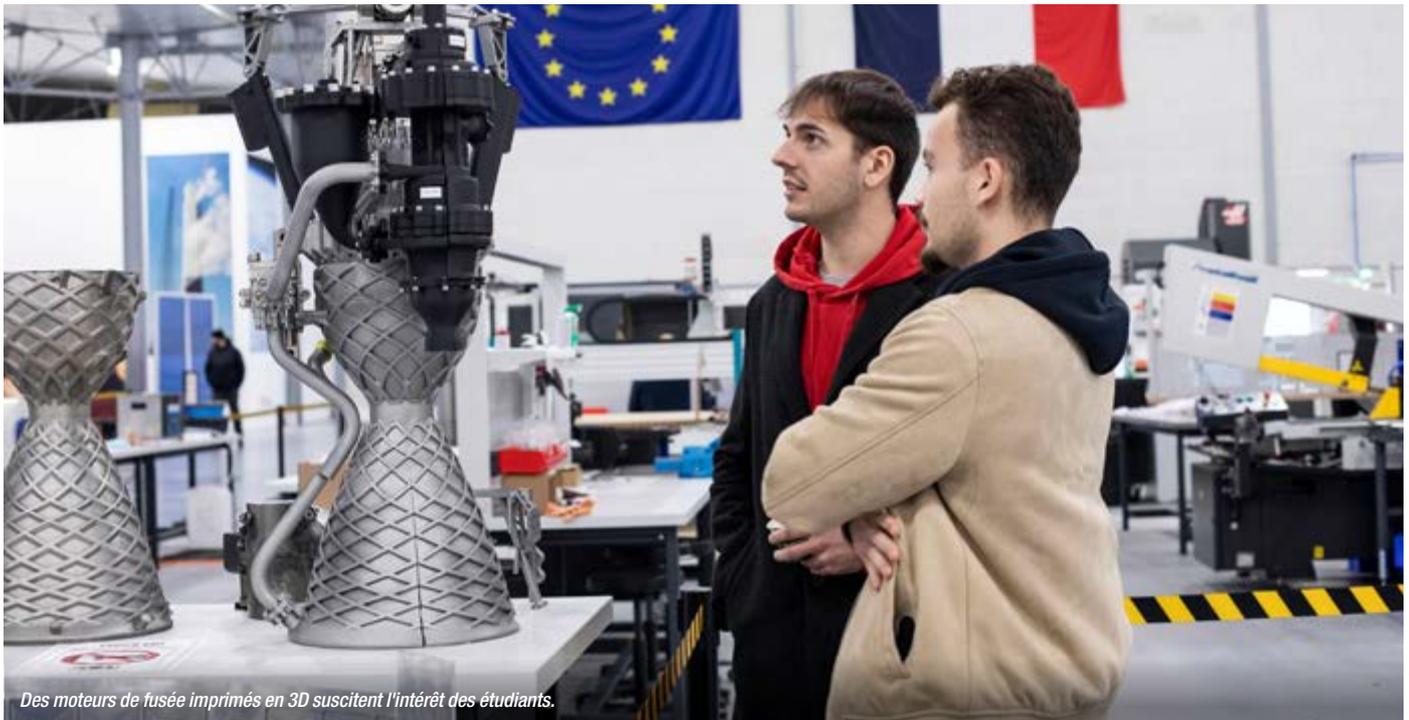
À la fin d'un film sur le premier essai moteur réalisé par Latitude fin 2022 en Écosse, Léo tente une ou deux questions sur la forme et la matière des propulseurs, imprimés en 3D. Il est bientôt imité par quelques camarades, qui ont choisi mécanique comme lui. Tous sont heureux et même valorisés de pouvoir parler « technique » avec des pros. Léo, qui affirmait à son arrivée « n'être intéressé que par les voitures, les fusées ce n'est pas mon délire », demande timidement à sa professeure s'il pourrait faire un stage ici. « Cette visite les projette dans quelque chose de positif et de concret, constate en souriant la professeure. Ils comprennent que c'est possible de choisir un métier dans un univers

qui leur plaît, qu'ils peuvent avoir une place dans un secteur qui jusque-là était abstrait. »

Faire ce premier pas est décisif, souligne Alain de Hatten, directeur régional Grand Est d'OPCO 2i : « Nos usines sont diverses et inclusives, les conditions de travail ont changé, nos organisations respectent l'équilibre vie professionnelle-vie privée, sans oublier le fait que les niveaux de salaires sont en moyenne supérieurs de 13 à 15 %. En les accueillant physiquement, nous pouvons montrer ce que nous avons à offrir. » OPCO 2i accompagne chaque année 36 000 entreprises et 730 000 salariés dans l'acquisition de nouvelles compétences industrielles et finance plus de 100 000 contrats en alternance dans le secteur. L'opérateur forme un tandem efficace avec Bpifrance pour donner plus de visibilité aux acteurs de la réindustrialisation. Cette tournée est menée tambour battant

par des équipes motivées, heureuses de donner à voir l'esprit d'industrie « en grandeur nature ». La « tradition foraine » de Bpifrance fait une nouvelle fois la preuve de son efficacité et de son énergie positive. Les derniers visiteurs de la journée sont des étudiants en informatique. Tom, le plus jeune d'entre eux, a 19 ans : l'âge de Stanislas Maximin lorsqu'il a créé son entreprise. Il est venu avec une liste de questions, car, à la différence de ses camarades, il sait déjà qu'il ne travaillera pas dans les services. « L'industrie, ça m'intéresse. Je veux faire quelque chose qui apporte de la valeur, je veux créer quelque chose de concret et surtout d'utile, explique le jeune homme. Ici c'est ça, il y a de l'ambition, c'est l'aventure, mais c'est concret, ce n'est pas juste une boîte qui fait de belles vidéos. »

*Les prénoms des mineurs ont été modifiés



Des moteurs de fusée imprimés en 3D suscitent l'intérêt des étudiants.

© Marta Nascimento / REA - Caisse des Dépôts - 2024

Les écoles de production : pourquoi ça marche ?

La pédagogie du « faire pour apprendre » fait ses preuves. Les écoles de production « industrielles » essaient sur le territoire avec le soutien de la Banque des Territoires, qui a contribué au doublement du nombre d'établissements en cinq ans. Sébastien Jarnot, directeur de l'académie industrielle HaPy créée en 2023 à Lanne dans les Hautes-Pyrénées, donne trois clés de cette réussite.

Un projet de territoire

Notre académie est le fruit d'une démarche collective. Notre école forme aujourd'hui une vingtaine de jeunes sans emploi de 15 à 18 ans à des métiers en tension. Nous les accompagnons dans une voie de réinsertion tout en répondant aux besoins de recrutements des entreprises régionales. Onze industriels se sont constitués en association pour identifier ces compétences : soudeurs, chaudronniers, usieurs. Ils avaient à cœur de contribuer à la formation de leurs futurs collaborateurs. L'engagement des collectivités, notamment la Région, a été décisif pour concrétiser ce projet qui participe à la redynamisation du territoire. Nous coopérons aussi avec les acteurs locaux, en charge de l'emploi et de la jeunesse : les missions locales qui accompagnent les jeunes sans emploi de 16 à 25 ans, les maisons de solidarité, mais aussi les foyers de jeunes travailleurs ou les éducateurs de rue. Dans notre école, nous formons aussi des mineurs isolés.

Un soutien de la Banque des Territoires

Grâce à cette dynamique collective, nous avons pu réunir les 2 M€ d'investissements nécessaires pour concrétiser notre projet avec le soutien de l'État, de la Région et de la fondation Total Énergies. Mais notre modèle économique a besoin de trois ans pour s'équilibrer. Le soutien de la Banque des Territoires a été décisif pour financer ce temps d'amorçage. Trois ans sont nécessaires pour former nos élèves à la fabrication de pièces de qualité suffisante pour

être vendues aux industriels. Comme les autres écoles de production, 30 % de nos revenus proviennent de ces ventes. Grâce aux 50 000 € en ingénierie et au prêt de la Banque des Territoires, nous avons pu construire un outil pédagogique pérenne, au service de l'emploi et de la réindustrialisation.

Une bonne raison de se lever le matin

En quelques mois, nos élèves reprennent confiance. Ils arrivent avec des résultats catastrophiques, des difficultés personnelles, des fragilités sociales ou une inadaptation au système scolaire traditionnel. Chaque semaine, ils passent 24 h en atelier, et 11 h à suivre un enseignement général, en lien avec leurs expériences dans l'atelier. Nous assurons aussi des cours de français langue étrangère pour ceux qui en ont besoin. L'assiduité est obligatoire. Ils comprennent pourquoi ils se lèvent tous les matins, et nous aussi ! Les entreprises, qui ont accueilli nos élèves de deuxième année, sont prêtes à les embaucher dès l'obtention du CAP. Nous cherchons à les orienter vers des contrats d'apprentissage pour les emmener jusqu'au bac pro. Apprendre en fabriquant de vraies pièces est valorisant, ils relèvent peu à peu la tête. RTE nous a commandé un objet symbolisant la transition énergétique pour l'exposer dans son siège local. Lors de la soirée de l'industrie, au cours de laquelle a été dévoilé ce pylône en acier, les élèves ont été félicités par les dirigeants. C'est une victoire pour ceux à qui on a souvent dit qu'ils étaient « nuls à l'école ». Aujourd'hui, ils sont des acteurs de la réindustrialisation de notre pays.

STANLEY
I-BEAM 180™

WSA
ANVYTRIEDO MII POTYVI
6195
1X 88
61/8
EMERAS

Les retours d'expérience sont unanimes : lorsqu'une action découle de l'intelligence collective, elle gagne en légitimité. Mais les démarches participatives exigent un travail minutieux d'organisation et de planification pour aboutir à des résultats véritablement impactants.

Sortir du bois

Sept collègues de parties prenantes (filière forêt-bois, clients propriétaires, institutions publiques, associations environnementales, utilisateurs de la forêt...), un questionnaire de quarante questions, une centaine d'entretiens, 273 participants à ce jour, la Société Forestière ne fait pas les choses à moitié lorsqu'en 2022, elle lance sa concertation nationale, puis ses seize concertations territoriales. Initiée dans le cadre de la certification FSC pour une gestion durable de ses massifs forestiers, elle a transformé en opportunité cette étape obligatoire de la procédure de labellisation. « Dans le secteur de la gestion forestière où prédomine une certaine discrétion, cela a été une petite révolution d'aller questionner toutes les parties prenantes, explique Delphine Legron, pilote de la démarche de concertation. Ce dialogue a renforcé la compréhension entre des acteurs aux intérêts parfois divergents et a permis à la Société Forestière de mieux se faire connaître sur certains territoires. »

« Une action issue de l'intelligence collective gagne en légitimité. »

Concevoir à plusieurs mains

Depuis son lancement en 2020, le site Mon Parcours Handicap s'inscrit dans une démarche de co-construction. « Nous avançons main dans la main avec les utilisateurs et nos partenaires pour développer un site accessible et garantir des contenus pertinents, fiables et utiles au plus grand nombre », précise Magali Schweitzer, responsable du site à la direction des politiques sociales. À date, plus de 70 partenaires sont engagés dans la démarche, et plus de 5000 adhérents à

la communauté Mon Parcours Handicap se mobilisent pour participer aux tests usagers et au développement du site. Pour chaque nouvelle rubrique, Magali anime un atelier éditorial constitué de partenaires experts et conduit des tests exploratoires auprès d'usagers pour recueillir leurs besoins.

Dans la même dynamique, le groupe SCET s'appuie sur des programmes de recherche et développement collaboratifs pour concevoir des solutions sur mesure pour les entreprises publiques locales (EPL). Un programme sur l'intelligence artificielle (IA) vient d'être lancé. « Chaque EPL du groupe de travail a identifié un cas d'usage, comme la prédiction de la fréquentation des parkings, l'optimisation des réponses aux appels d'offres ou l'intégration de l'IA générative dans la conception d'aménagements urbains », détaille Clémence Binet, chargée de contenus et prospective. Les premiers résultats attendus début 2025 pourront aboutir à des pratiques partagées.

S'improviser écologue

Sur trois parcs d'affaires franciliens gérés par Icade, il n'est pas rare de croiser un groupe de salariés des entreprises locataires le nez dans un bosquet de fleurs, leur application *Spipoll* à la main, prêts à photographier le passage d'un insecte pollinisateur. Les clichés sont ensuite partagés sur une plateforme dédiée et les espèces identifiées par la communauté grâce à un système collaboratif. Ce programme de sciences participatives fait partie du projet Pause Nature, mené en partenariat avec CDC Biodiversité et qui comprend aussi *Mission Hérisson* et *BirdLab*. « Les données collectées sont utilisées par Icade pour suivre la biodiversité sur ses sites, et par les chercheurs du *Museum national d'histoire naturelle pour leurs travaux scientifiques* », conclut Théo Mouton, chargé de projets Biodiversité en ville chez CDC Biodiversité.

 Laura Cornu

 Silke Werzinger, colagene.com

L'ŒIL DE L'EXPERT

Axel Dauchez, fondateur de Make.org

Comment les entreprises ont-elles intégré les démarches participatives ?

Tout comme les collectivités locales – où sont nées les démarches citoyennes –, les entreprises font face à une crise de confiance de la part de leurs collaborateurs, en quête de sens dans leur vie professionnelle. Ce désengagement de l'interne freine les organisations dans leur transformation alors même que le contexte actuel ne leur demande qu'à se transformer. Celles qui intègrent les démarches participatives dans leur fonctionnement le font à différents niveaux : la définition d'une stratégie, la définition d'une offre de service et la réponse à une problématique de société que nous avons baptisée Grande Cause. En embarquant collaborateurs, société civile, sphère publique et associative, l'organisation s'assure d'un consensus sur les sujets, d'une meilleure appropriation et surtout de leur faisabilité.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Une démarche participative n'est pas un référendum. Les participants doivent comprendre que toutes les idées seront prises en compte, mais pas forcément mises en œuvre, d'où la nécessité d'une juste promesse pour éviter toute déception. La représentativité des participants doit être réfléchie en fonction des objectifs recherchés. Des procédures doivent être mises en place pour éviter à des mouvements coordonnés de biaiser les résultats. Enfin, le retour aux participants est essentiel, quel que soit le résultat, pour assurer la crédibilité de la démarche.

Make.org est une plateforme web de mobilisation citoyenne. Début 2024, La Poste a lancé une consultation autour du thème « Imaginons La Poste de demain », qui a réuni 110 000 clients, citoyens et postiers et a donné lieu à 8 400 propositions de nouveaux services. En septembre 2024, la Banque des Territoires faisait de même sur la transformation des entrées de ville.

Aux personnes qui veulent se lancer

- « Chronophage, mais tellement enrichissant. »
- « Être dans le dialogue sans pour autant être dans la co-gestion. »
- « Poursuivre les échanges en dehors des ateliers définis. »

Coriance

Lucia Lopes De Magalhaes

Femme à impact

À 32 ans, Lucia Lopes De Magalhaes est chef d'orchestre. Cette chef de secteur travaux chez Coriance coordonne avec brio la construction de réseaux de chaleur pour la région Nord, l'Île-de-France et la Belgique.

Il y a dix ans, alors qu'elle termine ses études d'ingénieur en énergie, les réseaux de chaleur urbains sont méconnus. Mais la récente flambée des prix de l'énergie et la nécessaire transition écologique poussent les collectivités territoriales à revoir leur politique énergétique et le marché explose.

Un problème, une solution

Dans son équipe, Lucia supervise huit chefs de projet et ingénieurs projet dont la moyenne d'âge se trouve en dessous de 35 ans. « *Même si les hommes restent majoritaires dans l'industrie, je travaille avec une génération dont les mentalités ont beaucoup évolué et où la bienveillance est très présente* », constate-t-elle. Respect du planning, budget, cahier des charges technique, sécurité sur les chantiers, Lucia veille sur une moyenne de six projets et 50 M€ par an. Mais au-delà d'un sens de l'organisation, c'est avant tout la relation à l'humain que cette passionnée met au profit de son équipe. « *Mon rôle est de m'assurer de l'avancement des chantiers dans les temps et coûts impartis et de régler les accrocs inhérents à tout projet. Cela demande une grande capacité d'écoute et une bonne connaissance du terrain.* » Pour cela, Lucia observe et s'inspire des bonnes pratiques de ses pairs. « *J'ai beaucoup appris en écoutant simplement mes anciens collègues et chefs de service.* » Aujourd'hui, elle tâche d'infuser cet esprit de curiosité et de partage parmi ses collègues en les réunissant régulièrement pour que chacun expose ses problématiques et échange sur ses solutions.

Une empreinte positive

« *Lorsque l'on remplace 50 petites chaufferies qui alimentent de manière individuelle, au gaz ou au fioul, les écoles, les gymnases, la mairie... par une seule et même centrale qui utilise des énergies*



PARCOURS

2013 : école d'ingénieur ESIEE Amiens en alternance

2015 : ingénieur projets dans le domaine des services énergétiques

2021 : chef de projets, Coriance

- 2022 : chef de secteur adjointe

- 2023 : chef de secteur

renouvelables (géothermie, biomasse ou raccordement à une usine d'incinération), les gains financiers et environnementaux sont énormes », s'enthousiasme Lucia qui voit dans son métier une façon d'impacter le monde de demain. Récemment devenue maman, elle cite sa génération comme celle qui s'interroge de plus en plus sur la pertinence d'avoir un enfant face aux défis environnementaux actuels. « *Travailler dans*

les énergies renouvelables me laisse penser qu'au moins à mon niveau personnel, je laisserai à mon enfant une empreinte positive. » Elle lance un appel à toutes les personnes, hommes et femmes, qui souhaitent exercer un métier à impact, à la rejoindre !

✍ Laura Cornu

📷 Stéphan Gladieu - Caisse des Dépôts - 2024

Caisse des Dépôts

Sarah Riom

Une relation à long terme

Chaque collaboratrice et collaborateur de l'Établissement public a le sien : le conseiller en ressources humaines (CRH). Sarah Riom est l'une d'entre eux, pour les fonctions support.

Qu'il s'agisse d'un échange confidentiel sur un projet professionnel, d'un retour après une longue absence ou de conseils sur la mobilité interne, Sarah est l'interlocutrice privilégiée des collaborateurs et des managers.

Des interactions quotidiennes

Sarah, qui s'est un temps imaginée assistante sociale, a toujours voulu un métier tourné vers l'humain. « *De nombreux camarades de promotion ont commencé en accompagnant des plans sociaux dans le privé et ce n'est pas ce que je souhaitais faire. Le secteur public s'est donc imposé à moi naturellement* », se souvient-elle. C'est ainsi qu'elle passe le concours d'attaché public territorial, pour exercer des fonctions en recrutement et en orientation professionnelle. En 2015, elle découvre la diversité des activités de la Caisse des Dépôts et toute sa dualité. Un Établissement public avec des activités financières, une diversité de statuts. « *Cette complexité fait aussi sa richesse. À nous d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils s'épanouissent dans le périmètre, quel que soit leur statut* ». Pour cela, elle mise sur son sens du contact et sa disponibilité. Ses journées sont ponctuées d'échanges : un collaborateur qui s'interroge sur une reconversion, un manager qui ouvre un poste dans son équipe...

Un travail en réseau

« *Chaque CRH possède un portefeuille de directions aux activités très variées, ce qui enrichit le quotidien* », explique Sarah. Pour répondre aux demandes, elle mobilise son réseau au sein de son équipe, de sa direction et de la filière RH. Lorsqu'un collaborateur s'intéresse à un nouveau métier, Sarah peut l'adresser à son homologue de la direction concernée pour un entretien exploratoire. Si l'intérêt se confirme, des

immersions « Vis ma vie » peuvent être organisées pour découvrir le métier au quotidien. Selon les situations, elle peut aussi faire appel à d'autres acteurs : assistant social, conseiller en développement des compétences... « *J'accorde beaucoup d'importance au collectif et à la solidarité. Ils permettent d'apporter des réponses efficaces aux personnes qui nous sollicitent et nous aident aussi à prendre du recul et à faire la distinction entre le rôle que l'on porte et nous-même lors de situations complexes.* »

Elle croit aux relations à long terme pour créer des liens de confiance avec ses interlocuteurs et travaille à être mieux identifiée, en organisant par exemple des rencontres avec les nouveaux arrivants. Une approche humaine inspirante.

 Laura Cornu

 Stéphane Gladieu - Caisse des Dépôts - 2024



PARCOURS

2003 : chargée de recrutement et de mobilité, Conseil départemental de Seine-et-Marne

2011 : conseillère en orientation professionnelle, Conseil départemental de Seine-et-Marne

2015 : chargée de recrutement, puis référente mobilité Groupe, Direction des ressources humaines, Caisse des Dépôts

2022 : conseillère ressources humaines, Département RH Fonctions supports

Une mobilisation record pour la recherche

Pour la première fois, l'ensemble du groupe Caisse des Dépôts participait, en novembre dernier, au Téléthon de la communauté financière. Près de 300 collaboratrices et collaborateurs issus de toutes les entités du Groupe ont uni leurs forces lors d'une soirée sportive, mais également au cours d'un défi sportif en ligne. Grâce à la mobilisation des sept établissements financiers participants, 150 000 euros de dons ont été reversés à l'AFM Téléthon pour aider la recherche contre les maladies rares.

📷 Mathieu Génon

