CDSCOPE

Le magazine du groupe Caisse des Dépôts

#417 — mai — juin 2025

Former pour transformer

Caisse des Dépôts
GROUPE

Point de vue

Thomas Gomart, directeur de l'Ifri

page 10

Focus

Energéticiens du Groupe : entre transformation écologique et souverainetés

page 24

Sophie Palmier / REA - Caisse des Dépôts - 2025

Se former tout au long de la vie : un droit individuel, un vecteur de cohésion sociale, et un levier pour répondre aux défis de notre pays, au cœur du projet de la Caisse des Dépôts.

La formation, un outil pour l'avenir

La formation professionnelle est un levier majeur pour répondre aux défis de notre pays et à leurs impacts sur l'emploi. La transformation écologique nécessitera des qualifications nouvelles dans près de 8 millions d'emplois, et permettra de créer jusqu'à 500 000 emplois dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie, ou de l'énergie. Le développement d'un numérique et d'une IA de confiance et souveraine implique d'étendre les formations dans ce domaine à l'ensemble des secteurs.
De nombreux secteurs stratégiques ont des difficultés à recruter des personnels formés, notamment ceux du sanitaire et du médico-social, pourtant clés pour faire face au défi démographique.

De fait, permettre à chaque Française et Français de se former tout au long de sa vie est un enjeu de long terme sur lequel nous sommes pleinement mobilisés et qui est central dans la conduite et la réussite de nos objectifs stratégiques. En tant qu'opérateur du Compte Personnel de Formation (CPF), nous contribuons au développement de la formation professionnelle. Plus de 9 millions de formations ont été financées depuis 2019. L'objectif poursuivi est également la démocratisation de l'accès à la formation. Au 1er trimestre 2025 : 62% des bénéficiaires du CPF avaient un niveau Bac ou inférieur ; 40% étaient demandeurs d'emploi.

Notre engagement est d'accélérer la dynamique partenariale avec les acteurs de la formation professionnelle et du monde économique. Cette démarche doit permettre d'amplifier la logique de co-construction des parcours de formation entre le salarié et son employeur ou sa branche, et d'abonder financièrement les comptes CPF en ciblant des métiers, des secteurs, et des compétences. Nous affirmons ainsi le rôle de la Direction des politiques sociales comme grand opérateur de politiques publiques, en mesure de faciliter la coopération au sein d'un écosystème et de contribuer à l'efficacité des moyens publics et privés mobilisés sur un défi majeur pour notre pays.

La Banque des Territoires mobilise également ses expertises dans le secteur. En tant qu'opérateur du programme « Compétences et métiers d'avenir », nous accompagnons des projets qui renforcent notre compétitivité sur des secteurs d'avenir. À Grenoble, nous soutenons le développement d'une école de la batterie électrique. C'est le pendant formation professionnelle à nos investissements dans des usines de fabrication de batteries. Cela illustre la logique de bout en bout de nos actions.

Nous investissons également dans des projets avec un fort impact social et territorial, comme les écoles de production qui permettent à des jeunes éloignés de l'emploi d'acquérir des compétences dans des secteurs en tension. Nous soutenons des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui développent des projets pédagogiques innovants, comme l'entreprise HandiWork, qui favorise des solutions d'inclusion dans l'entreprise. À travers ces actions, la Caisse des Dépôts s'engage à accompagner les Françaises et les Français dans leurs projets professionnels et à faciliter pour cela l'accès à leurs droits à la formation.

Olivier Sichel,
directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire

Point de vue

10 Thomas Gomart, directeur de l'Ifri

Grand Angle

12 Former pour transformer

Focus

24 Énergéticiens du Groupe : entre transformation écologique et souverainetés

Portraits

26 • Samira Chacal
Ouvrir les quartiers

• Ségolène Belanger
Se nourrir du collectif

CDscope

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 : Benoît Decout - REA - Caisse des Dépôts - 2021

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

LE TRI + FACILE
BAC DE TRI

Caisse des Dépôts

Premier pôle financier public

Dans un contexte économique et financier contrasté, le groupe Caisse des Dépôts affiche, pour l'année 2024, des résultats robustes qui témoignent d'une gestion responsable et de choix structurants.

Le groupe Caisse des Dépôts, qui confirme ainsi son rôle de premier pôle financier public, poursuit ses efforts sur ses trois axes stratégiques : la transformation écologique, les souverainetés (énergétique, industrielle, numérique et financière) et la cohésion sociale et territoriale. Retour sur quelques faits marquants.

Transformation écologique :

- Près de 28 Md€ mobilisés pour contribuer aux objectifs climat et aux projets en faveur de la nature.
- 39 500 rénovations thermiques de logements sociaux financés.
- 25,3 millions de bénéficiaires des programmes d'eau et d'assainissement.
- Plus de 3 950 hectares renaturés.

En 2024, le groupe Caisse des Dépôts affiche des résultats financiers robustes.

© Xavier Popy / REA - Caisse des Dépôts - 2022

Souverainetés énergétique et industrielle :

- 91 000 TPE, PME, ETI et structures de l'ESS* accompagnées en prêts, en fonds propres, en garantie ou encore au travers de partenariats.
- 14 721 entreprises industrielles soutenues financièrement par le Groupe.
- 576 entreprises soutenues dans leurs projets d'exportation.

Souverainetés numérique et financière :

- Montée au capital d'Euronext.
- Montée au capital d'Euroclear.

Cohésion sociale et territoriale :

- 28,5 Md€ de prêts signés en 2024 principalement dédiés à la construction et à la rénovation de logements sociaux et intermédiaires.
- 252 établissements de santé financés en France.

** économie sociale et solidaire*

Un bilan Groupe de **1 388 Md€**

Des fonds propres en hausse à **69 Md€**

Un résultat consolidé de plus de **5 Md€**

Une contribution au budget de l'État de plus de **2 Md€**

Un encours record du Fonds d'épargne à **398 Md€**

REVUE DE POST

📖 **#histoire** Il était une fois la Caisse des Dépôts. 1816, 1850, 1945… L'Établissement public révèle son histoire dans de courtes capsules vidéo 📽️

Déjà sept épisodes !

#dossier #énergie Transition écologique, pouvoir d'achat, autonomie d'approvisionnement, l'énergie est au cœur de plusieurs enjeux 🗜️. Comment la France prend-t-elle le virage d'une production d'énergie décarbonée ?

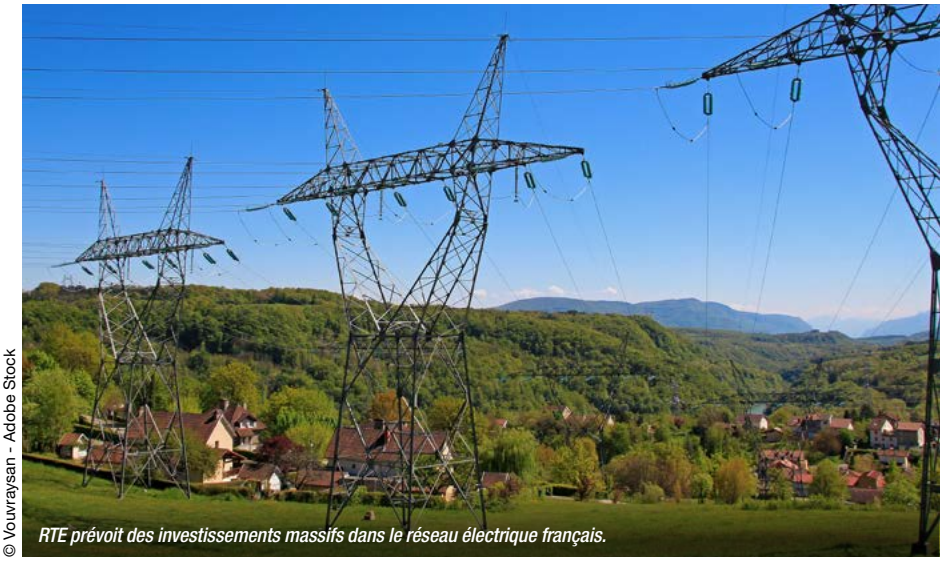
Le dossier Chère énergie

#sérievidéo 📽️ **La direction des politiques sociales** accompagne les parcours de vie des Françaises et Français. **Martin** voulait une scolarité comme les autres, **Fatou** envisageait sa retraite, **Marc** cherchait la suite de son histoire professionnelle et **Madeleine** rêvait de vieillir tranquillement chez elle. Que sont-ils devenus ?

Leur parcours accompagné par la Caisse des Dépôts

RTE

Le réseau électrique du futur



© Vouvraysan - Adobe Stock

RTE prévoit des investissements massifs dans le réseau électrique français.

Ce sont près de 100 Md€ que le gestionnaire du réseau électrique français prévoit d'investir en 15 ans pour transformer le transport d'électricité. En ligne de mire : adapter le réseau électrique actuel aux objectifs de décarbonation de l'économie et de réindustrialisation. Il faudra pour cela renouveler le réseau, pour des questions d'âge, et l'adapter aux conséquences météorologiques du changement climatique. Les nouveaux consommateurs (usines, datacenters, électrolyseurs) devront être raccordées, ainsi que les nouvelles installations de production bas-carbone (énergies renouvelables, nucléaire). Enfin, ces investissements permettront de renforcer le réseau haute et très haute tension pour accueillir des flux d'électricité plus importants et répartis différemment sur le territoire. RTE privilégiera la transformation des lignes existantes afin de limiter la construction de nouvelles lignes aériennes.

Au-delà des investissements massifs identifiés – qui seront approuvés annuellement par la Commission de régulation de l'énergie (CRE) – RTE incite les fournisseurs en câbles, transformateurs ou plateformes en mer à s'établir et à développer leurs activités en Europe et sur le territoire français. En matière d'emplois, la croissance de la filière (gestionnaires de réseaux et fournisseurs) pourrait se traduire par par la création de 8 000 à 12 000 emplois par an d'ici 2030.

« Il s'agit de planifier une 3e ère de développement du réseau, celle qui doit nous préparer à ce que l'électricité bas-carbone devienne la source d'énergie majoritaire dans le mix énergétique français. »

Xavier Piechaczyk
président du directoire de RTE

NaTran

Les gaz renouvelables progressent

Chaque année, NaTran (anciennement GRTgaz) livre un bilan du paysage gazier français. En 2024, le pays a observé un recul de la consommation de gaz naturel et une avancée progressive des gaz renouvelables, tout en restant un lieu de transit majeur en Europe.

Le recul de la consommation (-5,5 % versus 2023) s'explique essentiellement par la moindre sollicitation des centrales électriques au gaz pour assurer l'équilibrage du système électrique grâce au redressement de la production nucléaire (+13 %) et à une production record des énergies renouvelables (+12 %).

Après une période de volatilité très forte en 2022 et 2023, les marchés gaziers européens se stabilisent malgré un contexte qui reste tendu. Le prix annuel moyen du gaz est annoncé autour de 27 €/MWh à l'horizon 2028.

La France confirme sa position géographique stratégique dans le transit du gaz en Europe puisqu'elle représente 24 % des imports européens de gaz naturel liquéfié (GNL) et a intensifié son niveau de gaz exportés vers les pays voisins comme l'Espagne, la Suisse ou la Belgique.

La production de gaz renouvelables (biométhane) a continué à progresser en 2024 pour atteindre l'équivalent de deux réacteurs nucléaires, et ce grâce à l'augmentation des sites de méthanisation en exploitation. En parallèle, l'adaptation du réseau se poursuit pour acheminer le biométhane produit localement vers le réseau de transport.

Enfin, NaTran poursuit ses projets de transport d'hydrogène, contribuant à la création d'un réseau de transport européen d'hydrogène européen, connectant la France, la Belgique, l'Allemagne et l'Espagne.

Politiques sociales

Un passeport pour la santé et la sécurité au travail

Innovant, numérique et utile, le Passeport de prévention permet de centraliser sur une plateforme numérique unique l'ensemble des formations relatives à la santé et à la sécurité au travail. Géré par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts pour le compte du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, ce passeport a pour vocation de répertorier les attestations de formation, les certificats et diplômes obtenus par les travailleurs dans ce domaine. Son principal objectif : prévenir les risques professionnels en garantissant la traçabilité des compétences acquises.

L'ouverture de la plateforme se déroulera en trois phases. Depuis fin avril, les organismes de formation sont invités à saisir les formations dispensées aux travailleurs en matière de santé et sécurité au travail. Au premier trimestre 2026, les employeurs auront la possibilité de compléter ces informations. Enfin, au quatrième trimestre 2026, le Passeport de prévention sera accessible aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi, leur permettant ainsi de consulter et de valoriser leurs acquis en matière de prévention des risques.

Banque des Territoires

L'agriculture face à ses défis

© Ingrid Bailleul - REA - Caisse des Dépôts - 2024

La Banque des Territoires lance un programme d'investissement dédié à la transition agricole.

Alors que le secteur agricole est confronté à des enjeux géopolitiques, écologiques et démographiques, la Banque des Territoires lance, pour le compte de l'Etat via France 2030, le programme « Entrepreneurs du Vivant ». Elle investira 395 M€ sur les quatre prochaines années à travers des fonds ou des sociétés d'investissement autour de trois axes :

- La transmission générationnelle du foncier ;
- L'attractivité du métier d'agriculteur, en permettant par exemple d'améliorer les revenus des agriculteurs et de faciliter le métier ;
- L'évolution vers des pratiques agroécologiques et la résilience au changement climatique.

Ce dispositif vise à créer un effet d'entraînement auprès des investisseurs privés pour massifier le financement de la transition agricole. Des premiers investissements ont été réalisés comme Fermes en vie, une foncière solidaire qui acquiert des exploitations agricoles pour les proposer à des porteurs de projets agroécologiques.

Caisse des Dépôts

Une doctrine claire pour la défense

Le groupe Caisse des Dépôts a publié en mars sa doctrine en matière de financement de la défense. Dans un contexte international complexe, cet engagement s'inscrit en appui des politiques publiques et dans une démarche globale de soutien aux souverainetés nationale et européenne.

Avec une exposition de plus de 40 Md€, le Groupe est déjà un acteur structurant de l'Écosystème National de Défense (END) :

- Soutien à des fonds dédiés aux côtés de Bpifrance ;
- Accompagnement des PME et ETI du secteur par La Banque Postale avec une enveloppe sectorielle à 1,2 Md€ ;
- Soutien de projets industriels notamment par le portage du foncier et de l'immobilier et le financement des infrastructures par la Banque des Territoires ;
- Refinancement des grands crédits export (8,4 Md€ refinancés depuis 2016) par Sfil pour renforcer la compétitivité internationale de l'industrie française.

Le Groupe annonce en complément :

- Le renforcement du soutien aux fonds d'investissement dédiés à la BITD*, avec l'abondement du Fonds Innovation Défense géré par Bpifrance ;
- L'élargissement du financement des infrastructures stratégiques (logements militaires, bâtiments tertiaires et industriels), en mobilisant l'expertise et les capacités de financement de la Banque des Territoires ;
- Une intensification de la coopération européenne pour renforcer la BITD à l'échelle du continent.

** base industrielle et technologique de défense, soit les industries de défense françaises*

La politique sectorielle en matière de financement du secteur de la défense

Banque des Territoires

Promenons-nous dans les bois

© Neil McIntyre - WWF-UK

WWF France et la Banque des Territoires ont signé une fiducie pour sécuriser des projets écologiques forestiers.

En France, 3/4 des forêts appartiennent à des propriétaires forestiers privés qui tirent des revenus de la vente de bois, ou encore de la location des droits de chasse. Mais les forêts offrent aussi des services essentiels, tels que la préservation de la biodiversité, la captation de CO_2 ou la protection des sols et des eaux. Or, les actions des forestiers qui y sont favorables ne sont pas rémunérées. Pour y pallier, a été développé le concept de « Paiements de pratiques bénéficiant aux Services Écosystémiques d'intérêt général » (PSE) qui permet de rémunérer les services écologiques rendus par les forestiers à l'intérêt général.

En s'inspirant de ce concept, WWF France (Fonds mondial pour la nature) a lancé l'initiative Nature Impact. L'objectif est d'encourager les propriétaires forestiers à adopter des pratiques durables. La démarche repose sur la création d'un fonds dédié qui finance des projets de propriétaires forestiers souhaitant mettre en place des actions concrètes pour la préservation de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique. Pour les sélectionner, WWF France publie régulièrement des appels à projets annuels. Chaque projet bénéficie d'un financement sur sa durée si le cahier des charges est respecté.

Pour protéger ces fonds, issus de mécénats d'entreprises ou de grands donateurs, WWF France a signé une fiducie avec la Banque des Territoires pour une durée de 40 ans. Cette collaboration vise à garantir la pérennité et la transparence des financements, assurant ainsi que les projets sélectionnés bénéficient d'un soutien financier durable.

Compagnie des Alpes

Astérix et la potion énergisante

Bientôt, les visiteurs des parcs de loisirs de Walibi Rhône-Alpes, du Futuroscope et du Parc Astérix gareront leur véhicule à l'abri d'ombrières photovoltaïques. Ce projet est mené de front par la Compagnie des Alpes, gestionnaire de ces trois parcs et filiale de la Caisse des Dépôts, et GreenYellow, société spécialisée dans la transition énergétique des entreprises. L'ensemble combine un important système de production et de distribution d'énergies renouvelables. D'une part, les ombrières photovoltaïques des parkings des visiteurs et du personnel produiront de l'énergie solaire locale directement consommée par les parcs. D'autre part, des points de charge pour véhicules électriques seront mis à disposition. Enfin, pour le Parc Astérix, le projet inclut également une solution de stockage d'énergie qui permettra de stabiliser l'approvisionnement énergétique du parc en période de forte demande. Les travaux s'échelonneront entre aujourd'hui et 2026.

L'info en +

À terme, près de 15 % de la consommation d'électricité totale du groupe Compagnie des Alpes devraient être produits par du photovoltaïque.

CNR

La plus grande restauration écologique

Plus vert le Rhône : en janvier a été lancée ce qui constituera la plus vaste opération de restauration écologique réalisée par CNR depuis le lancement de son programme de restauration fluviale du Rhône, en 2000. Les travaux s'étendront sur un tronçon de 3,5 km et consisteront à remettre en eau les bras secondaires du fleuve, appelées les lônes, et à créer six îles et près de huit hectares de mares et zones humides propices au développement de la biodiversité. Cet important programme a pour objectif de redonner un fonctionnement plus naturel à ce fleuve modifié au fil des siècles par les activités humaines.

Le projet de restauration écologique en vidéo

CDC Biodiversité

Nature 2050 bat tous les records

LE PROGRAMME

104
projets
en cours au total

2
objectifs
restaurer les écosystèmes et renforcer l'adaptation au changement climatique des territoires

11 617
hectares
de surface impactée en France hexagonale et Outre-mer

5
cibles d'actions
- écosystèmes marins et côtiers,
- zones humides,
- transitions agricole et forestière,
- biodiversité en ville

2024

9
ans
depuis la création du programme Nature 2050

22
nouveaux
projets de solutions fondées sur la nature

4,6 M€
mobilisés

La carte des projets Nature 2050

La restauration des posidonies, une plante endémique de la Méditerranée, fait partie des projets Nature 2050.

© Laurent Ballesta / Andromède Océanologie

Icade

Des parkings transformés en logements

Zan, restons zan* ! Le Groupe Casino a cédé à Icade Promotion onze sites composés de parkings, terrains non bâtis, murs et lots attenants à des magasins, dans plusieurs villes de France. Le prix de cession s'élève à 50 M€. Le but : les transformer en quartiers mixtes mêlant logements et commerces et participer à la reconversion des entrées de villes. Ces acquisitions représentent un potentiel de création de 3 050 logements et de modernisation de 29 000 m² de surface commerciale. Deux des sites, à Marseille et Montpellier Sud, seront développés en partenariat avec CDC Habitat. La gestion du portefeuille immobilier sera confiée à Casino Immobilier pendant quatre ans afin de bénéficier de son expertise et d'assurer une transition fluide. Pour le Groupe Casino, cette opération permettra notamment de réduire sa dette financière. Pour Icade, la requalification de ces sites en quartiers mixtes s'inscrit pleinement dans son offre dédiée à la réhabilitation des entrées de ville.

** zéro artificialisation nette*

CDC Habitat

+ 25 % de logements sociaux en dix ans

Le quartier d'Orgemont à Épinay-sur-Seine est actuellement en reconstruction et accueillera bientôt de nouveaux logements.

© Marta Nascimento - REA / Caisse des Dépôts - 2024

Face aux difficultés d'accès au logement locatif social, le groupe CDC Habitat souhaite augmenter sa production annuelle de logements sociaux de 25 % sur les dix prochaines années, par rapport au niveau moyen des trois dernières années.
La Caisse des Dépôts apporte son soutien à sa filiale, via une augmentation de capital de 250 M€.

L'objectif ambitieux de CDC Habitat se traduira par la construction de 10 000 logements sociaux supplémentaires, représentant un investissement de 1,8 Md€.

En 2024, seulement 263 000 logements ont été mis en chantier, l'un des niveaux les plus bas depuis plus de 20 ans, engendrant une forte tension sur le marché locatif avec des taux de rotation en nette diminution.

Côté logement social, la production oscillait entre 80 000 et 90 000 unités ces dernières années pour un niveau attendu plutôt autour de 110 000 logements.

Connaissez-vous la consignation ?

La Caisse des Dépôts... et Consignations, en sa qualité de tiers de confiance neutre et impartial, reçoit des fonds en consignation, les sécurise et les restitue, sur demande, au bon bénéficiaire.

1816
Création de la Caisse des Dépôts. La mission d'intérêt général de la consignation lui est confiée.

7,6 Md€
d'encours.

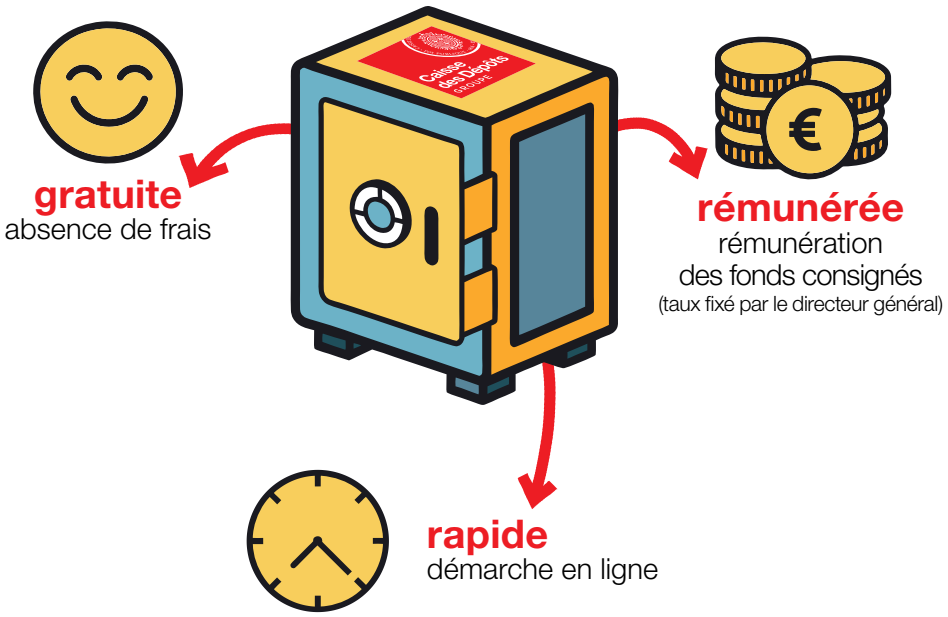
4 profils
de clients : particuliers, entreprises, acteurs publics et professions juridiques.

200 offres
de consignations.

TOUTES LES OFFRES DE CONSIGNATION

Ce dispositif permet de sécuriser des projets, de contribuer à la redynamisation des territoires, à la protection de l'environnement et à la sécurisation des intérêts des citoyens. Pour s'adapter aux évolutions de la société, la consignation intègre des nouveaux cas, notamment en réponse aux enjeux de la transformation écologique et au développement des énergies renouvelables.

La consignation est



gratuite
absence de frais

rémunérée
rémunération des fonds consignés
(taux fixé par le directeur général)

rapide
démarche en ligne

Zoom sur les consignations environnementales

Tout porteur ou exploitant d'un projet peut avoir recours à la consignation pour justifier de son obligation de garantie financière ou de compensation sur le long terme :

Installations de production d'électricité renouvelable
Dans le cadre de projets photovoltaïques pour permettre la bonne réalisation du projet ou la remise en état du site.

Compensation collective agricole
Dans le cadre d'un projet d'aménagement sur des terres agricoles afin de compenser les pertes de terres agricoles et de financer des projets en soutien à l'agriculture.

Éoliennes terrestres et en mer
Dans le cadre de l'exploitation d'un parc éolien pour sécuriser le démantèlement des mâts et anticiper d'éventuelles réparations du milieu environnemental.

Installations industrielles
Dans le cadre d'un plan de prévention des risques technologiques (PPRT) ou d'une installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE), pour protéger les riverains et l'environnement.

©MohammadMonirul Adobe Stock

« La réponse aux fake news, c'est l'éducation : continuer à expliquer qu'une opinion n'est pas un fait scientifique. »

Propos recueillis par Magalie Claustres
David Atlan

BIO EXPRESS

2025 — Directeur de l'Ifri depuis 2015. Membre du conseil scientifique de l'IHEDN et du comité de rédaction des revues politiques étrangères : *Revue des deux mondes* et *Études*.

2024 — Parution de son dernier ouvrage *L'accélération de l'histoire. Les nœuds géostratégiques d'un monde hors de contrôle*, (Éditions Tallandier).

2023 — Parution de son ouvrage *Les ambitions inavouées. Ce que préparent les grandes puissances*, (Éditions Tallandier).

2017 — Membre du comité de rédaction de la Revue stratégique de défense et de sécurité nationale 2017, placée sous l'autorité de la ministre des Armées.

Docteur en histoire des relations internationales (Paris I Panthéon-Sorbonne) et diplômé EMBA (HEC).

Chevalier de l'ordre national du mérite.

Thomas Gomart, directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri)

Retour de la conflictualité en Europe, chocs à répétition des annonces de l'administration Trump, saturation de l'information et propagation des fake news… Thomas Gomart, historien des relations internationales, décrypte les enjeux d'un monde mouvant et déstabilisé.

Comment percevez-vous l'évolution de la conflictualité dans les relations internationales ?

Il y a neuf ans, l'Ifri (Institut français des relations internationales) publiait une étude intitulée « Le retour du risque géopolitique - Le triangle stratégique Russie, Chine, États-Unis ». Aujourd'hui, ce risque géopolitique est omniprésent en raison de l'évolution de la conflictualité. Il existe une demande très forte d'analyse à un moment où l'équilibre entre paix et guerres se modifie.
La situation en Ukraine a réinstallé la perspective d'une guerre longue sur le continent européen, alors que nous pensions être sortis de l'ère de la conflictualité. Néanmoins, parler de 3e guerre mondiale n'est pas forcément le bon prisme d'analyse. Ce qui caractérise la situation actuelle, c'est d'abord des frontières beaucoup plus floues entre temps de guerre et temps de paix, des formes de conflictualité qui évoluent, et aussi le fait que nous sommes, depuis 2025, dans une phase de remise en cause stratégique en raison des orientations de l'administration Trump, très déstabilisantes pour les Européens.

Quelles pourraient être les conséquences du rapprochement des États-Unis avec la Russie et d'une paix négociée sans Kiev ?

Cette guerre a débuté il y a onze ans avec l'annexion de la Crimée et la déstabilisation du Donbass. Deux éléments qui ont été largement sous-estimés par les acteurs économiques. Plus qu'un simple incident, il s'agissait d'une bifurcation du système international.
Et, deuxième surprise stratégique : depuis février 2022, la résistance ukrainienne. Même dans un rapport très asymétrique et défavorable à l'Ukraine, la Russie s'est enlisée militairement, avec des pertes très élevées. Malgré tout, elle parvient à obtenir un écho diplomatique favorable à son agression. Ce qui était moins attendu, c'est le degré de collusion idéologique depuis l'investiture de Trump, entre la Maison Blanche et le Kremlin, la première ayant peu ou prou repris l'argumentaire russe et commencé une phase dite de négociations en cédant sur le principal : l'intégrité territoriale et les responsabilités dans le conflit, l'Ukraine étant mise en cause par Donald Trump, inversion lourde de conséquences pour l'ensemble des Européens.

Quelles pistes pour construire une défense commune européenne ?

La mise en place du marché commun européen en 1957 reposait sur l'intégration économique de ressources alors stratégiques : le charbon et l'acier. Elle s'est faite après l'échec de la communauté européenne de défense, tentative d'intégration des armées.
Depuis, la quasi-totalité des pays européens – exceptés les pays neutres, la France et la Turquie – ne conçoivent leur défense et leur sécurité que dans le cadre de l'OTAN. Partant, il y a aujourd'hui une réflexion récurrente sur ce qu'est l'Europe de la défense.
Or, la véritable priorité c'est la défense de l'Europe. C'est-à-dire comment l'Europe envisage une relation d'antagonisme ou de très fortes tensions avec la Russie. Et comment elle compte protéger ses membres, en particulier les plus exposés à la menace russe, à un moment où l'OTAN change de nature. La nouvelle attitude de l'administration Trump s'éloigne des fondamentaux de l'alliance atlantique desquels les États-Unis étaient le principal garant.

Quelle est votre appréciation de la nouvelle politique commerciale des États-Unis depuis le second mandat de Donald Trump ?

Depuis l'investiture de Donald Trump, nous constatons un mouvement contradictoire pour les entreprises européennes : certaines d'entre elles, par la voix de leurs dirigeants, pensaient que ce second mandat allait être très bénéfique, que la déréglementation permettrait de gagner en compétitivité et en attractivité. Ce mouvement entre en contradiction avec les décisions avancées le 2 avril dernier par l'administration Trump, c'est-à-dire les droits réciproques. Ils créent un protectionnisme extrêmement fort et surtout placent un certain nombre de partenaires des États-Unis dans une situation critique : ils vont devoir prendre des contre-mesures, réagir aux tarifs douaniers décidés par les États-Unis.
La suspension de ces derniers pour 90 jours par Donald Trump alimente l'incertitude générale. Cela a conduit le président Emmanuel Macron, lorsqu'il a réuni les représentants des principales filières exportatrices, à demander une sorte de gel des investissements sur le marché américain. Alors même que plusieurs groupes avaient annoncé de tels investissements depuis le mois de janvier. Les entreprises européennes sont prises en tenailles.

Comment faire face à la saturation de l'information et retrouver une capacité d'anticipation ?

Face à une administration américaine qui maîtrise à ce point ses réseaux de communication en particulier X ou encore Fox News, il y a un risque d'épuiser notre capacité analytique. Chaque déclaration de l'administration Trump donne lieu à un recalcul du jeu d'acteurs.La réponse de l'Ifri est de chercher à identifier les orientations idéologiques de cette administration – avec notamment un courant religieux, un autre prônant la suprématie de la technologie, et un troisième affairiste –, ainsi que les rapports de force dans « le groupe dirigeant Trump » avec un entourage à la fois familial, business et politique. Il faut comprendre les ressorts et analyser l'évolution du *check and balance*. Les chocs extrêmement brutaux vont provoquer des contre-réactions du système judiciaire, de la société civile…

Quid des fake news ?

Nous sommes entrés dans l'ère dite des vérités alternatives : des choses que l'on sait fausses et qui sont assénées avec des moyens médiatiques créant des réalités parallèles.
Une façon de répondre aux fake news, c'est d'anticiper les conséquences de l'IA qui vont démultiplier les effets.
La clé, c'est l'éducation : apprendre très tôt à repérer ce qui est produit par des intelligences artificielles et continuer à expliquer qu'une opinion n'est pas un fait scientifique.
La meilleure parade aux fake news selon moi, c'est d'insister sur la valeur de la méthode scientifique de production des faits.

Former pour transformer

Se former, c'est toujours se projeter dans l'avenir. Les Françaises et les Français l'ont bien compris. Plus de la moitié d'entre eux envisage une formation dans les prochains mois. Actrice de la formation professionnelle, la Caisse des Dépôts mène plusieurs actions pour permettre à chacun de construire son parcours professionnel. Elle a aussi fait de la formation un axe central de ses trois objectifs stratégiques : défense des souverainetés, renforcement de la cohésion sociale et territoriale, transformation écologique.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

© Stéphane Audras / REA - Caisse des Dépôts - 2023

Six choses à savoir sur le groupe Caisse des Dépôts et la formation

01
Inventer l'avenir

La Caisse des Dépôts est l'un des acteurs des plans d'investissements de l'État sur les métiers d'avenir. Elle intervient en tant qu'opérateur des plans d'investissement dans les compétences (PIC), plans d'investissement d'avenir (PIA) et de France 2030 pour remobiliser les personnes les plus éloignées de l'emploi (chômeurs de longue durée, réfugiés, jeunes ni en études, ni en emploi ni en formation…) et soutenir la formation aux métiers d'avenir. Il s'agit aussi d'accélérer la transformation des secteurs clés de l'économie française. De l'énergie aux technologies numériques, en passant par l'agriculture et la santé, ou encore la mobilité, le spatial ou la culture, ces plans soutiennent tous les talents de demain.

02
Un outil accessible à tous et toutes

La direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts a développé pour le compte de l'Etat en 2019 le service numérique Mon Compte Formation qui a permis de multiplier par trois la mobilisation du CPF en cinq ans : plus de huit millions de dossiers de formation ont été validés entre 2020 et 2024, pour un coût pédagogique de 12 Md€. Cette plateforme a permis de démocratiser l'accès à la formation, notamment pour les femmes et les personnes les moins diplômées. En développant des parcours de formations, Mon Compte Formation accompagne les mutations du marché du travail : chacun peut faire évoluer ses qualifications tout au long de sa vie pour « *avoir la liberté de choisir son avenir professionnel* » comme l'a défini la loi de 2018.

03
Former pour recruter

En 2020, Transdev crée son propre centre de formation d'apprentis pour trouver des réponses à ses difficultés de recrutements dans les métiers de la conduite. L'entreprise, qui dispose déjà d'un centre de formation pour ses collaborateurs, initie de nouveaux dispositifs pour attirer des talents. Elle propose à des personnes, n'ayant pas le permis transport en commun, des contrats de professionnalisation ou d'apprentissage. Elle ouvre aussi son centre aux personnes inscrites à France Travail pour faciliter leur retour à l'emploi. Moins de cinq ans plus tard, plus de 3 000 conducteurs et conductrices ont été formés, permettant à l'entreprise de résoudre ses problèmes de recrutement. À travers ces différentes formes d'apprentissage, Transdev a aussi réussi à créer une culture commune entre anciens et nouveaux conducteurs.

04
Des métiers plus verts

D'ici à 2030, la planification écologique nécessitera l'évolution de huit millions d'emplois existants sans oublier les centaines de milliers de nouveaux postes qui seront créés. Pour The Shift Project, qui a réalisé un rapport intitulé « *Former les actifs pour la transition écologique* » en mars 2025 avec le soutien de la Caisse des Dépôts, il n'y aura pas de transformation écologique sans formation. Fin 2024, la Banque des Territoires a réalisé une étude au sujet de « *l'impact de la transformation écologique sur les métiers et la formation* » proposant un panorama des besoins des filières. Cette étude liste l'offre de formation existante et identifie les projets innovants à soutenir.

Lire l'étude

05
Apprentissage

La Caisse des Dépôts a conçu, pour le compte de l'État, une plateforme pour la répartition du solde de la taxe d'apprentissage. Elle répond à un double objectif : en amont, elle simplifie et sécurise la déclaration des employeurs et en aval elle facilite le paiement de ces subventions aux établissements bénéficiaires. En 2024, près de 1,4 million d'employeurs ont réparti le solde de leur taxe d'apprentissage via le service numérique SOLTéA. Plus de 10 500 établissements ont été soutenus pour un montant total de 498 M€ distribués au service du développement des compétences. La campagne 2025 vient d'être lancée en mai dernier avec une nouvelle fonctionnalité pour les entreprises : la simulation en euros du pourcentage de répartition.

06
Un engagement interne

De nombreuses entités du groupe Caisse des Dépôts se sont dotées de leur propre organisme de formation pour faire monter en compétences leurs collaborateurs, améliorer leurs pratiques professionnelles et accompagner leur parcours. Des programmes spécifiques sont aussi proposés autour des enjeux de développement durable. Fin 2023, 83 % de ces entités avaient déployé un dispositif pour sensibiliser aux objectifs du développement durable et de RSE. Par ailleurs, au sein de la Caisse des Dépôts, un parcours de formation à la conformité doit être suivi par chaque collaborateur de l'Établissement public à sa prise de poste et tous les trois ans. Des formations d'expertises supplémentaires ciblent les collaborateurs les plus exposés aux risques.

© © Stéphane Audras / REA - Caisse des Dépôts - 2023

Se former c'est se projeter dans l'avenir

Pour répondre aux enjeux de demain et permettre à chacun de construire son parcours professionnel, la Caisse des Dépôts structure son action autour de trois types d'interventions : opérateur pour le compte de l'Etat, investisseur dans des structures à impact et animateur de la filière.

Actrice majeure de la formation professionnelle, la Caisse des Dépôts « *actionne différents leviers pour permettre à chacun de construire une activité professionnelle épanouissante et utile économiquement et socialement* » explique François Blouvac, responsable éducation & formation professionnelle, inclusion et économie sociale et solidaire à la Banque des Territoires. Pour cela, elle intervient dans le champ de la formation professionnelle via trois modalités complémentaires les unes aux autres.

Soutenir les compétences de demain

Tout d'abord, la Caisse des Dépôts opère pour le compte de l'Etat différents mandats. Mon Compte Formation est le plus connu. Cette plateforme, qui compte aujourd'hui près de 37 millions d'usagers, a permis l'achat de plus de 12 Md€ d'achats de formation *(lire page 18)*. En complément de ce dispositif, la Banque des Territoires est mandatée par l'Etat pour « *déployer plusieurs dispositifs et soutenir les politiques publiques en faveur des compétences de demain* » précise François Blouvac. Dans ces dispositifs, on compte notamment des mandats France 2030 comme l'AMI compétences et métiers d'avenir ou encore des mandats du programme d'investissement dans les compétences, comme l'AAP 100% inclusion qui vise à financer des dispositifs expérimentaux de retour vers l'emploi pour des publics difficiles d'accès.

La Banque des Territoires investit aussi en fonds propres et quasi fonds propres dans plusieurs organisations. Elle cible particulièrement celles qui développent l'apprentissage ou la formation continue dans des filières à forts enjeux sociétaux (santé, agriculture, rénovation énergétique…) ou orientées vers le développement économique territorial (relocalisation des métiers, revalorisation de savoir-faire…). Ainsi, elle a récemment investi dans l'écosystème qui forme en agronomie et en agroécologie des professionnels des filières alimentaires et agricoles, et en premier lieu les agriculteurs.

Accompagner les publics fragiles

La Banque des Territoires dédie également une partie de ses investissements à la formation des publics fragiles ou éloignés de l'emploi. Depuis 2017, elle est au capital de Simplon, qui a su, en quelques années, devenir un acteur reconnu de la formation aux métiers numériques, notamment pour ces publics fragiles. Plus récemment, la Banque des Territoires est entrée au capital d'Handiwork, un organisme de formation qui favorise l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu professionnel, grâce à une méthode unique *(lire page 16)*.

Convaincue par le modèle proposé par les écoles de production, la Banque des Territoires soutient l'objectif de la Fédération nationale des écoles de production d'ouvrir 100 écoles à l'horizon 2028 en proposant à chacune une offre de financement dédiée. Ces écoles de production accueillent des jeunes de 15 à 18 ans en quête d'avenir et leur proposent à travers la pédagogie « *du faire pour apprendre* » de se former à des métiers en tension comme la restauration, la construction mais aussi la chaudronnerie, la métallurgie. Certains établissements contribuent aux efforts de réindustrialisation des territoires. À Lanne, dans les Hautes-Pyrénées, l'académie industrielle HaPy répond depuis 2023 aux besoins de recrutement de la filière aéronautique tout en permettant à des jeunes déscolarisés de reprendre confiance en eux. Cette année, tous les élèves de deuxième année ont terminé leur stage avec une promesse d'embauche.

Animer et soutenir la filière

Troisième modalité d'intervention, la Banque des Territoires participe à la structuration de l'écosystème en soutenant des têtes de réseau de la formation professionnelle. Elle vient ainsi de renouveler son partenariat annuel avec les Acteurs de la compétence ou encore avec la Fédération nationale des directeurs et directrices de CFA. En s'appuyant notamment sur l'expertise de ces partenaires, elle finance des études sur des enjeux stratégiques comme la réindustrialisation mais aussi l'aide sociale à l'enfance afin de mieux orienter ses financements et surtout ses impacts.

A travers ces différentes interventions, la Caisse des Dépôts souhaite répondre aux grands défis de l'adaptation des métiers de demain et permettre à chacun de trouver sa place dans la société. « *Nos interventions dans le domaine de la formation professionnelle font échos aux trois piliers stratégiques de la Banque des Territoires : cohésion sociale et territoriale, transformation écologique et souverainetés* » conclut François Blouvac.

Un observatoire de métiers et des compétences chez Icade

Sandrine Hérès, directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail d'Icade, explique comment cet outil favorise la formation des collaborateurs aux métiers d'avenir.

« Notre observatoire des métiers et des compétences s'appuie sur un travail collaboratif qui a permis d'identifier l'évolution de nos différents métiers. Il existe des facteurs exogènes, comme les besoins clients ou l'évolution technologique, ou endogènes avec la mise en œuvre de nos axes stratégiques. À cela s'ajoute un défi économique lié aux conditions du marché. En mai 2024, lors du premier partage de cet observatoire, nous avons pu mesurer l'ampleur de ces évolutions sur chaque métier et décidé de réorienter nos formations. Cet observatoire détermine une politique globale et ne se limite pas à additionner des besoins individuels de formation. Il s'agit d'accompagner une transformation et de permettre à nos collaborateurs de faire face à ces évolutions. Par exemple, la filière développement d'Icade Promotion peut se saisir de tous les enjeux écologiques (artificialisation des sols, biodiversité) ou règlementaires pour identifier et exploiter un foncier tout en étant force de propositions auprès des collectivités. Cette montée générale des compétences donne une nouvelle dimension à leur rôle de terrain, elle participe également pleinement à nos objectifs de construction plus durable. »

© Abdesslam Mirdass / AFP

Former, c'est valoriser tous les talents

Avec le soutien de la Banque des Territoires, Handiwork facilite l'insertion des personnes en situation de handicap dans le monde professionnel. Née dans le Gard, cette entreprise de l'économie sociale et solidaire a pris une dimension nationale en moins de dix ans en mettant les formateurs au cœur de son dispositif.

En 2017, deux entrepreneurs gardois cherchent à créer du lien entre les entreprises de Bagnols-sur-Ceze et les personnes en situation de handicap. Ils ont une idée simple : mobiliser un formateur pour accompagner les stagiaires issus d'établissements médicaux-sociaux dans la découverte du monde professionnel. L'expérience, menée dans un magasin de bricolage, est un succès. Jean-Baptiste Honorin et Lionel Satouf créent Handiwork la même année.

Une pédagogie encore inégalée

Huit ans plus tard, cette entreprise solidaire d'utilité sociale a permis à plus de 500 personnes en situation de handicap de signer un contrat de travail et a formé près de 2 000 personnes issues d'établissements du milieu protégé. En juillet dernier, Handiwork a reçu le soutien de la Banque des Territoires qui a participé à leur levée de fonds de 1,3 M€[1]. Cela va permettre à l'entreprise, aujourd'hui présente à Paris, Lyon, Marseille, Toulouse, Lille et Bordeaux de s'implanter à Nancy et Rennes dans les prochains mois et d'envisager une antenne dans une capitale européenne en 2027. À l'échelle nationale, elle reste la seule entreprise à mobiliser au quotidien un expert métier auprès de ses stagiaires.

Le handicap n'est pas un frein

Pour Jean-Baptiste Honorin, fils de boulanger, qui a vu son père enseigner le pétrissage du pain, c'est une manière de remettre au goût du jour le maître d'apprentissage. C'est aussi un excellent moyen pour sécuriser tous les acteurs de cette chaîne de savoir-faire. D'une part, le formateur rassure les stagiaires qui se familiarisent avec un nouvel environnement et une pratique professionnelle. D'autre part, il « tranquillise » aussi l'entreprise, qui dispose d'un interlocuteur dédié. « *On la décharge d'une partie de l'accompagnement lié au handicap tout en formant les personnes par le geste* » explique Benjamin Lornet, responsable de formation et de recrutement à Handiwork. Personne n'a à connaître le

handicap d'une personne, qui reste libre d'en parler si elle le souhaite. « *Nous recrutons à la compétence à partir de fiches de postes. Le handicap n'est pas un frein, il est simplement considéré comme une contrainte à prendre en compte comme cela pourrait être le cas pour un parent isolé ou un aidant familial…* », précise Julie Valtoux, responsable de communication à Handiwork.

La transmission par le geste

Plus de 60 % des personnes engagées dans le dispositif « Handiwork recrutement » créé en 2019 ont décroché un emploi durable, dans des secteurs en tension (grande distribution, restauration et logistique). D'autres trouvent ainsi un moyen d'affiner un projet professionnel. Les huit semaines consécutives d'intégration avec le formateur font la différence là où la plupart des organismes ne proposent qu'une à deux semaines.
« *L'accompagnateur s'efface progressivement au cours de ces deux mois au fur et à mesure que le stagiaire gagne en autonomie*, précise Benjamin Lornet. *On communique beaucoup avec l'entreprise, on prépare les choses en amont en faisant une immersion avant l'arrivée des stagiaires. Le formateur est capable d'enseigner tous les gestes.* » Il veille aussi à ce que les entreprises réalisent les aménagements nécessaires à l'intégration de ces futurs employés.

La joie d'apprendre sans pression

De nombreuses personnes, aujourd'hui en contrat de travail, ont fait leurs premiers pas dans le « milieu ordinaire » avec un autre dispositif intitulé « Handiwork Découverte ». Né en 2017, il se déploie en dix mois. « *Des personnes issues du milieu protégé passent une demi-journée par semaine dans une entreprise pour découvrir un métier et découvrir le monde de l'entreprise* », résume Julie Valtoux. Même s'il n'y a aucun objectif de résultat, des grilles de compétences sont établies pour valoriser l'acquisition de qualifications. « *Il n'y a aucune pression. L'objectif est de redonner de la confiance* » ajoute Benjamin Lornet. Mais cela peut aussi déboucher sur un autre stage en autonomie ou même un petit contrat.

Quand le stagiaire devient formateur

Au fur et à mesure des visites, les stagiaires gagnent en assurance et reconsidèrent leur parcours de manière positive. Le regard des salariés de l'entreprise y contribue aussi.
« *Par méconnaissance du handicap, certains considèrent au début que les stagiaires ne sauront pas faire ou tentent de les surprotéger. Mais dès que l'on passe à l'action, on gagne en crédibilité, la confiance s'installe et on nous confie d'autres tâches* », observe Benjamin Lornet. Il arrive aussi que les rôles s'inversent. « *Des champions de la conduite de chariot épatent les équipes et ce sont eux qui transmettent leurs compétences aux équipes. La complicité qui s'installe donne plus de sens aux journées des salariés comme des stagiaires.* »

[1] avec Federal Finance Gestion (filiale du Groupe Crédit Mutuel Arkea), France Active Airdie Occitanie et Irdi Capital Investissement.

© Abdesslam Mirdass / AFP

Mon Compte Formation, la dynamique de co-financement s'accélère

Depuis cinq ans, Mon Compte Formation permet à des financeurs publics et privés d'apporter des fonds supplémentaires aux comptes CPF pour faciliter un retour à l'emploi dans une filière en tension ou favoriser l'acquisition de compétences stratégiques dans un secteur prioritaire. Plus de 460 M€ supplémentaires ont déjà été engagés. En 2025, Mon Compte Formation se dote de nouvelles fonctionnalités pour soutenir ces politiques d'abondements.

Avec 37 millions d'usagers, Mon Compte Formation (MCF) a réussi son pari de rendre la formation plus accessible. Grâce au Compte Personnel de Formation (CPF), chacun peut gagner en compétences tout au long de sa vie et exercer « *sa liberté de choisir son avenir professionnel* » comme l'a défini la loi de 2018. Ce que l'on sait moins, c'est que la législation a aussi prévu que des financeurs tiers publics et privés puissent abonder un projet de formation via le CPF. Les employeurs, les branches professionnelles, les régions ou d'autres organismes comme France Travail peuvent accorder des fonds supplémentaires à un usager qui veut suivre une formation dont le montant est supérieur à ses droits CPF, via des conventionnements avec la Caisse des Dépôts. Chaque convention est unique : c'est un travail main dans la main avec le financeur afin que l'abondement corresponde au mieux à ses besoins.

Un droit social et un outil d'ingénierie financière

« *C'est toute la force du dispositif de permettre à ces acteurs d'apporter une aide souvent décisive à un projet professionnel. Le CPF est à la fois un droit social et un outil d'ingénierie financière qui soutient la montée en compétences de son titulaire* », se félicite Philippe Brivet, directeur de projet partenariats à la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts. La monétisation du CPF, réalisée peu avant le lancement de Mon Compte Formation, a ouvert la voie à cette démarche de co-construction.

250 000 dossiers en cinq ans

Mon Compte Formation favorise l'abondement des financeurs de la même manière qu'elle facilite l'accès à la formation des usagers. La plateforme fait le lien entre une volonté individuelle de formation et une politique de renforcement de compétences. Chaque acteur définit ses critères (public cible, certifications visées, montant de prise en charge…) ainsi que le montant de son engagement financier. Après la signature d'une convention, la Caisse des Dépôts, qui reçoit ces enveloppes de fonds délégués, paramètre son système d'information pour automatiser la proposition d'un co-financement à chaque usager répondant aux critères choisis par le financeur. Environ 250 000 dossiers de formation ont déjà bénéficié de ce financement complémentaire.

France Travail, premier co-financeur

Depuis 2020, France Travail (alors Pôle Emploi) a soutenu plusieurs dizaines de milliers de formations, permettant à de nombreux demandeurs d'emploi de se réinsérer professionnellement. Chacun d'eux en a fait la demande, via son compte Mon Compte Formation. Certains ont été accompagnés par un conseiller en évolution professionnelle, géolocalisable sur la plateforme Mon Compte Formation. France Travail est le seul organisme qui instruit chaque dossier d'abondement. Les autres financeurs utilisent une procédure automatisée, comme la région Pays de la Loire, dont les abondements se déclenchent automatiquement si la formation d'un demandeur d'emploi correspond aux critères définis par la région.

Pays de la Loire, la région pionnière

Première collectivité à signer une convention d'abondement en 2022, la région Pays de la Loire a choisi de développer les

© Stéphane Audras / REA - Caisse des Dépôts - 2023

compétences en matière de transformation écologique, notamment dans l'eau, l'énergie et les déchets. « *Le CPF est une solution souple pour développer des compétences utiles, en misant sur l'autonomie du titulaire. Nous voulons faire monter en compétences les Ligériens et répondre aux besoins du territoire* », explique André Martin, vice-président de la région.

Un instrument de ressources humaines

Les entreprises, des opérateurs de compétences (OPCO) ou branches professionnelles ont aussi automatisé leurs abondements mais ceux-ci ciblent des salariés. De plus en plus d'entreprises intègrent le CPF dans leur politique RH, pour co-construire les parcours de leurs collaborateurs et enrichir ainsi le dialogue social. Elles peuvent soutenir des situations individuelles (reconversion, mobilité et évolution) ou rassembler les énergies autour d'un objectif partagé, comme la transformation écologique. À noter, la dotation d'une entreprise, ou d'un OPCO, a un pouvoir d'exonération de la participation financière de 102,23 € dont chaque usager doit s'acquitter depuis 2024.

« *Le CPF est à l'articulation du libre choix des individus et des besoins des entreprises* » souligne Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l'Emploi qui a souhaité que « *les abondements se multiplient pour développer des compétences stratégiques utiles aux filières tout en permettant à chacun de construire une vie professionnelle accomplie.* » Le service Mon Compte Formation offre un cadre de confiance à tous les acteurs pour avancer dans cette co-construction.

Bientôt un Compte personnel de formation européen ?

« Le CPF, instrument incontournable de la politique publique de l'emploi en France, est scruté de près à l'international. La Commission européenne a émis une recommandation aux États membres afin que ceux-ci mettent en place un système similaire pour favoriser l'accès à la formation professionnelle. La Caisse des Dépôts, aux côtés du ministère du Travail, participe activement aux groupes de travail pilotés par la Commission afin d'apporter son expertise aux différents pays. »

Marième Diagne, chargée de conseil Politiques publiques formation professionnelle à la Caisse des Dépôts

De nouvelles fonctionnalités pour faciliter les abondements

Ces services répondent notamment aux attentes des employeurs, dont le parcours de co-financement sera amélioré.

Dans quelques mois, toutes les entreprises pourront s'appuyer sur :

- **Un financement ciblé garanti** : l'abondement ne pourra être utilisé que pour financer la certification choisie.
- **Un suivi sur l'utilisation du financement** : depuis 2024, l'employeur est notifié de l'utilisation de sa dotation. Il pourra bientôt fixer une date limite et être remboursé si ce délai est expiré.

« *Ces nouveaux services préservent l'autonomie de choix des salariés et renforcent le rôle de l'entreprise dans leur montée en compétences. Nous échangeons avec eux pour intégrer les retours utilisateurs mais aussi pour faciliter la prise en main de ces nouveaux outils par les entreprises de toute taille. Pour soutenir ces démarches de co-construction, nous nous plaçons à échelle humaine. Cela crée de la sécurité et de la confiance* », explique Ségolène Belanger, responsable du service parcours et plateformes de la direction de la formation professionnelle à la Caisse des Dépôts.

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

Les chiffres de la co-construction

FRANCE TRAVAIL

293 M€
d'abondements
depuis 2020

+170 K
dossiers abondés

1 723 €
d'aide moyenne
par dossier

OPCO ET BRANCHES

16 M€
des OPCO et branches
depuis 2022

+11 K
dossiers abondés

1 452 €
d'aide moyenne
par dossier

RÉGIONS

51 M€
d'abondements
depuis 2022 (Pays de la Loire, Nouvelle-Aquitaine, Guadeloupe, Hauts-de-France, Bourgogne-Franche-Comté, Occitanie)

+21 K
dossiers abondés

2 426 €
d'aide moyenne
par dossier

EMPLOYEURS

+16 K
d'employeurs
ayant doté pour

288 M€

près de
120 K
bénéficiaires

Une co-construction (et une plateforme) augmentées avec l'IA

L'intelligence artificielle aide à la sécurisation et au développement de la plateforme. Tous ces cas d'usages sont développés en interne par la Caisse des Dépôts.

« *En faisant le lien entre métiers cibles et formations à financer, l'IA nous aide à accélérer les politiques d'abondements* », explique Philippe Treilhou, responsable gestion et valorisation des données de la formation professionnelle à la Caisse des Dépôts. La région Pays de la Loire, qui visait les métiers de la transformation écologique, a pu s'appuyer sur ces informations pour soutenir des certifications liées à la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets.

Ce travail sur les données soutient aussi l'élaboration du CV probant. Partageable avec un employeur ou un financeur, ce « passeport de compétences » offrira bientôt un nouvel outil de co-construction de parcours professionnel. Chaque usager pourra identifier la meilleure formation pour lui et faire connaître son projet aux financeurs.

L'IA, qui aide à mieux répartir le solde de la taxe d'apprentissage vers des métiers en tension, est aussi utilisée pour veiller à la conformité et à la sécurité des informations diffusées sur la plateforme : les algorithmes identifient en un temps record les certifications suspectes et documentent ce qui est anormal pour permettre à un expert contrôleur de prendre les mesures nécessaires. « *Sans l'IA, nous ne pourrions réaliser une surveillance à cette échelle, nous ne pourrions faire que des contrôles aléatoires*, souligne Philippe Treilhou. *Nous utilisons ces technologies au service de l'humain, pour soutenir le travail de ces contrôleurs.* »

Un cas d'usage présenté lors du dernier sommet IA

L'approche est la même pour une solution développée par CDC Informatique pour renforcer la sécurité et la performance de Mon Compte Formation. Ici, l'IA détecte les anomalies de la plateforme : une transaction plus longue, un volume inhabituel, etc. L'outil génère une alerte, donne un score d'anomalie et documente le problème. « *Cela priorise nos interventions et nous fait gagner du temps,* explique Ivan Pelorson, responsable de production chez CDC Informatique et pilote de ce projet. *Au-delà du gain de temps, ce projet fait aussi bouger des lignes : notre expertise se développe, nos rôles évoluent et c'est très motivant. Cela nous ouvre de nouvelles pistes d'amélioration.* »

© Adria Jaskowiak - ENS Louis-Lumière / Caisse des Dépôts - 2024

Artiste et directeur, comment trouver le bon tempo ?

Avec le soutien de la Caisse des Dépôts, l'Atelier de Paris, centre de développement chorégraphique national, a lancé un incubateur pour aider les chorégraphes émergents à structurer leurs projets. Dans cette formation sur mesure, on ne danse pas. On parle plutôt management, subventions, diffusion…

Les jeunes chorégraphes sont des équilibristes. Un jeune talent qui se lance dans sa première création veut inventer ses propres gestes et affirmer son style. Mais pour aller à la rencontre de son public, il doit trouver un équilibre entre recherche de subventions et développement de la diffusion, implantation territoriale et tournées, production et gestion de sa compagnie… Ce qui ressemble souvent à se balancer sur le fil.

Impossible sans la Caisse des Dépôts

Avec le soutien du mécénat de la Caisse des Dépôts, l'Atelier de Paris a créé un incubateur pour accompagner ces chorégraphes émergents dans la structuration de leurs projets. Ce dispositif, intitulé « Visibilité partagée », avait été expérimenté majoritairement en distanciel pendant la crise sanitaire. « *Nous avons voulu l'approfondir en combinant un temps de résidence, des moyens de production et un accompagnement* », précise Éléonore Bailly, secrétaire générale de l'Atelier de Paris. 200 personnes ont répondu à l'appel à projets national. « *Pour être franche, nous n'aurions pas pu construire la partie accompagnement sans l'appui de la Caisse des Dépôts*, souligne Éléonore Bailly. *D'ailleurs, il n'existe quasiment plus de lieux de ressources pour cela. Les structures coproductrices n'ont généralement pas les moyens de le financer. Ce volet d'insertion professionnelle soutenu par le mécénat de la Caisse des Dépôts répond à un vrai besoin.* »

Sans professionnalisation, pas d'avenir

Aujourd'hui sept chorégraphes et neuf professionnels sont accompagnés par l'Atelier de Paris. Certains assument leur projet seuls, d'autres travaillent en binôme avec un chargé de production, comme Simon Feltz (lire encadré). Tous sont engagés dans leurs premières créations. « *C'est précisément à ce stade de leur développement que nous voulons les accompagner car la professionnalisation est une étape déterminante pour leur avenir. Nous soutenons ces compagnies émergentes dans leur professionnalisation, comme nous le faisons aussi pour les jeunes musiciens. Dans un contexte économique incertain, nous renforçons notre engagement auprès de ces jeunes talents qui enrichissent le spectacle vivant* », explique Claire Visentini, responsable du mécénat de la Caisse des Dépôts.

En 2025, la Caisse des Dépôts renforce son soutien à la culture

Partenaire historique du Théâtre des Champs-Élysées, la Caisse des Dépôts est un acteur fortement engagé en faveur de la culture avec trois programmes de mécénat : architecture et paysage, musique classique et danse. En 2024, elle a soutenu près de 400 projets pour un montant de 6,3 M€, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2023. En 2025, elle prévoit de mobiliser 6,40 M€ pour soutenir l'émergence et la professionnalisation des jeunes équipes artistiques et améliorer l'accès à la culture des jeunes publics.

© Adria Jaskowiak - ENS Louis-Lumière / Caisse des Dépôts - 2024

Depuis le début de l'année, ces chorégraphes retrouvent régulièrement Karen Benarouch, qui met en œuvre et anime ce dispositif qui alterne rendez-vous individuels et séances collectives. « *Lors du premier atelier, on balise le secteur de la danse pour identifier chaque interlocuteur institutionnel et privé et comprendre ses attentes. La deuxième séance aide à clarifier les projets artistiques et à dégager des pistes de partenariat* », résume Karen Benarouch, qui a une longue expérience de l'accompagnement d'artistes émergents. La troisième séance, consacrée à leur rapport au temps, associe des professionnels de la production : « *On approfondit comment chacun se déploie dans tous les calendriers : celui de la création, celui du lieu où il va se produire, celui de ses partenaires* » précise-t-elle.

Le management n'est pas un mot sale

Tout au long de ces rendez-vous, Karen donne des repères, transmet des outils. Elle cherche aussi à faire prendre du recul sur une double posture d'artiste et de responsable de structure, notamment dans le dernier atelier. « *Le management n'est pas un mot sale, on doit réfléchir à son organisation et à ses valeurs. On ne forme pas des DRH, mais on travaille sur la manière de fédérer des personnes autour d'un projet artistique, de définir des délégations, de construire une politique salariale. Tout cela est au service de la création. On ne sépare pas la question du projet artistique de la manière dont on a envie de le mener* », affirme Karen Benarouch avec conviction. Pour elle, « *c'est passionnant de constater que des organisations se mettent en place pour faire naître de beaux projets.* » Certains réajustent leur stratégie, acceptent de revoir leur mode de gestion, trouvent de nouveaux partenariats ou prennent des décisions plus radicales, comme changer d'entourage.

Une dizaine d'autres jeunes chorégraphes, qui n'ont pas été retenus pour ce dispositif, ont bénéficié de trois de ces ateliers remaniés, grâce au soutien du mécénat de la Caisse des Dépôts. « *Avec Visibilité partagée, on se donne tous les moyens pour permettre à une compagnie de durer dans le temps. La question financière est incontournable, mais notre travail concerne la globalité des projets. Nous accompagnons chaque compagnie pendant deux ans*, explique Éléonore Bailly qui ambitionne de pérenniser ce dispositif. *Nous tenterons de le proposer à d'autres jeunes chorégraphes, après avoir tiré tous les enseignements de cette édition. Les rencontres organisées par la Caisse des Dépôts avec les autres structures de professionnalisation qu'elle soutient nous aident aussi à réfléchir et à affiner à nos interventions pour être au plus près des besoins.* »

« Être soutenu de cette manière est précieux mais c'est malheureusement trop rare »

Ancien danseur du Ballet de l'Opéra de Lyon, Simon Feltz a fondé sa compagnie en 2017. Sa première création entièrement coproduite et subventionnée a vu le jour quelques années plus tard, en 2022, avec le soutien du mécénat de la Caisse des Dépôts. À l'Atelier de Paris, il a travaillé sur sa posture de directeur artistique et de directeur de structure.

Le plus difficile, en tout cas pour moi, ce n'est pas d'assumer une responsabilité ou de faire des choix mais de recadrer les choses avec mon équipe quand c'est nécessaire. Il faut savoir dire les choses, même dans une situation d'urgence. On a rarement l'occasion de prendre du recul sur ce rôle de direction alors que c'est crucial. Grâce aux exercices proposés par Karen, j'ai formulé des choses jusque-là tacites avec ma responsable de production. Nous avons mis en lumière ce qui était opaque. C'est devenu plus simple de communiquer sur notre organisation. Nous arrivons aujourd'hui à alléger nos tâches respectives en nous répartissant mieux les rôles. Je regagne ainsi du temps pour me consacrer à la partie artistique. À l'Atelier de Paris, les artistes, qui travaillent seuls, ont pu se concentrer sur leurs propres besoins. J'aurais d'ailleurs apprécié de pouvoir être soutenu comme cela quand j'ai lancé mon projet. J'accomplissais seul toutes les tâches : production, administration, création. Je vivais dans le stress, je voulais tout bien faire, je perdais beaucoup d'énergie.

J'ai aussi beaucoup appris en échangeant avec les autres chorégraphes. Même si nous sommes dans des situations différentes, nous vivons un peu la même chose. Cela a créé une forme d'empathie et de solidarité. J'espère que cela nous permettra d'être unis face aux difficultés actuelles du secteur, qui souffre de la baisse des subventions. Aujourd'hui, nous sommes un peu plus solides pour aller au bout de nos projets. J'espère aussi qu'un tel accompagnement pourra un jour essaimer sur tout le territoire, car cela serait profitable à de nombreux chorégraphes mais aussi à tout le secteur de la danse. Aujourd'hui, ce que propose l'Atelier de Paris est unique. Même lorsqu'on travaille sur ses premières créations, il est très rare d'être soutenu par une structure coproductrice.

Énergéticiens du Groupe

Entre transformation écologique et souverainetés

Si le développement d'un système énergétique français bas carbone est un levier indéniable de la transformation écologique, le conflit russo-ukrainien a mis en lumière un nouvel enjeu : celui de la souveraineté. Dans ce contexte, comment le groupe Caisse des Dépôts s'engage-t-il dans l'énergie, un secteur au carrefour de plusieurs piliers de sa stratégie ?

Pleinement mobilisée pour contribuer à l'objectif national de neutralité carbone, la Caisse des Dépôts agit par le biais de financements et de prises de participation dans des entreprises clés du secteur énergétique, tournées elles aussi vers l'intérêt général.

Un objectif « deux en un »

« *La souveraineté énergétique, c'est être conscient de nos dépendances dans les chaînes d'approvisionnement, avec comme enjeu la diminution de nos flux d'importations, aujourd'hui quotidiens s'agissant du pétrole et du gaz naturel,* résume Emmanuel Legrand, directeur de la TEE à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. *Un objectif en complète adéquation avec celui de la transformation écologique.* »

« Le groupe Caisse des Dépôts intervient sur toute la chaîne de valeur de l'énergie, de la décarbonation de l'énergie produite au renforcement des réseaux de transport. »

Du vent, du soleil

Avec une enveloppe de 1,5 Md€ pour la période 2024-2028, la Banque des Territoires accompagne la mise en place du nouveau mix énergétique. « *Nous avons choisi de massifier nos investissements en organisant des partenariats avec des développeurs de projets éoliens terrestres et photovoltaïques ainsi que des prises de participation dans des SEM ENR** », explique Emmanuel Legrand. À terme, cela représentera 6 630 MW de puissance nouvelle d'énergie renouvelable installée et 181 mâts d'éoliennes. Les parcs d'éoliennes en mer, avec des rendements énergétiques plus importants et un impact sur le foncier moindre, font également partie des solutions financées. L'accent est mis sur l'innovation pour une technologie qui doit résister au niveau élevé des courants marins et du vent.

De l'eau

La transition d'un système énergétique centralisé vers une production renouvelable décentralisée augmente non seulement les besoins en raccordement au réseau mais pose aussi la question des fluctuations liées aux conditions météorologiques.

Pour y palier, CNR, producteur d'un quart de l'hydroélectricité française et entité de la Caisse des Dépôts, a entamé des recherches pour développer les stations de transfert d'énergie par pompage. Ces installations permettent de stocker l'eau dans un bassin en amont, qui est turbinée dans un bassin en aval lors des pics de consommation et lorsque le coût de l'électricité atteint des niveaux élevés.

Des câbles

« *La décarbonation de l'économie induira une augmentation de la consommation d'électricité et aura un impact considérable sur le gestionnaire de réseau RTE,* commente Dimitri Spoliansky, responsable du pôle infrastructures au pilotage des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts, qui suit les entités comme RTE, NaTran (ex GRTgaz) et Coriance. *De la même façon, la transition vers des gaz renouvelables tels que le biométhane (produit notamment à partir de matières issues d'exploitations agricoles) et l'hydrogène aura un impact sur NaTran, le gestionnaire du réseau de transport de gaz.* »
À travers son plan stratégique d'investissements à l'horizon 2040 présenté en février 2025, RTE a identifié trois enjeux majeurs : le renouvellement et l'adaptation

aux risques accrus de fortes chaleurs et tempêtes de 23 500 km de lignes et 85 000 pylônes ; le raccordement au réseau de transport d'électricité des sites de production d'énergies renouvelables,des usines qui souhaitent décarbonerleur activité, et des nouveaux clients comme les *data centers* ; enfin le renforcementdu réseau à très haute tension pourla première fois depuis plus de 30 ans.

Des canalisations

NaTran est pour le gaz ce que RTE est pour l'électricité, le trait d'union entre les sources d'approvisionnement et les consommateurs. Les deux gestionnaires français partagent des missions de service public en assurant la continuité d'approvisionnement et en organisant, au quotidien, les flux d'électricité et de gaz du pays pour réguler l'ensemble du système énergétique. NaTran s'implique notamment dans le développement de la filière hydrogène renouvelable en France. « *L'entreprise travaille à la création d'une dorsale hydrogène européenne. Plusieurs tronçons sont à l'étude* », poursuit Dimitri Spoliansky. C'est le cas du projet HY-FEN, un réseau de transport d'hydrogène traversant la France pour relier, à l'horizon 2030, des bassins industriels à Fos-Marseille, dans la vallée du Rhône et dans la région Grand-Est.

Le secteur de l'énergie se situe au croisement d'enjeux climatiques et géopolitiques. Sa transformation pour tendre vers une économie décarbonée requiert des investissements massifs. La dynamique est engagée, et cette transition ne pourra s'inscrire que dans une perspective à long terme.

**société d'économie mixte dédiée aux énergies renouvelables*

Laura Cornu
Manon Sauzara, agent002.com

Du bois et des déchets

Dans le monde de l'énergie, il y a des entités à part qui conjuguent production d'une énergie renouvelable et acheminement vers les consommateurs. C'est le cas de Coriance et Suez, dont la Caisse des Dépôts est actionnaire. Le premier construit et exploite des réseaux de chaleur et de froid urbains alimentés majoritairement par de l'énergie renouvelable, géothermie et bois (biomasse) notamment. Le second exploite des incinérateurs et utilise la chaleur de la combustion des déchets pour produire de l'électricité et alimenter en chaleur les réseaux de chauffage des agglomérations voisines. Le tout en étroite collaboration avec le territoire d'implantation des infrastructures.

CDC Habitat

Samira Chacal
Ouvrir les quartiers

Samira Chacal, responsable de la coordination du développement social et urbain chez CDC Habitat, envisage sa vie professionnelle et personnelle comme un tout. Elle y met la même énergie et passion. Mais ce qui ressort chez elle, c'est sa profonde authenticité.

Issue d'un quartier populaire de Saint-Cyr-l'École (78), Samira se définit comme «*un produit du logement social*». Dans ce quartier qu'elle qualifie de «*grande école de la vie*», elle se souvient des valeurs d'entraide et de justice sociale qui ont animé son enfance. Aujourd'hui, ce sont ces mêmes valeurs qu'elle insuffle dans son métier.

Prendre soin

Ce n'est pas un hasard si Samira se destinait initialement à une carrière dans le médical. Attentive à ce que chacune et chacun trouve sa place dans la société, elle s'oriente finalement vers des études en ingénierie sociale urbaine où elle «*prend soin des territoires et de leurs habitants.*» Son objectif : «*améliorer la qualité de vie dans les quartiers pour les transformer en des lieux solidaires, attractifs et de fierté.*» Cela consiste à définir des actions allant du développement de services (épicerie solidaire, aires de loisirs…), à l'accompagnement de projets d'investissements (chantiers d'insertion socio-professionnelle, sensibilisation à l'appropriation des équipements dans les logements et parties communes…), au soutien d'initiatives citoyennes des locataires (jardins partagés, aide à la constitution d'association…).

Faire tomber les murs (invisibles)

«*Ma conviction première est de ne pas enfermer les gens dans leur quartier, mais de les rendre acteurs. Il est essentiel d'intégrer notre parc de logements sociaux à l'ensemble du territoire et de créer les conditions pour faciliter l'accès aux services aux publics.*» Cette démarche d'aller-vers, Samira la porte en étendard. «*Lorsque nous organisons des permanences de nos partenaires institutionnels ou associatifs en proximité, c'est un service supplémentaire aux habitants mais c'est aussi une façon de leur faire connaître ce qui existe au sein de leur territoire pour que, progressivement, ils sortent de leur quartier et découvrent l'ensemble de l'offre autour d'eux.*»

Tisser des liens

Samira qualifie cette démarche de «*travail de tisserand*» où le bailleur adopte une posture de créateur de lien social. Basée sur un diagnostic de fonctionnement du site, des besoins et des spécificités du parc social et de son territoire qui inclut habitants, acteurs du quartier et collectivité, cette démarche de coopération est garante du succès sur le long terme des projets déployés. Aujourd'hui, Samira a endossé un rôle de coordinatrice mais se rend encore régulièrement sur le terrain. «*Ce portrait, je le vois comme une opportunité de rendre hommage aux personnes de l'ombre : les animateurs de quartier, les chargés de développement social et urbain et évidemment, les habitants qui recèlent de talents et d'énergie.*»

PARCOURS

2002 : master en développement social et urbain, Evry

2002-2009 : agent de développement local, mairie d'Argenteuil puis mairie de Cergy

2009 : CDC Habitat, Paris
- développeur de quartier
- responsable de la coordination du développement social et urbain (depuis 2019)

Engagement dans la vie associative (caritative, soutien aux femmes victimes de violences)

Laura Cornu
Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2025

Caisse des Dépôts

Ségolène Belanger
Se nourrir du collectif

Ségolène Belanger n'aurait sans doute pas parié sur le fait qu'elle deviendrait, un jour, *business owner* de services numériques utilisés chaque jour par des milliers de personnes. Pourtant, c'est le poste qu'elle occupe aujourd'hui à la direction de la formation professionnelle (DFP), au sein de la direction des politiques sociales.

Ségolène Belanger a forgé son expertise avec une âme d'aventurière et en tirant profit du partage d'expériences.

Les défis

Ségolène apprend au contact du terrain. Pendant ses études à l'institut d'études politiques de Rennes, elle choisit d'effectuer sa césure en Argentine auprès d'une ONG alors qu'elle ne parle pas un mot d'espagnol. Un an après, elle revient bilingue. Depuis, c'est ainsi qu'elle mène sa vie professionnelle. Après trois ans au sein du service juridique où elle a adoré décortiquer les textes, elle assiste à la création de la DFP pour gérer Mon Compte Formation. Ségolène y voit l'opportunité de participer à une nouvelle aventure et découvre le métier de cheffe de projet, dans lequel elle gravira les échelons.

La transversalité

En sa qualité de *business owner – directrice de projets digitaux –,* Ségolène pilote le recueil des besoins auprès des ministères mandants et des gestionnaires internes, et suit l'application des feuilles de route qui en découlent. *«Un projet, ce n'est pas juste un mandant et un exécutant ; ça se co-construit ensemble, avec toutes les parties prenantes. Il faut souvent beaucoup de pédagogie pour embarquer cette dynamique,* confie celle qui apprécie l'agilité constante et la diversité des interlocuteurs. *En lien avec un écosystème riche, nous identifions les évolutions de fonctionnalités et de parcours usagers à développer sur les services Mon Compte Formation et SOLTéA*. Les échanges avec les ministères m'ont amenée à réfléchir à la manière dont la Caisse des Dépôts peut incarner son rôle d'opérateur en formulant des recommandations, grâce à des tests usagers par exemple, tout en respectant les conventions qui nous lient.»*

Les transformations

Lorsqu'elle revêt sa seconde casquette de responsable de service, c'est avec un attachement pour la justice que celle qui se rêvait, plus jeune, avocate, porte ses équipes. *«Je cherche à valoriser les contributions de chacun dans l'aboutissement d'un projet.»* À l'heure de la transformation de la DFC et de la direction des politiques sociales, elle envisage le changement comme *«une stimulation».* En clarifiant les périmètres de ses équipes, elle souhaite simplifier les modes de travail, favoriser les synergies et améliorer la lisibilité de l'offre de service en externe. Et sa casquette projet toujours à la main, elle s'inspire des démarches participatives pour impliquer ses collaboratrices et collaborateurs dans les chantiers d'amélioration et mettre à l'honneur l'intelligence collective.

PARCOURS

2009 : institut d'études politiques, Rennes

2014 : institut régional d'administration, Nantes

2015 : chargée d'études, service juridique, Politiques sociales, Caisse des Dépôts, Angers

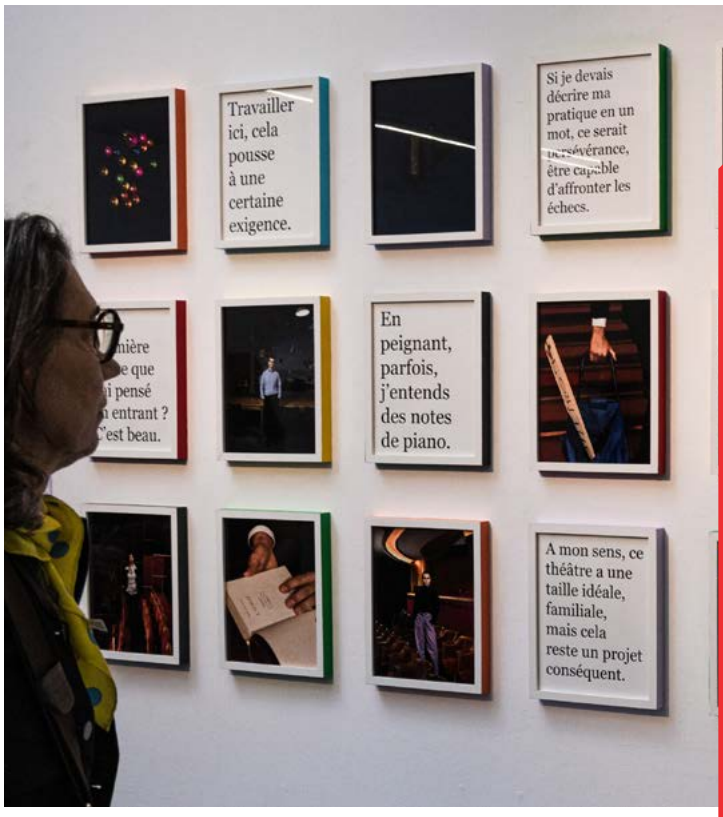
2019 : chef de produit puis responsable d'offre, Mon compte formation, Angers

2021 : responsable d'unité et business owner de SOLTéA, Angers

2024 : responsable du service Parcours et plateformes, Angers

**plateforme de répartition du solde de la taxe d'apprentissage*

Laura Cornu
Thomas Gogny - Caisse des Dépôts - 2025



Le mécénat s'expose

Pour la deuxième année consécutive, la Caisse des Dépôts et le master photographie de l'École normale supérieure (ENS) Louis-Lumière s'associent. Neuf étudiantes et étudiants ont exploré l'univers du Théâtre des Champs-Élysées et des compagnies artistiques soutenues par le mécénat. Une opportunité pour ces jeunes de se confronter au marché professionnel et à « la commande institutionnelle », et pour la Caisse des Dépôts de mettre en lumière ses actions de mécénat culturel.

Mael Beaudot - Kléo Kieffer - Lilijeane Lac - Philippe Chung