

SCOP

Le magazine du groupe Caisse des Dépôts

#418 — Juillet — Août 2025

Transports : en chemin vers les mobilités durables



page 10

Point de vue

Olivier Sichel,
Directeur général du
groupe Caisse des Dépôts

page 24

Focus

Biodiversité
Villes, la nature
vous va si bien



La force de notre Groupe repose sur sa capacité à proposer des offres à chaque étape de la transformation du secteur des transports, ou des solutions complémentaires, qui associent plusieurs entités du Groupe.



Pour une mobilité verte et inclusive

Pour les Françaises et les Français, la mobilité est un sujet du quotidien qui se trouve au carrefour de plusieurs transformations. Responsable d'un tiers des émissions nationales de gaz à effet de serre, le secteur doit accélérer sa décarbonation dans un contexte de croissance des usages. Tandis que 15 millions de personnes vivent aujourd'hui en situation de précarité de mobilité, il est urgent d'innover et d'investir dans une mobilité verte et inclusive au plus près des territoires.

C'est une ambition que le groupe Caisse des Dépôts poursuit depuis plusieurs années déjà. Nous mobilisons des financements importants pour accompagner la décarbonation du secteur des transports. En 2024, la Banque des Territoires a ainsi déjà largement dépassé la cible de 1,3 Md€ de mobilisation financière dans les mobilités douces, qui était prévue à horizon 2028.

Notre Groupe est le premier investisseur en France dans le domaine des infrastructures de recharge pour les véhicules électriques. Nous veillons particulièrement à assurer le même niveau de service à toutes les Françaises et à tous les Français, qu'ils habitent dans des métropoles, des zones rurales ou des quartiers prioritaires. Logivolt, filiale de la Caisse des Dépôts, équipe ainsi de nombreux immeubles sociaux de bornes de recharge pour faciliter l'évolution des usages.

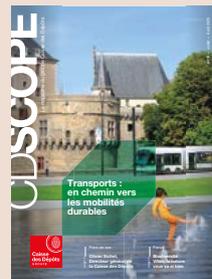
Notre approche des mobilités se veut la plus complète possible : nous nous positionnons sur l'ensemble de la chaîne de valeur, agissant en amont avec la production et la distribution d'énergie verte, le financement de l'acquisition de rames de TER par les Régions, et en aval avec le réemploi d'infrastructures et le recyclage des batteries.

La capacité de notre Groupe à proposer des financements de très long terme nous positionne comme un acteur incontournable pour construire des mobilités durables et accessibles, notamment dans le secteur ferroviaire qui nécessite des investissements conséquents. Plusieurs réalisations témoignent de notre engagement à soutenir les collectivités dans leur politique du rail, à l'image du projet de ligne Nancy-Contrexéville, dans la région Grand Est dont la réouverture est prévue prochainement. Menée avec Transdev, et avec l'apport en fonds propres de la Banque des Territoires, cette ligne esquisse un nouveau modèle pour le train régional.

Au moment où je prends mes fonctions de directeur général, je fais le vœu que ces premiers succès puissent être bientôt répliqués. Les défis sont nombreux, mais je sais pouvoir compter sur l'engagement et le dynamisme de l'ensemble des collaborateurs du groupe Caisse des Dépôts pour les relever. Notre ambition est claire : amplifier notre action au service de l'intérêt général et au plus près des territoires.

Olivier Sichel,
directeur général du groupe Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Olivier Sichel,
Directeur général du groupe
Caisse des Dépôts

Grand Angle

14 Transport : en chemin vers
les mobilités durables

Focus

24 Biodiversité Villes,
la nature vous va si bien

Portraits

- 26** • Paloma Pardineille,
Mécanicienne d'avenir(s)
- Olivier Ravel, Fusion,
acquisition, détermination



Directrice de la publication :
Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maître

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellet

Responsables éditoriales : Laura Cornu,
Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

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

Conception graphique :
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : MAISANT LUDOVIC/
HEMIS.FR/hemis.fr/Hemis via AFP

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.caisseedesdepots.fr/magazine-cdscope



Banque des Territoires

75 000 nouveaux logements pour les étudiants

Deux annonces majeures ont marqué le Printemps des territoires, rendez-vous annuel des clients de la Banque des Territoires.

Face à une hausse du nombre d'étudiants de 25 % depuis 2010, l'offre de logements reste insuffisante, freinant les plus modestes dans la poursuite de leurs études.

Le programme AGiLE (AGir pour le Logement Etudiant) mobilisera 5 Md€ sur cinq ans pour créer 75 000 logements pour les 18 à 25 ans, soit 15 000 par an. AGiLE soutiendra la construction, la transformation et la réhabilitation de logements étudiants, avec 50 000 logements à loyers abordables et 25 000 à loyers libres. Opérationnel en septembre, le programme s'appuiera sur des prêts sur fonds d'épargne, des investissements en fonds propres de la Banque des Territoires, de CDC Habitat et Icade. Les effets du changement climatique



Les étudiants les plus modestes sont les premiers impactés par le manque de logements.

© Thomas Gogry — Caisse des Dépôts — 2022

se font sentir de plus en plus fortement en France. **La deuxième annonce majeure du Printemps des territoires portait sur la contribution Banque des Territoires au Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC3).** Elle sera renforcée par la mobilisation de plus de 1 Md€ sur cinq ans, en direction des territoires les plus vulnérables, notamment les villes et les quartiers prioritaires. Adapté aux spécificités géographiques des territoires (littoral, montagne, Outre-mer), ce plan financera, via prêts sur fonds d'épargne, des projets variés : désimperméabilisation des sols, rénovation de bâtiments, réseaux de froid, stratégies d'aménagement résilientes... 100 M€ seront dédiés à

de l'ingénierie pour aider les territoires à élaborer leurs stratégies d'adaptation et à prioriser leurs projets. Enfin, la consignation environnementale sera renforcée pour sécuriser les projets sensibles.

L'info en +

En 2023, 2/3 des étudiants ne vivent plus chez leurs parents.

Seulement 380 000 logements leur sont actuellement dédiés.

Source : Conditions de vie des étudiants, Observatoire national de la vie étudiante

REVUE DE POST

in **#rapportsannuels** Rapport d'activité de la Caisse des Dépôts, rapport financier, rapport du Fonds d'épargne, rapport d'investissement responsable pour l'année 2024. Ils sont tous en ligne ! 📖



Les rapports annuels 2024

f **#livre blanc #groupe SCET** Comment placer la santé au cœur des politiques territoriales ? C'est la question à laquelle répond le livre blanc destiné à guider les collectivités locales dans l'intégration de la santé à leurs politiques publiques.



Le livre blanc



yt **#aidants** Être parent d'un enfant en situation de handicap impacte le quotidien. La maison d'accueil temporaire Athéol offre du répit aux adultes ou aux enfants pour soulager leurs proches aidants, le temps d'un court ou long séjour.



La vidéo

I4CE

Quel avenir pour le label bas-carbone ?

Un anniversaire qui mérite d'être célébré ! Déjà six ans pour le label bas-carbone (LBC) et 1 685 projets certifiés — permettant de séquestrer du carbone ou de réduire les émissions de gaz à effet de serre. En contrepartie de ces projets, des crédits carbone sont générés et achetés par des entreprises, qui vont par ce biais financer la mise en œuvre de nouveaux projets bas-carbone. L'institut de l'économie pour le climat (I4CE) avait contribué, aux côtés du ministère de la Transition écologique, au lancement du label en 2018.

Aujourd'hui, il en fait le bilan et identifie des pistes d'évolution pour augmenter son impact. Les deux secteurs les plus mobilisés sont la forêt, sur des petites surfaces (reboisement de forêts dégradées), et l'agriculture, plutôt dans des exploitations importantes (alimentation des bovins, séquestration dans les sols...). Chaque secteur d'activité a sa propre méthode de certification afin de s'adapter à ses spécificités. Enfin, de nouvelles méthodes devraient voir le jour pour intégrer notamment d'autres types de forêts et d'élevages.

L'info en +

Le label bas-carbone s'inscrit dans la stratégie nationale bas-carbone de la France, qui vise une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % d'ici à 2030 par rapport à 1990, et l'atteinte de la neutralité carbone d'ici à 2050.



Le bilan complet de six ans de label bas-carbone

Suez

Plus que des vacances en bord de mer

La Méditerranée, ce n'est pas que des vacances en bord de mer. C'est avant tout un écosystème abritant près de 17 000 espèces, des herbiers de posidonie essentiels à la biodiversité sous-marine... Des espaces fragilisés par la surpêche, la pollution et le réchauffement climatique. Pour préserver cet écosystème, une future station de traitement des eaux usées, surnommée Haliotis 2, située sur le bord de mer niçois, viendra remplacer l'ancienne mise en service en 1988. Ce projet novateur traitera les eaux de 26 communes (680 000 habitants), éliminant 90 % des microplastiques.

Elle disposera de deux démonstrateurs industriels pour évaluer les traitements contre les micropolluants (perturbateurs endocriniens et substances émergentes). Autonome en énergie, elle évitera 15 000 tonnes de CO₂/an et inclura un îlot de biodiversité de 4,5 hectares.



La vidéo du projet Haliotis 2

Icade

1^{er} immeuble en béton bas-carbone péi à la Réunion

C'est une première sur l'île de la Réunion : 46 logements vont être construits en béton bas-carbone péi, c'est-à-dire avec des émissions de CO₂ moindres et produit localement. En effet, le béton tient une place centrale dans l'impact environnemental du secteur de la construction, à cause de son principal composant qu'est le ciment. Ce dernier est composé de clinker, un matériau obtenu à la suite d'une cuisson à très haute température, procédé à forte consommation énergétique. Icade, dans son rôle de promoteur immobilier responsable, et la Société d'Habitations à Loyer Modéré de la Réunion (SHLMR), propriétaire de la future résidence, ont fait appel à l'entreprise Cementis. Ce cimentier local a travaillé sur la fabrication d'un ciment qui permet de réduire de 25 % l'empreinte carbone du béton. L'ensemble immobilier proposera des logements locatifs intermédiaires et des logements sociaux, dans la commune de La Possession.



Pour protéger la Méditerranée, la nouvelle station d'épuration éliminera 90 % des microplastiques des eaux usées.

Bpifrance

Dix ans de soutien aux start-up (2013 - 2023)

Des montants levés

×9

total des montants levés

une croissance plus rapide que celle des financements publics

×6

total des montants injectés par Bpifrance et ses fonds « partenaires »

(« fonds de fonds »)

Un effet levier

78 %

des fonds partenaires interrogés

indiquent que les investissements de Bpifrance ont entraîné d'autres souscripteurs privés

Des performances en hausse

× 2,5

plus-value réalisée par les fonds souscrits par Bpifrance

(signe d'une amélioration de la qualité des projets des start-up et de la professionnalisation des acteurs du secteur)

Une contribution à l'écosystème de financement

4,6 Md€

investis

en direct par Bpifrance dans 500 start-up

80 %

des start-up ayant levé des fonds ont été soutenues par Bpifrance l'année de la levée ou en amont

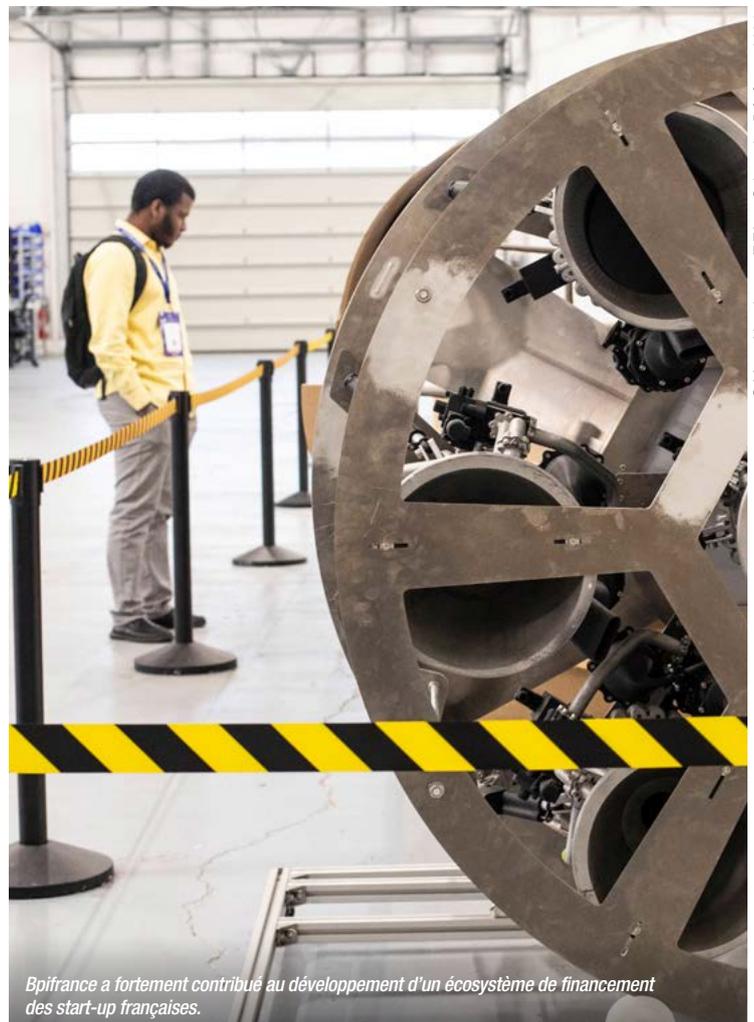
(aide à l'innovation, investissement direct, fonds de fonds)

Des marges de progression pour l'écosystème de financement français

- Un marché français du financement des start-up encore en retrait par rapport aux marchés anglo-saxons
- Un besoin d'institutionnels privés capables d'investir des montants importants
- Une présence d'investisseurs étrangers à accroître



L'étude complète de Bpifrance



© Marta Nascimento/REA — Caisse des Dépôts — 2024

Bpifrance a fortement contribué au développement d'un écosystème de financement des start-up françaises.

Politiques sociales

Du neuf dans la campagne SOLTéA

Elle a lieu tous les ans. Elle permet de financer des formations technologiques et professionnelles, ainsi que l'orientation et l'insertion professionnelle. C'est la campagne de répartition du solde de la taxe d'apprentissage qui a débuté le 26 mai et se terminera le 24 octobre 2025. Le dispositif se déroule en ligne sur la plateforme SOLTéA, gérée par la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts pour le compte de l'État.

Nouveauté pour cette campagne 2025, SOLTéA est devenue la plateforme de dépôt des candidatures des établissements qui souhaitent être habilités à percevoir le solde. Ils avaient jusqu'à janvier pour déposer leur dossier sur SOLTéA. Puis, les services instructeurs de l'État, qui demeurent les seules autorités compétentes pour établir les listes officielles d'établissements habilités, ont

géré les demandes d'habilitations grâce à un espace qui leur est entièrement dédié sur SOLTéA. La plateforme devient ainsi le point de contact privilégié entre les établissements de formation et les services instructeurs.

Pendant toute la durée de la campagne, les employeurs se connectent à leur espace sécurisé pour choisir les formations et les établissements qu'ils souhaitent soutenir en leur attribuant le solde de la taxe d'apprentissage.

2025 voit aussi l'arrivée d'une nouvelle fonctionnalité. Désormais, lorsque les employeurs indiquent un pourcentage de répartition, une simulation en euros s'affiche afin qu'ils estiment le montant versé à l'établissement. La Caisse des Dépôts se charge du versement aux établissements bénéficiaires en fonction des choix exprimés.

L'info en +

La taxe d'apprentissage est redevable par toutes les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés. Elle se compose d'une part principale qui finance les formations par apprentissage, et d'un solde que gère la plateforme SOLTéA.



Le calendrier de la campagne sur SOLTéA

Caisse des Dépôts

Le mécénat soutient toutes les jeunesses



© Alina Sepp — Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts croit en la jeunesse et son programme de mécénat en a fait son cœur de cible. D'une part, elle soutient de jeunes artistes pour promouvoir leur professionnalisation. D'autre part, elle œuvre à la sensibilisation des jeunes publics à la pratique artistique et à l'accès à la culture.

En 2025, elle renforce son action avec un budget de 6,4 M€ toujours consacré à ses trois champs d'action : architecture et paysage, musique classique et danse. Par ailleurs, propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées depuis plus de 50 ans, elle poursuit son engagement dans l'ensemble de sa programmation.

Et parce que la culture participe à la cohésion sociale et territoriale, ce programme de mécénat se déploie sur l'ensemble de la France, grâce aux implantations de la Banque des Territoires.



Le programme de mécénat culturel

La Caisse des Dépôts, propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées, soutient sa programmation depuis plus de 50 ans.



La cité d'Orgemont, quartier prioritaire à Épinay-sur-Seine, fait l'objet d'un programme de renouvellement urbain.

Banque des Territoires

350 M€ pour les quartiers prioritaires

Six millions de Françaises et Français résident dans un des 1 609 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Cette classification vise à réduire les inégalités entre ces quartiers et les autres. Dans cet objectif, la Caisse des Dépôts a renouvelé son engagement avec l'État via un partenariat 2025-2027.

La Banque des Territoires mobilisera une enveloppe de 350 M€ de fonds propres, en hausse de 5 % par rapport

à 2022-2024, et apportera un appui technique pour transformer ces quartiers et renforcer leur attractivité.

L'intervention de la Banque des Territoires sera à la hauteur de la diversité des défis à relever. Elle accompagnera le développement économique (commerce, économie sociale et solidaire, insertion des jeunes dans l'activité économique, etc.). Un budget de 120 M€ sera notamment dédié au programme « Entrepreneuriat quartiers 2030 »

opéré par Bpifrance. Elle continuera à prêter massivement aux bailleurs sociaux, dont plus de 30 % des logements sont dans les QPV. Elle poursuivra son soutien au programme France Services, piloté par l'État, pour favoriser l'accès aux services essentiels, et financera des crèches et des centres de santé. Enfin, elle financera le raccordement des immeubles aux réseaux de chaleur et des rénovations lourdes « de seconde vie du bâtiment » (passage des classes F ou G à la classe B minimum).

SCET + Icade

Quand on arrive en ville

80 000 hectares, c'est la superficie que représentent les 3 800 entrées de villes commerciales en France métropolitaine. Ces zones à la lisière des agglomérations représentent une réserve foncière clé au regard de l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) des sols. Historiquement plébiscitées par les activités commerciales pour leur desserte routière et la surface offerte, elles demandent aujourd'hui à être repensées aux vues des changements de consommation des Françaises et Français.

Elles sont aussi une réponse au besoin croissant de logements. Deux entités de la Caisse des Dépôts, Icade et la SCET se sont unies pour réaliser un baromètre. Élus locaux, experts de l'aménagement et de l'immobilier commercial, propriétaires

et exploitants de locaux commerciaux ont été interrogés afin d'identifier le potentiel de transformation de ces zones. Verdict : les entrées de ville pourraient représenter 1,6 million de logements.

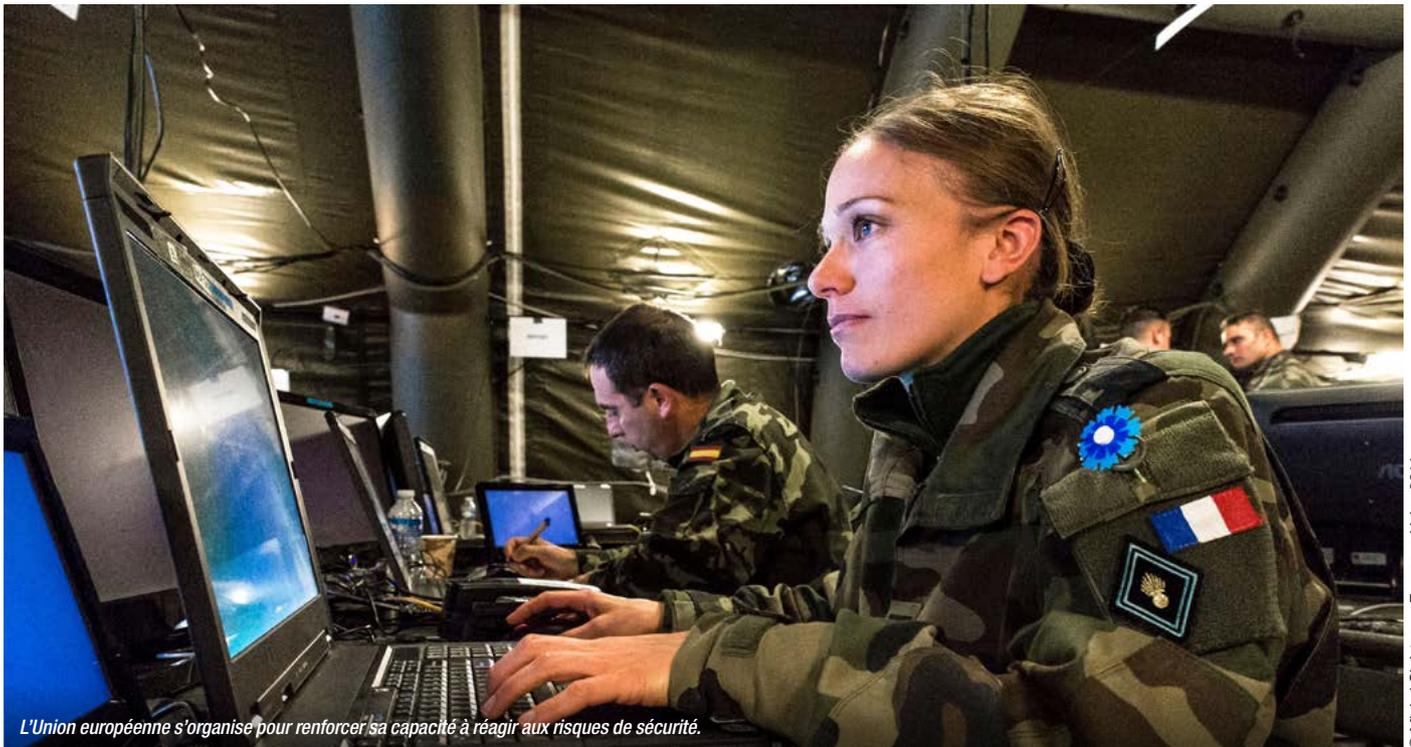


Les résultats
du baromètre

Egis

Feu vert attribué par SNCF Réseau

« À la suite d'une panne de signalisation, le trafic est ralenti. » Ce message, connu de toutes et tous, souligne les enjeux portés par les travaux de modernisation de la signalisation ferroviaire : plus de sécurité, plus de fiabilité et plus de trains pour répondre à la croissance du trafic. Dans cet objectif, Egis a renouvelé son partenariat avec SNCF Réseau, pour une période de quatre ans, dédié aux études de signalisation. Les équipes interviennent sur des missions variées : études et vérifications de plans techniques, études de dimensionnement et gestion de projets.



L'Union européenne s'organise pour renforcer sa capacité à réagir aux risques de sécurité.

© Michel Christen — European Union 2014

Caisse des Dépôts

Défense : six investisseurs européens renforcent leur coopération

Dans un contexte géopolitique mouvant, les initiatives de coopération européenne en matière de défense se multiplient pour consolider la capacité de l'Union européenne à répondre aux menaces.

Cinq institutions nationales de promotion économique se sont associées autour de la Banque européenne d'investissement (BEI) : la Caisse des Dépôts, la Kreditanstalt für Wiederaufbau (Allemagne), la Cassa Depositi e Prestiti (Italie), la Bank Gospodarstwa Krajowego (Pologne) et l'Instituto de Crédito Oficial (Espagne).

L'objectif est d'étudier des possibilités de coopération financières dans des domaines comme la recherche, les technologies, les capacités industrielles de sécurité et de défense et les infrastructures. L'initiative prévoit également la mise en place d'instruments financiers et de services de conseil paneuropéens.

Transdev

IA pas de quoi s'inquiéter, le bus va arriver

Finies les estimations d'attente imprécises à l'arrêt de bus. Transdev et Pathway, société spécialisée dans l'intelligence artificielle (IA) en temps réel, s'associent pour améliorer la performance des transports publics. La technologie permet à des algorithmes de traiter des données de géolocalisation en temps réel, comme la localisation des véhicules en mouvement dans la ville, et

de les transformer en une information fiable pour les voyageurs. Une expérimentation est mise en œuvre dans la communauté urbaine de Dunkerque. Elle devrait délivrer une prédiction plus précise des horaires de passage aux arrêts et renforcer la gestion dynamique des déviations et des perturbations prévues et non programmées.

L'info en +

En juillet, l'actionnariat du groupe Transdev a évolué. Le groupe Rethmann détient désormais 66 % du capital contre 34 % pour la Caisse des Dépôts, qui reste pleinement mobilisée pour soutenir le développement de l'opérateur de transports.

Envie de sensations ?

Avec ses parcs de loisirs et ses terrains de foot à 5 et de padel, la Compagnie des Alpes (CDA), filiale de la Caisse des Dépôts, offre des moments exceptionnels à ses visiteurs.



4^e PARC
le + fréquenté de France

2^e PARC
le + fréquenté de France

La France, championne des loisirs

- 1^{re}** destination européenne pour les parcs de loisirs
- 8%** des dépenses des Français consacrées aux loisirs

La CDA

- 13** parcs de loisirs
- 10,6** millions de visiteurs en 2023-2024 (hors Belantis)
- Leader du foot à 5 et du padel
- 6** pays : France, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Autriche, Allemagne



BIO EXPRESS

Diplômé de l'École nationale d'administration (ENA), et auparavant de l'ESSEC et de Science Po, Olivier Sichel dispose d'un parcours riche, tant dans le secteur public que privé. Il a notamment occupé des fonctions de direction dans des groupes du numérique. En 1998, il débute sa carrière chez France Télécom, où il devient PDG de Wanadoo en 2002, avant d'être nommé Directeur Exécutif de la Division Téléphone Fixe & Internet Europe d'Orange.

Associé de la société de capital-risque Sofinnova, il supervise les investissements dans des entreprises innovantes du secteur numérique. Il œuvre notamment au développement d'acteurs de l'open source et de diverses plateformes. Il devient, en 2012, président-directeur général du leader européen des guides de shopping sur internet LeGuide.com.

Il rejoint la Caisse des Dépôts en 2017, en tant que directeur général adjoint puis directeur général délégué en 2020. Au sein du Groupe, il a créé la Banque des Territoires en 2018, dont il a été le directeur jusqu'en décembre 2024. Olivier Sichel y a porté une ambition forte pour financer les projets des élus locaux et plus particulièrement ceux qui favorisent la transformation écologique. À partir du 24 décembre 2024, il assure les fonctions de directeur général par intérim de l'institution, avant d'être nommé directeur général du groupe Caisse des Dépôts en juin 2025.

Olivier Sichel, directeur général du groupe Caisse des Dépôts

Nommé directeur général du groupe Caisse des Dépôts pour un mandat de cinq ans, Olivier Sichel a été, pendant 7 ans, directeur de la Banque des Territoires. Il était directeur général délégué depuis 2021. Quelques semaines après sa nomination, il nous partage sa vision de l'action du groupe Caisse des Dépôts pour les années à venir. En confirmant la priorité donnée à la cohésion sociale et territoriale, à la transformation écologique et au renforcement de nos souverainetés, il rappelle le rôle de la Caisse des Dépôts au service des transformations de long terme du pays. Il propose d'approfondir les coopérations au sein du Groupe, et l'engagement en faveur du développement d'un numérique de confiance pour renforcer l'impact de la Caisse des Dépôts dans les territoires.

Après avoir été directeur de la Banque des Territoires, numéro 2 du Groupe, et pendant 5 mois directeur général par intérim, vous avez été nommé directeur général du groupe Caisse des Dépôts le 12 juin dernier. Qu'est-ce qui vous a déterminé à poursuivre votre action au sein du groupe Caisse des Dépôts ?

C'est un immense honneur pour moi de prendre la tête du groupe Caisse des Dépôts et d'être le premier directeur général issu de ses rangs. C'est la preuve et la reconnaissance de la qualité de notre travail et de notre bilan au service de l'intérêt général. J'ai acquis depuis près de 8 ans une connaissance intime du travail extraordinaire mené par les équipes de la Caisse des Dépôts, en lien avec l'ensemble de nos partenaires,

Propos recueillis
par Magalie Claustres
📷 Sophie Palmier/
REA — Caisse des
Dépôts — 2025

pour améliorer la vie des Françaises et des Français. Poursuivre cette action, que nous avons engagée avec Eric Lombard, était pour moi une évidence.

Je crois profondément dans la capacité de notre Groupe à transformer notre pays et à permettre qu'on y vive mieux dans les décennies qui viennent. C'est cette perspective de long terme qui m'anime et doit guider l'ensemble de nos décisions.

L'Insee a publié la semaine dernière le taux de pauvreté en France. 10 millions de nos concitoyennes et concitoyens sont concernés, c'est 15,4 % de la population. De son côté, la Commission européenne évalue à 21 Md€ par an le déficit d'investissement de notre pays dans la transformation écologique pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés au niveau européen. Ces marqueurs, je ne m'y résous pas, parce que je sais le rôle que la Caisse des Dépôts peut jouer pour répondre à ces défis.

Dans les secteurs essentiels dans lesquels nous intervenons, le logement, la santé, la préservation de la ressource en eau, le développement des entreprises, la formation professionnelle, l'énergie décarbonée, la défense... notre Groupe continuera de favoriser l'innovation et les investissements responsables. Nous avons un véritable effet d'entraînement sur la réalisation de projets concrets partout sur le territoire.

La confiance très claire que j'ai reçue lors de mon audition parlementaire est un véritable encouragement et donne une grande légitimité à notre maison pour continuer son action.



Je suis heureux d'être le premier directeur général issu des rangs de la Caisse des Dépôts. C'est une reconnaissance de notre travail et de notre action menée au service des Françaises et des Français.



Les bons résultats du groupe Caisse des Dépôts ont-ils été un élément précieux pour votre nomination ?

Le bilan positif de notre Groupe a bien sûr contribué à ma nomination.

Ce bilan, ce sont nos résultats financiers, vous avez raison. Nos bons résultats, de 5,1 Md€ l'an passé, nous permettent à la fois d'être un contributeur important au budget de l'État, et de renforcer nos fonds propres, c'est-à-dire notre capacité d'agir à long terme, et de manière constante, y compris en cas de dégradation du contexte économique.

Ce sont aussi nos résultats extrafinanciers : je pense aux 437 000 élèves bénéficiaires d'un programme de rénovation énergétique des bâtiments scolaires, aux 25 millions de personnes concernées par des programmes d'eau et d'assainissement que nous avons financés.

Ce bilan est aussi positif si je regarde la relation de confiance que nous avons établie avec l'ensemble de nos partenaires publics et privés. La Caisse des Dépôts est reconnue comme un pôle d'expertise et de stabilité. Nous sommes un interlocuteur réflexe pour accompagner les projets de transformation qui sont lancés partout sur le territoire.

Cela, nous le devons aux bons choix stratégiques que nous avons faits, et à la qualité de l'organisation que nous avons mise en place. Elle nous a permis de décentraliser la prise de décision, ou de développer des synergies au niveau du Groupe.

Mais cette nomination, elle doit aussi beaucoup au projet collectif que nous portons pour les 5 années à venir.

Justement, quelle est votre vision pour l'avenir du Groupe ? Quel projet portez-vous pour votre mandat et quelles seront vos priorités ?

D'abord, je veux dire que je conçois mon mandat comme un exercice collectif. C'est indispensable pour mener à bien notre feuille de route ambitieuse. Nous poursuivons nos trois objectifs fondamentaux : renforcer la cohésion sociale et territoriale, ADN de la Caisse des Dépôts, accélérer la transformation écologique et renforcer nos souverainetés. Dans le contexte économique, financier, politique et international actuel, je veux réaffirmer que, sur ces trois axes, la Caisse des Dépôts ne lâchera rien.

L'accès à un logement abordable et de qualité est au cœur de mes préoccupations. D'ici 2028, nous contribuerons à la construction et à l'acquisition de 350 000 logements sociaux et intermédiaires. Ils bénéficieront à près de 800 000 de nos concitoyens. Nous poursuivons ainsi la dynamique actuelle. Aujourd'hui, nous finançons la construction de deux logements sur cinq. C'est la preuve, dans la crise que nous connaissons, de notre capacité à tenir le cap. Pour autant, je ne me satisfais pas entièrement de cette situation. La Caisse des Dépôts continuera à soutenir la production d'un volume important de logements, mais il est nécessaire que tous les acteurs se remobilisent sur ce sujet.

En matière de cohésion sociale et territoriale, nous sommes également fixé des objectifs ambitieux dans les secteurs de la santé et du grand âge. J'ai annoncé une enveloppe de plus de 25 Md€ sur les 5 ans à venir. Ce sont des secteurs dans lesquels la complémentarité des offres des entités du Groupe est exceptionnelle. En nous appuyant désormais sur une stratégie partagée, je suis convaincu que nous pouvons renforcer notre impact pour favoriser l'accès aux soins, et développer des solutions d'accompagnement de la perte d'autonomie.

La Caisse des Dépôts continuera aussi d'avoir, pour notre pays, un rôle de tiers de confiance et d'être un opérateur en mesure de déployer rapidement des politiques publiques complexes, de nouveaux services de qualité pour nos concitoyens, ou de sécuriser des fonds publics. Nous le faisons dans le cadre de France 2030, de la gestion des Fonds d'épargne, et c'est bien sûr le cœur de l'activité de la Direction des politiques sociales.

La mise en œuvre de nos différents mandats, en matière de retraite, de handicap, de formation professionnelle notamment, illustre notre capacité à favoriser l'accès de nos concitoyens à leurs droits sociaux et aux services publics. C'est un enjeu majeur, sur lequel je veux que nous puissions renforcer nos actions. Nous le ferons, par exemple, en accélérant la dynamique partenariale avec les acteurs de la formation professionnelle, et sur un sujet sur lequel

je suis particulièrement engagé et qui connaît une crise grave, celui de l'enfance protégée.

Et en matière de transformation écologique et de souverainetés ?

En matière écologique, la mobilisation du Groupe à hauteur de 28 Md€ en 2024 est la preuve que nous sommes un acteur central de cette transformation et que nous irons très certainement au-delà des 100 Md€ prévus d'ici 2028. Ce sont des projets très concrets : le financement de la rénovation des écoles pour réduire la consommation d'énergie et adapter les établissements aux impacts du changement climatique. C'est un prêt emblématique de quasiment 1 Md€ aux syndicats des eaux d'Île-de-France pour pérenniser l'accès à une eau potable de qualité sur les prochaines décennies. Sur tous ces sujets, nous sommes aux côtés des élus locaux et des entreprises. Nous mesurons dans notre quotidien, dans le dialogue avec nos partenaires, qu'il existe un mouvement de fond pour transformer en profondeur notre économie et nos modes de vie.

Enfin, en matière de souverainetés, un de nos objectifs clairs, est de faciliter la concrétisation de projets industriels. Avec le portail FranceFoncier+ par exemple,

“
En confirmant nos trois objectifs stratégiques, nous renforçons notre positionnement en tant que tiers de confiance, en appui des politiques publiques de long terme, en proximité avec les territoires, et tous les acteurs engagés pour leur développement.
 ”

nous sommes en première ligne pour permettre à des usines de s'implanter. Notre responsabilité dans ce domaine est de savoir prendre des risques et d'avoir ainsi un effet d'impulsion sur l'émergence de l'industrie de demain, décarbonée, innovante et créatrice d'emplois.

Je veux évoquer ensuite le secteur de la défense : notre Groupe s'y engage, car c'est dans le contexte géopolitique actuel une politique publique prioritaire. Et les engagements que j'ai pris au nom du Groupe en mars 2025, dans le cadre de la conférence de financement de la base industrielle et technologique de la défense organisée par les ministères des Armées et de l'Économie, nous les mettons d'ores et déjà concrètement en œuvre. Nous avons renforcé nos investissements dans des fonds dédiés au secteur, Bpifrance lancera à l'automne un fonds défense ouvert à tous les Françaises et les Français pour soutenir l'investissement dans les PME du secteur.

Il y a un autre secteur sur lequel je plaide également fortement pour le renforcement de notre souveraineté, c'est le numérique.

Comment comptez-vous aller plus loin dans ce secteur que vous connaissez bien ?

Le numérique est un domaine qui me passionne et surtout j'ai

la conviction qu'il sera un accélérateur de solutions face aux grands défis de notre pays. Néanmoins, pour que le numérique soit au service de l'intérêt général, il faut que nous en maîtrisions la technologie et les infrastructures. Nous sommes aujourd'hui, partout en Europe, dépendants de solutions étrangères. Dans l'ère de l'intelligence artificielle et de l'utilisation massive de la donnée qui s'ouvre, cet enjeu devient encore plus prégnant. Un numérique européen et de confiance, puissant, doit émerger et être désormais la solution utilisée massivement par nos entreprises, nos administrations, nos services de soins... Le groupe Caisse des Dépôts a un rôle majeur à jouer dans cette voie. C'est pour cela que le numérique est désormais un axe stratégique transverse du Groupe. Notre boussole doit être de maîtriser notre destin numérique en développant des solutions souveraines, plus éthiques, plus frugales.

Vous avez également mis l'accent sur l'objectif de renforcer nos synergies et les coopérations entre nos différentes entités. Quelle est l'ambition de la démarche Action Groupe ? Et surtout comment fait-on ?

La démarche Action Groupe est l'évolution naturelle du programme Vision Groupe, lancée il y a quatre ans pour renforcer nos coopérations et notre efficacité collective. Elle a un double objectif : d'abord, passer d'une dynamique d'opportunité à une approche proactive, en constituant par exemple un vivier de projets et d'offres Groupe ; ensuite, renforcer le pilotage de ces initiatives. Cela passe notamment par des programmes stratégiques transversaux dans certains domaines qui valorisent la complémentarité des entités du Groupe. Mettre en commun nos expertises et nos projets est essentiel pour renforcer notre impact.

Les réalisations de ces quatre dernières années sont déjà nombreuses et concrètes. Par exemple à Toulouse avec l'attribution à un groupement associant Suez et La Banque des Territoires du contrat de concession des deux unités de valorisation énergétique des déchets (UVE) de l'aire toulousaine pour une durée de 20 ans. Les échanges que j'ai avec les directions régionales me confirment que le potentiel de coopération est encore considérable.

Nous nous engageons par exemple à financer 75 000 places de logements étudiants d'ici à 2030, en mobilisant ensemble la Banque des Territoires, CDC Habitat, La Poste Immobilier, La Banque Postale et la SCET.

Les trente filières métiers que nous avons créées (juridique et conformité, risques, finance, investisseurs...) continueront d'avoir un rôle majeur pour mettre en commun nos expertises, aligner nos pratiques à chaque fois que cela est source d'une meilleure performance. Enfin en matière RH, se dire que chacun peut se construire une carrière Groupe, et que chaque équipe peut s'enrichir de nouvelles compétences puisées dans le Groupe est l'ambition que nous devons nous fixer.

Quel message souhaitez-vous adresser aux collaboratrices et collaborateurs du Groupe ?

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes et tous pour votre engagement, votre travail et votre confiance. C'est grâce à vous que notre Groupe joue un rôle clé dans le développement de notre pays. Je sais pouvoir compter sur vous pour continuer à innover, à investir et à soutenir les projets qui font une réelle différence dans la vie des Françaises et des Français. Je suis déterminé à poursuivre notre mission à vos côtés avec engagement et passion.



Transports : en chemin vers les mobilités durables

En soutenant la décarbonation des transports, le groupe Caisse des Dépôts veut accélérer le verdissement du secteur. Il cherche aussi à améliorer l'accessibilité des services de mobilités afin que chaque Française et Français puisse bénéficier d'un mode de transport proche et durable, quels que soient son niveau de revenu et son lieu de résidence.

Six choses à savoir sur les mobilités

01

Mille milliards de kilomètres

Le transport de voyageurs ne cesse de croître en France, même s'il a connu une baisse en 2020 pendant la crise sanitaire. Il atteint 1 033 milliards en 2023. 82 % de ces déplacements sont réalisés en véhicules particuliers. Les transports ferrés (11 %), les cars, bus et tramways (5 %), le transport aérien (1 %) sont beaucoup moins utilisés. Le transport de marchandises représente 331 milliards de kilomètres : près de 90 % transitent par les routes. L'acheminement ferroviaire ne représente que 9 % et le transport fluvial 2 %.

02

Secteur le plus émissif

Avec 126,8 millions de tonnes équivalents CO₂ émis en 2023, le secteur des transports représente 30 % des émissions nationales. Le secteur routier est le principal responsable de cette pollution : 53 % pour les voitures particulières, 22 % pour les poids lourds, 15 % pour les véhicules légers utilitaires. Le transport aérien représente 4 %, les émissions des bus, cars, trains, deux roues et le transport maritime atteignent 6 %. Pour décarboner, il s'agit à la fois d'accélérer le report modal vers les transports collectifs et de privilégier un véhicule électrique quand on n'a pas accès à un réseau collectif.

03

Avenir électrique

Près de 40 millions de voitures sont aujourd'hui en circulation. Même si la part de véhicules circulant à l'énergie diesel diminue, elle restait majoritaire en 2024 avec 50,7 %. À la même date, la part des motorisations électriques (2,2 %) et hybrides rechargeables (1,5 %) représentaient 4 % du parc. Le prix, l'autonomie des batteries et la disponibilité de bornes de recharge rapide sont les principaux freins à l'adoption d'un véhicule électrique ou hybride selon une étude de l'ADEME. Aujourd'hui, 5 % des ménages ont adopté ce type de véhicule : il s'agit principalement de ménages aisés, âgés de 30 à 45 ans, vivant le plus souvent dans de grandes agglomérations.

04

Enjeux régionaux

La mobilité représente 40 % des budgets des collectivités régionales : 7,6 Md€ en fonctionnement et 3,7 Md€ en investissements, sans tenir compte du budget particulier d'Île-de-France mobilités. Elles peuvent gérer ce service sous forme de régie, par le biais d'une délégation de service public ou même une société publique locale. La région est l'autorité organisatrice du transport collectif d'intérêt régional, veillant à la complémentarité entre les modes de transports. En effet, ses compétences comprennent aussi le rail et à la route.

05

Budget transport

Près d'un Français sur trois ne peut choisir sa façon de se déplacer en raison de faibles revenus, du prix du carburant, de longues distances et/ou d'absence d'alternatives à la voiture. À cela s'ajoutent les personnes qui ne disposent d'aucun moyen de mobilité. Avec 202 Md€ en 2023, les frais de transport représentent près de 14 % des dépenses de consommation des ménages (en comptant les assurances). Avec une croissance de 7,8 % en 2023, ces dépenses dépassent leur niveau d'avant la crise sanitaire. Certaines études ont mis en évidence que ces tendances moyennes peuvent varier avec le niveau de vie voire le lieu de résidence. Selon l'Institut mobilités et transitions de l'IDDRI, la contrainte budgétaire s'accroît sur les plus bas revenus vivant dans les zones périphériques.

06

Santé et mobilités

La pollution de l'air, notamment causée par les transports, est responsable de 40 000 décès par an. Huit mois d'espérance de vie seraient perdus en raison des particules fines. L'usage des transports a aussi des impacts sur la santé mentale. 41 % des personnes ayant connu des symptômes dépressifs estiment que leurs problèmes de déplacement en sont en partie la cause. Ces effets néfastes sont davantage observés chez les urbains (39 %) que chez les ruraux (30 %). Bonne nouvelle, la marche est plébiscitée comme moyen de transport alternatif à la voiture... et de réduction du stress (71 %) suivie du vélo et de la trottinette.



Des moyens et des idées en faveur d'une mobilité décarbonée et inclusive

Pour la Caisse des Dépôts, la décarbonation des mobilités est une priorité. L'accessibilité aux services de transports sur l'ensemble du territoire aussi. Fin 2023, la Banque des Territoires en a fait l'une de ses mesures phares, en prévoyant une enveloppe de 1,3 Md€ à l'horizon 2028. Aujourd'hui, cet objectif a été réalisé à... 182 %, permettant des opérations innovantes notamment dans le secteur ferroviaire.

Cet été, plus des trois quarts des Françaises et des Français qui partiront en vacances utiliseront une voiture pour se rendre sur leur lieu de villégiature. Et c'est loin d'être une exception : l'automobile reste en toute saison le mode de transport le plus répandu dans notre pays. Un Français sur deux s'en sert tous les jours. La prédominance du transport routier, responsable de près d'un tiers des émissions nationales de CO₂, fait de la question des mobilités un sujet brûlant et pas seulement lorsque l'on s'élance sur l'autoroute du soleil.

D'énormes besoins d'investissements

La nécessité de décarboner s'ajoute aux besoins de maintenir en état les réseaux actuels. On doit aussi développer et améliorer l'offre : plus de 13 millions de personnes vivent aujourd'hui en situation de précarité mobilité. Certains renoncent même à une formation ou un travail, faute de transports. Des investissements majeurs sont nécessaires pour améliorer l'accessibilité tout en respectant les objectifs de décarbonation. Cela suppose aussi d'encourager l'électrification des usages y compris individuels.

Le groupe Caisse des Dépôts se mobilise sur ces enjeux, en appui des politiques publiques : « nous investissons massivement dans les politiques de mobilités vertes et inclusives. Nous accompagnons les efforts de décarbonation sous toutes ses formes : report modal vers les transports

collectifs, verdissement des flottes de bus, essor de l'électromobilité, développement du ferroviaire, multiplication des mobilités douces... » rappelle Vincent Vettier, responsable du pôle mobilité à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires.

Accélérer le passage à l'électromobilité

Cette politique volontariste se concrétise par un engagement auprès de tous les acteurs du secteur et notamment des collectivités locales : « Nous sommes prêts à accompagner de nombreux projets d'électromobilité, l'important c'est d'agir. Nous développons des partenariats avec les principaux opérateurs français de la recharge afin de répondre à l'ensemble des cas d'usage de la mobilité électrique », souligne Vincent Vettier. De manière générale, la Banque des Territoires déploie en effet tous ses outils, en ingénierie, en prêts et en investissements pour apporter des moyens techniques et financiers à des opérations aussi nécessaires que coûteuses. Elle est ainsi la première investisseuse nationale pour les infrastructures de recharge pour voitures électriques (lire pages 20-21). Par ailleurs, le groupe Caisse des Dépôts se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur, agissant en amont avec la production et la distribution d'énergie verte et en aval avec le réemploi d'infrastructures et le recyclage des batteries.

Un objectif atteint à 182 %

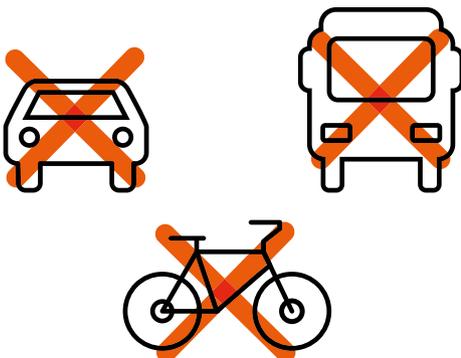
Fin 2023, la Banque des Territoires a d'ailleurs fait de la mobilité décarbonée l'une de ses mesures phares, en prévoyant une enveloppe de 1,3 Md€ à l'horizon 2028. Aujourd'hui, cet objectif a été réalisé à... 182 %, notamment grâce aux prêts aux montants significatifs en faveur du transport ferroviaire. « En mobilisant nos financements de long terme, nous avons contribué à la réalisation de la majorité des tramways de France. Nous accompagnons aussi les régions à reprendre et développer leurs infrastructures ferroviaires dans le cadre de l'ouverture à la concurrence », précise Bastien Champion, directeur du secteur public local à la direction des prêts de la Banque des Territoires (lire pages 18-19).

La Caisse des Dépôts « a un rôle à jouer pour soutenir une mobilité durable et accessible à tous avec une desserte fine du territoire renforcée », explique Vincent Vettier. Elle contribue déjà au renouveau du train régional, à travers des opérations innovantes, comme dans le Grand Est où elle participe à la réouverture de la ligne Nancy-Contrexéville en association avec Transdev (lire pages 18-19).

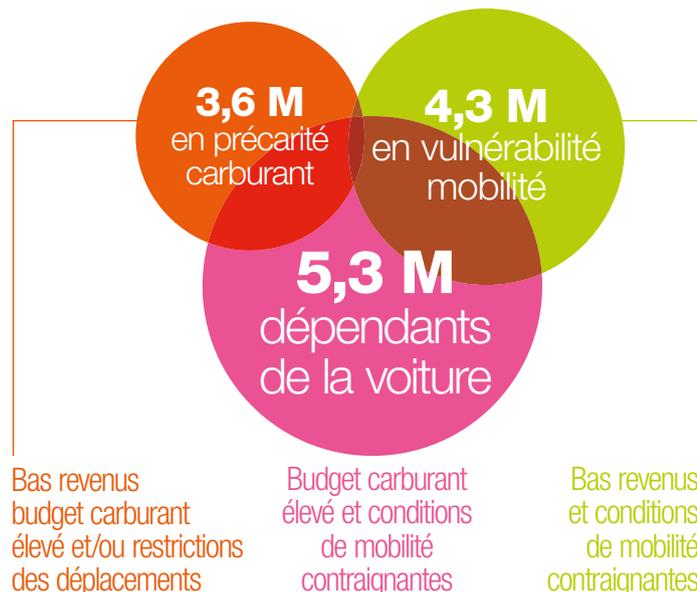
¹ En 2024, un Français sur deux déclarait partir en vacances, selon l'IFOP. 36 % renoncent pour des raisons financières.

Sur les **13,3 M** de Français en situation de "précarité mobilité"

4,3 M n'ont aucun équipement individuel ou abonnement à un service de transport collectif



9 M sont en situation d'insécurité mobilité





L'énergie motrice de la région Grand Est

Premier réseau ferroviaire hors Île-de-France, la région Grand Est anticipe l'ouverture des lignes régionales à la concurrence. En prenant la main sur les infrastructures du territoire, elle développe son offre ferroviaire, avec le soutien de la Banque des Territoires qui a réalisé deux projets inédits : l'un « côté investissement » en partenariat avec Transdev, l'autre « côté prêt ».

Gare de Monthermé © ART GE — Pierre Defontaine

La preuve par l'exemple

C'est un dossier comme on en fait peut-être qu'une seule fois dans une vie de chargée de développement territorial. « *Cela n'arrive pas tous les ans, nous sommes fiers d'avoir réussi* », confirme Colette Guillemain, qui occupe ce poste à la direction territoriale Alsace hors Eurométropole de Strasbourg de la Banque des Territoires.

La persévérance de l'équipe projet a payé. Leur succès démontre la pertinence de mobiliser les fonds d'épargne pour accompagner les régions dans leur politique ferroviaire, notamment dans le cadre d'une société publique locale (SPL).

En 2022, la Région crée une SPL « Grand Est Mobilités » et la charge de contractualiser avec différents financeurs pour effectuer le rachat de près de 200 TER dans le cadre de l'ouverture à la concurrence. Une opération chiffrée à des centaines de millions d'euros ! « *Dès que nous avons été sollicités, nous avons réfléchi au bon cadre juridique et financier pour accorder un prêt à ce type de structure* », explique Colette Guillemain, qui se souvient du scepticisme de certains au démarrage du projet.

Un travail inspirant pour d'autres régions

Une des difficultés, parmi d'autres, était de construire un système de garanties conforme aux règles du fonds d'épargne alors que la région n'apportait pas son

cautionnement direct à la SPL. « *Grâce à l'aide de nos collègues des directions des risques et des affaires juridiques, conformité et déontologie, nous avons réussi à créer le bon montage et obtenir une garantie à 100 %* », explique Colette Guillemain. *Les autres prêteurs de cette opération ont pu en bénéficier, mais cela a surtout ouvert la voie à d'autres financements dans d'autres régions* ». Dans les Hauts-de-France, la Nouvelle-Aquitaine et l'Occitanie, des SPL similaires ont ainsi été financées par la Banque des Territoires avec des montants supérieurs. « *Notre travail a donné du crédit à ce modèle et a permis aux autres régions d'aller plus vite en choisissant cette solution SPL* », ajoute Colette Guillemain, qui a travaillé pendant dix-huit mois sur le projet, au sein d'une équipe projet resserrée et ultra-motivée.

Cette équipe organisée autour de la direction des prêts et de la direction régionale Grand Est est restée soudée face aux difficultés. « *Nous avons à cœur de permettre que nos financements de long terme soutiennent le développement de mobilités collectives à l'heure de l'ouverture à la concurrence* », décrypte Colette Guillemain. En 2023, la Banque des Territoires devient le deuxième financeur de ce projet avec 170 M€ pour l'acquisition de matériel roulant (neuf ou déjà en exploitation). Même si toutes les lignes financées ne sont pas électrifiées, elles

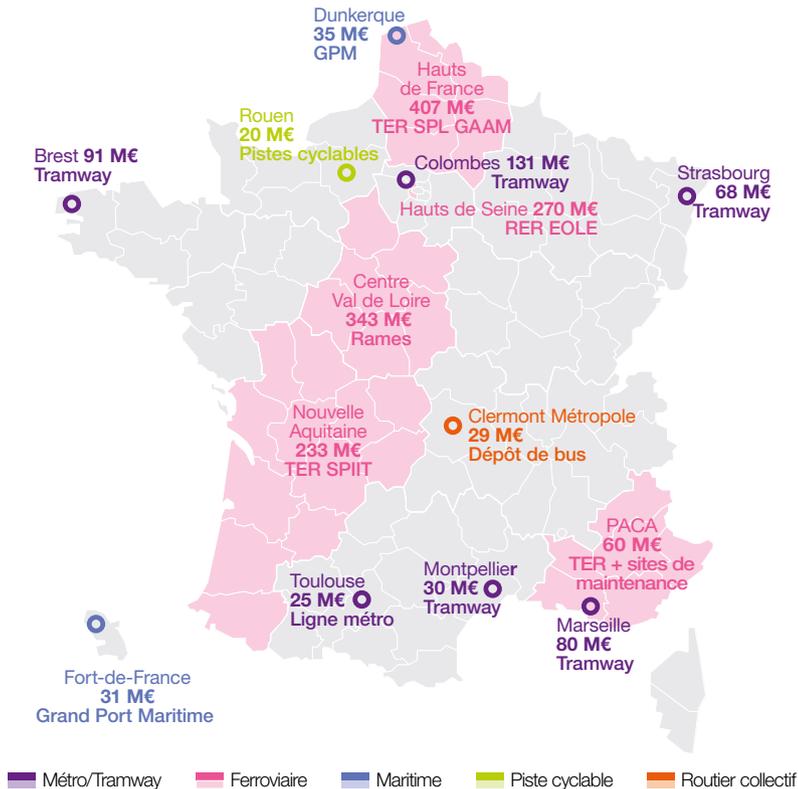
offrent des voies plus vertueuses aux habitants que leurs voitures individuelles. Le matériel roulant à l'hydrogène a fait l'objet d'un prêt transformation écologique alors que les rames roulant au diesel ont été financées grâce à un prêt cohésion sociale et territoriale.

Un taux qui incite à la décarbonation

Mais ce dernier prêt comporte un mécanisme incitatif en faveur d'une mobilité verte : son taux pourra baisser par paliers au fur et à mesure que la SPL verdira ses trains. Grand Est Mobilités dispose de cinq ans pour élaborer un plan d'actions avec des indicateurs précis. Passé ce délai, elle pourra être contrainte à un remboursement anticipé. « *La direction des prêts et nous avons beaucoup échangé avec la direction financière et BDTF50¹ pour trouver une formule qui encourage l'emprunteur à décarboner sans le pénaliser dans son projet déjà vertueux* », souligne Colette Guillemain. La SPL Grand Est Mobilités a accepté le principe... comme les autres régions bénéficiaires d'un prêt pour le rachat de leur matériel roulant. D'ailleurs, de nouveaux projets similaires émergent dans d'autres territoires, comme en Auvergne-Rhône-Alpes.

¹ Pôle Politique durable et évaluation au sein de la Banque des Territoires.

Prêts mobilités décarbonées signés en 2024 en millions d'euros



Au cours des derniers mois, nous avons financé la mobilité décarbonée pour des montants très importants. La réalisation de ces beaux dossiers montés en collaboration entre les différents métiers du Groupe illustre la pertinence de notre accompagnement en financement de long terme. Cette dynamique se construit autour de notre capacité collective à développer des montages adaptés aux besoins spécifiques du secteur et des acteurs locaux.

BASTIEN CHAMPION, directeur du secteur public local à la direction des prêts de la Banque des Territoires

Un train remis sur les rails avec un projet Groupe

La « petite » ligne Nancy-Contrexéville, fermée en 2016 pour défaut d'entretien, va renaître en 2027 pour la plus grande satisfaction des Vosgiens et des Meurthe-et-Mosellans : « *c'est une renaissance extraordinaire* » selon des habitants interrogés par la presse locale. Plus de 500 000 personnes pourront bénéficier de la régénération de 75 kilomètres de rail. Un pôle ferroviaire sera construit pour gérer trente allers-retours quotidiens.

L'opération, confiée par la région Grand Est au groupement composé de Transdev, du constructeur NGE et de la Banque des Territoires, est certes peu ordinaire. Pour la première fois en France, un prestataire unique assurera l'exploitation du service ferroviaire et la gestion de l'infrastructure. « *La région Grand Est, qui cherchait des acteurs capables d'assumer à la fois les travaux de remise en état et l'entretien ainsi que l'exploitation de ce train du quotidien, a été convaincue par notre démarche* », explique Patrick Héberlé, responsable thématique mobilités à la direction régionale Grand Est de la Banque des Territoires.

Pour ce premier contrat ferroviaire depuis l'ouverture à la concurrence, la Région a

lancé une consultation dès 2020. En comparant différentes offres, elle a cherché à identifier les solutions techniques les plus performantes, mais aussi les plus économes tout en réclamant la plus grande exemplarité en matière de sécurité ferroviaire. Cette consultation a permis de mettre noir sur blanc les ressources financières et opérationnelles que le groupe Caisse des Dépôts sait mobiliser pour développer le transport ferroviaire.

« Un travail d'équipe intense et couronné de succès »

La Banque des Territoires a ainsi investi 8 M€ en fonds propres (30 %) dans la société de projet (Nova14), aux côtés de NGE Concessions (50 %) et Transdev (20 %). Pour financer les travaux, 180 M€ de prêts à long terme ont été mobilisés par Nova14 auprès d'un pool bancaire, dont 50 % auprès de la Banque européenne d'investissement et 12,5 % auprès de La Banque Postale. « *Comme nos partenaires, nous souhaitons investir massivement dans des projets qui offrent*

des alternatives à l'automobile tout en renforçant la cohésion du territoire », explique Patrick Héberlé. L'équipe, qui a emporté la décision a connu des « *moments intenses pour répondre dans des délais courts et proposer des pistes innovantes. J'ai apprécié ce travail collectif et bien huilé où nous avons pu nous appuyer sur les compétences des uns et des autres* », précise le responsable mobilité. Dans plusieurs domaines, comme la signalisation ou la sécurité, le Groupement a su faire des propositions intéressantes sans pénaliser le budget global.

Une dynamique Action Groupe

La mutualisation du savoir-faire ferroviaire de Transdev et l'expertise financière et juridique de la Banque des Territoires associées à la maîtrise technique du constructeur font de ce projet un vrai succès « Action Groupe » — un dispositif interne qui vise à faciliter les coopérations entre les entités du Groupe — qui pourrait être répliqué sur d'autres lignes. L'équipe s'est d'ailleurs déjà reformée pour répondre à une nouvelle consultation pour l'exploitation des lignes Bruche-Piémont-Vosges et la gestion de l'infrastructure sur les sections Molsheim-Saint-Dié-des-Vosges et Épinal.

Quand l'électrique dépasse les bornes

La France figure sur le podium européen des bornes de recharge de véhicule électrique avec 2,35 millions de points de charge, dont 160 000 ouverts au public. Pourtant, deux tiers des Français en attendent plus. La Caisse des Dépôts en a fait un de ses axes majeurs d'investissements pour accélérer le passage à l'électromobilité.

Avec 600 M€ engagés, la Banque des Territoires est le premier investisseur français dans les infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE). Elle cherche à offrir un continuum de services sur l'ensemble du territoire pour accélérer le passage à l'électromobilité.

Une dizaine de plateformes d'investissements financées

En avril dernier, la Banque des Territoires et un consortium de fonds du groupe Crédit Agricole ont acquis 49 % de la participation de Demeter dans la plateforme d'investissement FLASH dédiée aux IRVE afin d'accélérer le financement et le déploiement des points de charges. La Banque des Territoires a financé une dizaine de plateformes d'investissement pour financer des bornes privées ou publiques, pour particuliers ou professionnels et pour tous les types de véhicules, y compris les poids lourds. À travers ces investissements, la Banque des Territoires soutient aussi une filière jeune qui se structure dans un contexte incertain, dépendante du rythme d'adoption des nouveaux usages et soumise au changement technologique. Cette politique volontariste est aussi un appel à toutes les bonnes volontés.

«Pour l'équipement en voirie, nous avons choisi un mode de réponse non exclusif : nous accompagnons tout opérateur qui déploie des



L'accessibilité des bornes de recharge sur l'ensemble du territoire est un objectif de la Banque des Territoires.

IRVE, en créant une structure financière pour répondre aux appels d'offres. Puis, on apporte des fonds propres pour financer l'équipement si la société est lauréate de la consultation», détaille Claire Fonade, en charge du secteur de la mobilité électrique à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. Plus de 350 M€ ont été engagés pour permettre le déploiement de près de 55 000 points de charge d'ici à 2027, ce qui représente plus de 13 % de l'objectif national. Ainsi, à Toulouse, la Banque des Territoires a investi 1 M€ en fonds propres et quasi-fonds propres dans l'installation de près de 300 bornes alimentées en énergie verte 100 % française.

Assurer le même service sur l'ensemble du territoire

Pour garantir à tous un point de recharge simple, rapide et accessible, la Banque des Territoires veille aussi au bon maillage territorial. «Nous constatons que plusieurs zones blanches persistent. On doit s'assurer que les IRVE sont déployées au bon endroit et qu'elles viennent servir tous les besoins», insiste Vincent Vettier, responsable du pôle mobilité à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. Si une famille de la région parisienne ne rencontre aucune difficulté à trouver une borne à recharge rapide, la tâche est moins aisée pour un habitant d'une zone rurale ou périurbaine. Certaines collectivités hésitent à équiper leur territoire, car elles craignent un trop faible usage des IRVE par les habitants, qui eux-mêmes diffèrent leur passage à l'électromobilité, en déplorant le manque de points de charge.

Pour sortir de ce cercle vicieux, la Banque des Territoires apporte aussi des moyens concrets, côté collectivités. Elle a d'abord mobilisé un financement en ingénierie de 2,3 M€ pour réaliser 73 schémas directeurs : «ces études identifient territoire par territoire la nature et le volume des besoins», explique Vincent Vettier. Une fois ce diagnostic posé, la Banque des Territoires peut aider les collectivités à identifier le bon opérateur en mettant sur la table un financement en quasi-fonds propres équivalent à 50 % du besoin. «Nous sommes conscients qu'il n'existe pas de solution de prêt pour cela, nous répondons à une carence de marché pour inciter les acteurs à passer à l'action», rappelle Vincent Vettier.

Logivolt, pour faire le plein à domicile

Par ailleurs, Logivolt, filiale à 100 % de la Banque des Territoires, accélère le déploiement des infrastructures privées, y compris dans les logements sociaux. Logivolt finance l'installation des infrastructures collectives nécessaires au raccordement des bornes, sans reste à charge pour la copropriété ou le bailleur social. Les habitants utilisateurs s'acquittent d'un abonnement. Grâce à ce dispositif, Polylogis est en train d'équiper toutes ses résidences sociales de bornes de recharges, ce qui correspond à 22 000 places de parkings. Le fait que cette solution s'adapte à toutes les tailles de ses parkings, y compris les plus petites, a particulièrement retenu son attention. Une preuve supplémentaire que pour réaliser une transition juste, il faut veiller à ne laisser personne au bord de la route.



© JC MILHET/Hans Lucas/ AFP

« Nous agissons en investisseur avisé pour lever les obstacles au passage à l'électrique. Assurer le même service à chacune et chacun, quels que soient son niveau de revenu ou son lieu de résidence fait partie de nos priorités. Peu d'acteurs peuvent se projeter dans un tel accompagnement des politiques publiques. Au-delà de ces enjeux sociaux et environnementaux, le développement de l'électromobilité permet aussi de renforcer notre souveraineté. 60 Md€ sont consacrés chaque année à l'importation d'énergies fossiles. »

VINCENT VETTIER,
responsable du pôle mobilité à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires.

L'autopartage n'a que des avantages...

Au-delà des effets positifs sur la pollution de l'air, l'autopartage permet de réduire son budget transport tout en gardant toute sa liberté de déplacement. Elle offre aussi à ceux qui n'ont pas de véhicule de nouvelles possibilités de mobilités.

En Gironde, c'est la structure coopérative Citiz qui propose depuis une dizaine d'années des véhicules en partage dans toute la métropole. L'investissement réalisé par la Banque des Territoires en 2023 est venu renforcer une dynamique locale en faveur de l'autopartage. Aujourd'hui, d'autres localités s'équipent, comme à Libourne où plusieurs voitures stationnées à la gare permettent d'effectuer des trajets multimodaux intégrant le train ou le vélopartage.

Un renoncement à la voiture individuelle

« Les chiffres d'utilisation témoignent d'une appétence pour l'autopartage : le nombre de locations a augmenté de 12 % en 2024 et plus de 5 000 personnes avaient souscrit un abonnement fin 2024, souligne Raphaël Rogé, responsable des investissements numérique et mobilité durable, à la direction régionale Nouvelle-Aquitaine de la Banque des Territoires. Notre apport financier a permis de créer

de nouvelles stations et d'augmenter le nombre de véhicules. »

Cela a en effet été un coup d'accélérateur pour le service, qui a pu déployer 35 nouvelles stations dans la Métropole et mettre en service de nouveaux points de location dans le sud Gironde, tout en se portant acquéreur de 100 nouveaux véhicules. « Ce déploiement sur d'autres territoires montre la souplesse de cette solution qui contribue à enrainer de nouveaux usages », précise Raphaël Rogé. Pour certains anciens abonnés du service, ces nouveaux équipements ont été un déclic pour renoncer à leur propre voiture.

L'investissement de la Banque des Territoires permet aussi à Citiz d'accélérer le verdissement de ses véhicules. Pour faciliter leur chargement, deux cartes sont mises à disposition des usagers pour leur permettre de se recharger facilement sur la station Citiz ou lors de leurs déplacements.

La ligne de bonne conduite d'Icade

Icade ne fait pas qu'éco-concevoir ses bâtiments, il veille à leur éco-gestion : l'accès aux mobilités douces fait partie de cette ambition avec la maîtrise énergétique ou la préservation des ressources. La majorité de ces bâtiments sont ainsi situés à moins de 400 mètres d'un réseau de transport en commun. Pour faciliter le passage à l'électromobilité, Icade a aussi décidé d'aller au-delà des 5 % fixés par la loi LOM au sujet du nombre de places de parkings équipées et/ou prééquipées de bornes de recharge pour atteindre jusqu'à 20 % fin 2026. Icade adapte ses bâtiments aux nouveaux usages et propose aussi des services inédits autour du vélo à travers ByCycle, un collectif d'acteurs de l'immobilier. Des espaces vélos dotés de douches et vestiaires ont été créés à Toulouse et Lyon pour inciter à la pratique en ville et favoriser les échanges entre habitants. Une initiative innovante pour diminuer les émissions tout en créant du lien social.



Formés à l'éco-conduite, les conducteurs du TER disposent d'un tableau de bord pour surveiller leur consommation.

© Transdev - JC VERCHIERE

Zou, le nouveau train bleu 100 % durable

La nouvelle offre de train entre Marseille, Toulon et Nice, gérée par Transdev, a été lancée le 29 juin. Portée par la Région Sud, cette ouverture à la concurrence permet de doubler l'offre ferroviaire sur l'axe littoral avec un train alimenté par de l'électricité verte d'origine française.

Avec ses sièges bleus, le nouveau train régional qui roule depuis le 29 juin entre Marseille, Toulon et Nice est aux couleurs de la Méditerranée. Chaque assise est équipée d'une prise électrique, de ports USB, d'une liseuse et d'accoudoirs. Et ce n'est pas la seule nouveauté que les premiers voyageurs ont pu découvrir dans ces nouvelles rames construites par Alstom. Transdev, qui a remporté le premier appel d'offres ferroviaire régional ouvert à la concurrence,

a respecté tous les engagements pris auprès de la région Sud : un train toutes les heures en semaine, une amplitude élargie, une présence humaine renforcée à bord... avec un tarif inférieur de 20 % pour les abonnés.

100 % électricité verte

« *Tout a changé, sauf la vue* » résume Gwendal Gicquel, directeur général de Transdev Rail Sud Inter métropoles « ces trains sont alimentés à 100 % par de l'électricité verte d'origine française. Ils sont conçus pour rouler jusqu'à 200 km/h. »

Un site de maintenance a été construit à Nice par le groupe NGE, partenaire de Transdev, pour assurer la meilleure disponibilité du matériel roulant et tenir la promesse de ponctualité à 97,5 %. Ce site a été financé par la Région Sud qui a bénéficié d'un prêt de 130 M€ de la Banque des Territoires pour sa construction ainsi que l'achat de nouvelles rames.

À l'occasion de ce premier appel d'offres concernant des TER depuis l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs, la région Sud poursuit l'adaptation de ses infrastructures et les réseaux de transports au

changement climatique. Au niveau national, toutes les lignes TER devront avoir été ouvertes à la concurrence d'ici à 2033. Certaines régions ont décidé d'attendre le dernier moment. La région Sud, au contraire, a été la première à ouvrir son marché. Il s'agissait aussi de remédier aux importants retards subis sur cette ligne et d'améliorer le confort des usagers. « *Nous avons une envie dévorante de bien faire. La région compte sur nous pour faire différemment, pour être pugnaces, et pour que le système s'améliore* » a déclaré Gwendal Gicquel.

Ce doublement de l'offre de transport sur cette ligne concrétisée par Transdev va soutenir le report modal vers le train et ainsi décongestionner plusieurs axes routiers. La ponctualité des trains est très attendue par les voyageurs pour changer leurs usages. À noter, le nombre d'agents qui seront à bord des trains, pour assurer le confort et la sécurité des voyageurs a lui aussi été doublé. Avec la création de 180 emplois directs, ce nouveau service a aussi un impact socio-économique. 31 salariés viennent de la SNCF, mais « *tous les autres ont été recrutés spécialement en externe ou dans le cadre de mobilités internes ou encore de dispositifs de*

réinsertion » précise Gwendal Gicquel. Un parcours de formation a ainsi été proposé à toutes et tous. Les 40 conductrices et conducteurs ont pu s'exercer sur des simulateurs et sur les nouvelles rames pendant près de 1000 heures. « À cette occasion, nous avons pu leur faire prendre conscience de leur rôle dans la consommation d'énergie de la machine » explique Corinne El Fassy, directrice formation à Transdev.

Un engagement à l'éco-conduite

L'éco-conduite vise à économiser le matériel et l'énergie pour réduire les impacts carbone. Elle peut réduire la consommation de 15 à 30 %, tout en préservant les infrastructures. Pour un conducteur de train, il s'agit d'anticiper les dénivelés, de mieux gérer les virages et de bien maîtriser les phases de freinage et de démarrage. Un système de voyants

renseigne en temps réel le conducteur sur sa consommation. Cet apprentissage intègre aussi les notions de sécurité particulières du transport ferroviaire. L'éco-conduite contribue aussi au confort et à la sécurité des voyageurs... et du conducteur.

« Nous avons une envie dévorante de bien faire »

GWENDAL GICQUEL,
directeur général de Transdev Rail Sud

« Les participants ont été très sensibles à la dimension écologique de leur formation. D'autant que la majorité d'entre eux a choisi Transdev pour intégrer

une entreprise citoyenne qui respecte l'environnement et qui veille à la diversité des équipes » souligne Corinne El Fassy. L'une des nouvelles recrues, quinquagénaire, ne croyait pas vraiment en ses chances d'être recrutée et formée à un nouveau métier. Pourtant il fait aujourd'hui partie de l'équipe, fier de participer à cette nouvelle aventure du rail.

Avec ces services nouveaux et des trains neufs, Transdev fait la démonstration de son savoir-faire ferroviaire. L'entreprise s'est déjà positionnée sur un nouveau lot ouvert à la concurrence, vers l'est de Marseille et les Alpes. « C'est un schéma opérationnel complètement différent, avec de la desserte de proximité, et des circulations moins fréquentes sur la ligne de Briançon. On attend une décision à l'automne », conclut Gwendal Gicquel.

Le verdissement du train des Pignes



Le train des Pignes utilisera un système hybride rechargeable pour réduire l'utilisation d'énergie fossile.

© Berthold STEINHILBER/LAIF-REA

La Banque des Territoires accompagne la région Sud dans sa planification écologique. Après le financement du TER ZOU entre Marseille, Toulon et Nice, c'est une ligne historique et pittoresque qui sera bientôt renouvelée.

Nous participons aussi au renouveau d'une petite ligne des chemins de fer de Provence qui relie Nice à Digne-les-Bains, dans les Alpes-de-Haute-Provence » annonce Jean-Michel Lopes, chargée de développement territorial à la direction régionale PACA de la Banque des Territoires.

Huit nouvelles rames moins polluantes seront mises en service en 2028 sur cette ligne inaugurée en 1911. Culminant à près de 1000 mètres d'altitude, elle offre des points de vue spectaculaires : « la partie urbaine la plus fréquentée fonctionnera en motorisation électrique et la partie montagneuse, prisée des touristes, utilisera un système hybride rechargeable » décrit Jean-Michel Lopes. Des batteries prendront le relais, notamment dans les phases de descente, pour limiter l'usage d'énergies fossiles.

La Banque des Territoires finance les rames pour 80 M€, le système de recharge pour 7 M€ et la construction d'un centre de maintenance près de Nice pour 35 M€. De manière exceptionnelle, 100 % du besoin d'emprunt de ces rames hybrides a pu être financé grâce à un prêt cohésion sociale alors que sur cette thématique, on ne peut aller au-delà de 50 % de ce besoin quand celui-ci est supérieur à 5 M€. Le reste du matériel est financé par des taux de transition écologique. « Cela démontre notre capacité à répondre aux besoins d'une collectivité pour maximiser l'impact social et environnemental. Cela montre aussi la pertinence de nos financements de long terme pour concrétiser ce type de projet » explique Jean-Michel Lopes.

En effet, la régénération totale de cette ligne renforce la cohésion sociale et territoriale tout en contribuant aux efforts de décarbonation de la région Sud. La collectivité aurait pu ne maintenir que la partie la plus urbaine, mais la rénovation de tout le parcours, ponctué de tunnels et de viaducs, maintient le lien entre les territoires tout en soutenant l'économie touristique.



Biodiversité

Villes, la nature vous va si bien

Des pelouses en friche, des parkings enherbés plutôt que bitumés pour absorber les eaux de ruissellement, des coquelicots autour d'un poteau électrique... La nature s'immisce dans la ville. CDC Biodiversité accompagne le Groupe pour l'aider à lui redonner sa place. La preuve avec deux projets, portés par Icade et Transdev.

Parc d'affaires des Portes de Paris, nord de la capitale. La visite de site annuelle dédiée à la biodiversité va bientôt commencer en présence d'Icade, propriétaire du site, de Pinson Paysage, gestionnaire des espaces verts, et de CDC Biodiversité, avec qui Icade a signé, en 2016, un contrat de performance biodiversité (CPB).

« Nous concevons la ville comme un écosystème qui intègre le climat et la biodiversité, alors que ces deux thématiques restent trop souvent dissociées ».

Anciens entrepôts de Paris

Créé en 1860, ce site a accueilli, pendant près d'un siècle, les entrepôts des magasins généraux de Paris (EMGP) destinés au stockage des denrées non périssables (céréales, sucre puis bois et charbon). Avec la transformation de la logistique, l'activité de stockage cède la place à la location de bureaux et d'espaces d'activité. Au début des années 2000, la Caisse des Dépôts devient propriétaire des EMGP, via sa filiale Icade. *« Il faut imaginer un terrain entièrement bétonné à l'origine, se remémore Henri Chapouthier, responsable RSE chez Icade, qui a suivi ce vaste chantier de réaménagement et de renaturation. Ce projet a permis la plantation de plus de 1 500 arbres et arbustes et s'inscrit pleinement dans la stratégie de valorisation du patrimoine foncier d'Icade ».*

La biodiversité au peigne fin

Éléna Darmon et Théo Mouton, respectivement coordinatrice travaux et chef de projets Biodiversité en ville chez CDC Biodiversité, sillonnent le site, photographie aérienne en main. Chaque espace végétalisé est délimité et les actions d'amélioration en faveur de la biodiversité consignées dans une application cartographique. Ici, ni pelouse tondue ni taille abusive. *« Les espaces verts sont pensés comme des écosystèmes, mêlant plusieurs strates de végétaux (arbres, haies, prairies) afin d'accueillir une diversité d'espèces animales »*, explique Théo. Les arbres se parent de nichoirs et offrent ombre et fraîcheur durant les pics de chaleur. Les plantes d'origine locale et adaptées aux conditions climatiques du site sont privilégiées. Entre bureaux, studios de télévision et entrepôts logistiques, un parc

boisé a été aménagé. L'équipe y repère des arbustes dévorés par des chenilles.

« Si nous n'avions planté qu'une seule espèce, toute la zone aurait péri. C'est aussi l'intérêt de varier les plantations ». Les déchets verts issus des fauches sont laissés sur place pour servir d'abri à la faune locale. Le bien-être des personnes travaillant sur le site est également au cœur du repérage : bientôt, à l'heure du déjeuner, elles pourront s'asseoir sur des bancs en gabion qui font office de refuge pour les lézards.

De l'esthétique à l'utile

Le pôle Nature en ville de CDC Biodiversité a ainsi développé une offre dédiée aux collectivités et aux entreprises afin de les accompagner dans leurs politiques d'aménagement et d'adaptation au changement climatique. *« Historiquement, l'aménagement du territoire séparait les habitations des zones agricoles, cantonnant la nature à une fonction nourricière ».*

Lorsque la nature s'invite en ville, elle apparaît d'abord comme un simple ornement, géré avant tout selon des critères esthétiques. Puis l'émergence des enjeux environnementaux fait de la nature une alliée, permettant de lutter contre les îlots de

chaleur, de réguler les eaux de ruissellement ou de prévenir les inondations. *« Nous concevons la ville comme un écosystème qui intègre le climat et la biodiversité, alors que ces deux thématiques restent trop souvent dissociées »*, conclut Théo, qui encourage acteurs publics et privés à engager des démarches volontaires en faveur de la nature en ville comme celles évoquées ici, au-delà des actions de compensation écologique.

 Laura Cornu
 Paykhan, colagene.com



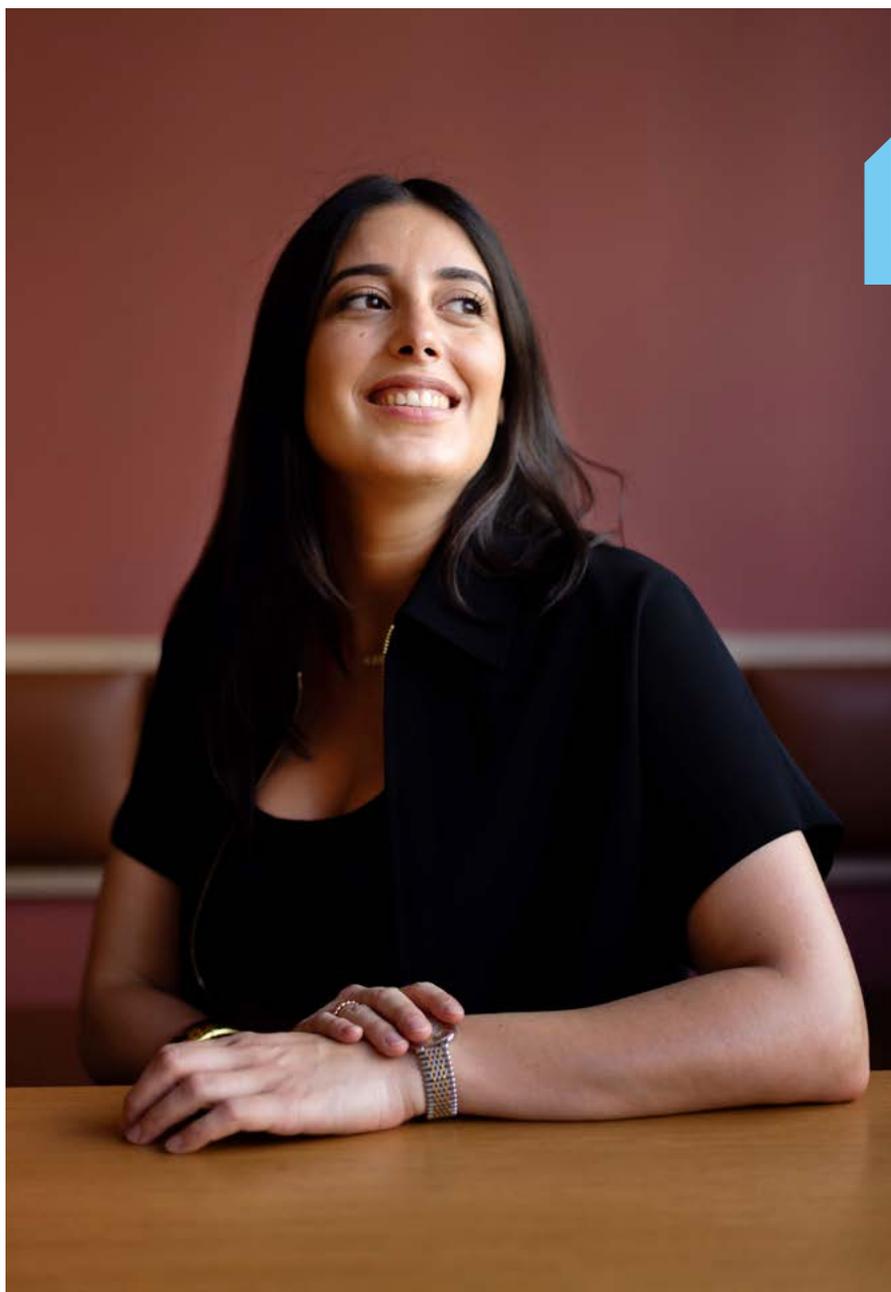
Biodiversité et transport seraient-ils incompatibles ?

C'est pourtant l'initiative développée par Artois Mobilité, en charge du transport urbain de trois communautés d'agglomération dans le Pas-de-Calais, et Transdev, exploitant du réseau depuis 2017 via une délégation de service public (DSP). *« Nous menons une opération pilote de renaturation sur trois dépôts de bus, des bâtiments initialement industriels où la nature semble absente au premier regard »*, explique Jean-Christophe Géhin, directeur général de Transdev Artois Gohelle. Après avoir concentré leurs efforts sur la réduction de leur empreinte carbone (investissement dans des bus électriques et à hydrogène, construction d'une station à hydrogène) et sur des actions portées par les collaborateurs (installation de ruches, éco-pâturage), les deux partenaires ont franchi une nouvelle étape dans leur démarche d'exemplarité environnementale. Au renouvellement de la DSP en 2023, un budget spécifique a été alloué à la biodiversité. Transdev fait alors appel à CDC Biodiversité pour offrir une approche globale des enjeux liés à la biodiversité.

Pré-diagnostic écologique

L'équipe de CDC Biodiversité s'est intéressée aux interactions entre les dépôts de bus et leur environnement. En s'appuyant sur une étude bibliographique incluant l'analyse des espaces protégés adjacents et des documents d'urbanisme, un état des lieux a été réalisé : habitats d'espèces, flore et faune présentes, corridors écologiques, etc. Une visite de terrain a permis de compléter ce pré-diagnostic écologique. Les recommandations formulées vont de la plantation d'espèces végétales diversifiées et locales à des aménagements pour la faune, et une gestion écologique de l'ensemble une fois les travaux achevés. *« Sur cette base, Transdev a réalisé une matrice de décision pour identifier les actions les plus impactantes pour la biodiversité, en tenant compte des coûts associés ».*

Au feu vert d'Artois Mobilité, les travaux seront priorités en impliquant les collaborateurs dans leur mise en œuvre. Puisque l'objectif est double : générer un impact positif sur la biodiversité et le territoire, et engager les collaborateurs.



PARCOURS

2011 : master droit public des affaires, Paris 1 Panthéon-Sorbonne

2015 : programme Grande École, EMLyon

2016 : consultante en stratégie, Roland Berger

2021 : directrice stratégie, SCET (Services, Conseil, Expertises et Territoires)

Un ancrage personnel

Parisienne d'origines catalane et corse, Paloma a fait de ses racines une boussole : « *Je retourne souvent dans mon village en Haute-Corse, j'y puise une forme de sérénité. J'apprends la langue pour le plaisir de discuter avec les anciens et de faire vivre les traditions* ». Passionnée d'histoire, elle voit dans la connaissance du passé un levier pour mieux appréhender le futur. « *Savoir d'où l'on vient permet de mieux décider où l'on va* », une recette qu'elle applique aussi pour tisser son parcours professionnel.

Une vision d'ensemble

Diplômée de droit puis de l'EMLyon, elle s'oriente vers la stratégie d'entreprise « *pour avoir une vision d'ensemble : finance, prospective, organisation...* ». Elle débute comme consultante et accompagne pendant six ans des dirigeants d'entreprise sur des sujets variés, comme l'entrée sur un nouveau marché ou l'amélioration de la performance. Elle conseille aussi des ministères et des opérateurs publics nationaux dans l'élaboration de politiques publiques. « *J'ai contribué à des projets qui m'ont particulièrement marquée, comme la préparation de la réforme de l'aide sociale à l'enfance ou encore à la préfiguration du programme France 2030* ». Fin 2021, elle change de rôle. À 32 ans, elle rejoint le comité de direction de la SCET avec l'envie « *de passer du côté des décisions* » et d'accompagner dans sa transformation une maison fondée en 1955 qui connaît de nombreux défis.

La fine équipe

Aujourd'hui, elle a « *une super équipe* » qui partage son temps entre du conseil interne pour accompagner la croissance de la SCET et le développement d'une nouvelle offre sous la marque Bureau T. Créé en septembre 2024, Bureau T propose une offre de conseil en stratégie et prospective à destination des dirigeants publics et privés avec pour ambition « *d'aider les décideurs à accélérer les grandes transitions* ».

Groupe SCET

Paloma Pardineille

Mécanicienne d'avenir(s)

Paloma Pardineille a une énergie communicative. La directrice de la stratégie de la SCET se décrit comme une mécanicienne tout terrain : « *Mon rôle consiste à porter des objectifs ambitieux, apporter des réponses à des problèmes souvent difficiles, aider les équipes en mettant de l'huile dans les rouages* ».

✍️ Laura Cornu

📷 Jean Nicholas Guillo/REA — Caisse des Dépôts — 2025

Caisse des Dépôts

Olivier Ravel

Fusion, acquisition, détermination

Olivier Ravel a grandi près de Saint-Étienne. Dans sa région d'enfance, il développe une appétence pour l'industrie. Un secteur qui le mènera à son poste actuel, celui de directeur du département fusions-acquisitions à la direction de la gestion des participations stratégiques (GPS).

Passionné par les sciences, Olivier s'imagine ingénieur. C'est en empruntant la grande porte qu'il démarre dans le métier, en intégrant l'École Polytechnique puis en devenant ingénieur des Mines.

Un détour opportun

Parfois, il faut savoir bifurquer pour s'ouvrir à d'autres voies. Olivier l'a compris. Il débute dans la fonction publique en région puis en administration centrale. Fort de son héritage industriel, il accompagne des PME dans leur stratégie de développement avant de se tourner vers le secteur de l'énergie. «Après sept ans dans l'administration, j'ai eu envie de découvrir un nouvel univers. Je souhaitais enrichir mon expérience dans le financement de projets et conjuguer finance et grandes infrastructures, mais à l'époque aucune banque française ne recrutait dans ce domaine». Olivier persévère et découvre le métier de conseil en fusions et acquisitions, «une activité qui me permettait de rester au contact d'entreprises à forte dimension industrielle, tout en m'immergeant dans l'univers financier».

Un travail d'orchestration

En 2020, il rejoint la gestion des participations stratégiques. «Je suis passé d'un rôle de conseiller à celui d'investisseur, gérant pour le compte de la Caisse des Dépôts des projets de plusieurs centaines de millions d'euros». Pour assurer cette responsabilité, Olivier s'entoure de son équipe et de «ses partenaires» : le juridique, les risques, la politique durable... L'activité de fusions et acquisitions est encadrée par des étapes précises qui sécurisent le projet. «Nous travaillons de manière transverse avec de



PARCOURS

1996 : chef de la division développement industriel à la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE Bretagne)

1999 : chargé de sous-direction, Direction générale de l'Énergie et des Matières premières

2004 : conseiller en fusions-acquisitions, HSBC France

2020 : directeur adjoint des fusions-acquisitions, direction de la Gestion des participations stratégiques, Caisse des Dépôts

2024 : directeur du département fusions-acquisitions

multiples interlocuteurs, mais c'est à nous que revient la coordination globale afin de présenter un dossier solide et détaillé au comité d'engagement de la Caisse des Dépôts ». Une fonction qui implique un grand calme et quelques touches d'humour qu'Olivier met à profit quand les négociations s'avèrent longues et complexes.

Au cœur du réacteur

Ce travail d'analyse nécessite de plonger au cœur de l'entreprise concernée par l'opération pour comprendre son fonctionnement et son modèle de développement. Son équipe

s'investit directement sur le terrain, au contact des dirigeants. Une façon pour Olivier de maintenir ce lien avec les décideurs, un aspect qu'il apprécie. «Notre rôle est de générer des ressources financières pour tous les métiers de la Caisse des Dépôts, en veillant à un équilibre subtil entre rentabilité et intérêt général».

 **Laura Cornu**

 **Jean-Nicholas Guillo/REA** — Caisse des Dépôts — 2025

Conciliation bretonne

La population locale de Quiberon se heurte à des difficultés en matière d'accès au logement. L'attractivité résidentielle et touristique de cette commune bretonne a favorisé l'émergence de résidences secondaires et d'habitations destinées au tourisme, contribuant à une augmentation des prix de l'immobilier.

Ce projet photographique, mené par la Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines — POPSU, partenaire de la Banque des Territoires — met en lumière les villes bénéficiaires du dispositif «Petite Villes de Demain», dont fait partie Quiberon. Ce dernier, auquel la Banque des Territoires contribue également, vise à revitaliser les villes de moins de 20000 habitants.

📷 Juliette Pavy — Terra — 2024

