

Logement étudiant : toit d'abord



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

page 10

Point de vue

Baptiste Charroing,
directeur général du Théâtre
des Champs-Élysées

page 24

Focus

**Santé
et grand âge**
À fond la forme



“
L’avenir de notre pays
se construit en donnant
aux jeunes les moyens
de réaliser leurs rêves.
”

Le groupe Caisse des Dépôts mobilisé en faveur du logement étudiant

3 85 000 logements étudiants en France pour plus de trois millions de jeunes. Cette pénurie contribue aux inégalités d’accès à l’enseignement supérieur et à la précarité étudiante. Elle affecte les conditions dans lesquelles certains jeunes réalisent leurs études. Confrontés à des loyers trop élevés ou au mal-logement, certains renoncent même à leur cursus.

Face à cette urgence sociale, le groupe Caisse des Dépôts lance le programme AGiLE. Notre objectif : augmenter l’offre actuelle de logements étudiants de 20 % en cinq ans. 5 Md€ seront mobilisés pour la création de 75 000 nouvelles places d’ici à 2030. Ce programme « Action Groupe » associe les métiers et l’expertise de 9 entités du Groupe : la Banque des Territoires, CDC Habitat, Adoma, Icade, La Poste Immobilier, La Banque Postale, le groupe SCET, Toits Temporaires Urbains et Egis. En unissant nos forces, nous créons les conditions d’une production massive et plus rapide de logements étudiants, car chaque jeune doit pouvoir se consacrer pleinement à ses études sans être pénalisé par des difficultés de logement.

Nous mobiliserons 3,5 Md€ de prêts sur fonds d’épargne pour financer la construction et la réhabilitation de logements à prix abordable notamment par les CROUS et les organismes de logement social qui se sont pleinement saisis de ce sujet. Les entités du Groupe investiront 1,5 Md€ de fonds propres dans des projets de développement de résidences étudiantes, notamment en ciblant les villes et territoires avec les demandes les plus fortes et les loyers les plus élevés. Et la dynamique est lancée : nous avons signé au printemps dernier un partenariat avec Uxco Group, qui prévoit d’ouvrir 7 000 places en trois ans.

L’accès au foncier est un levier clé de ce programme ; c’est pour cela que nous associons les acteurs qui ont la possibilité de faciliter l’accès à cette ressource : universités, collectivités, bailleurs sociaux, Crous... À Bordeaux, la Banque des Territoires travaille ainsi sur un projet pilote avec l’Université de valorisation de son patrimoine foncier en y créant de nombreux logements étudiants et des services associés.

Cette feuille de route ambitieuse intègre aussi les enjeux de transformation écologique. Dans un souci de sobriété foncière, la Banque des Territoires coopère avec La Poste Immobilier et Icade pour transformer des bâtiments vacants, en veillant à la durabilité et à l’efficacité énergétique de ces reconversions.

La Caisse des Dépôts, qui a financé l’année dernière la construction de deux logements sur cinq en France, renforce ainsi son action en faveur de la cohésion sociale et territoriale. L’avenir de notre pays se construit en donnant aux jeunes les moyens de réaliser leurs rêves

Olivier Sichel,
directeur général du groupe Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Baptiste Charroing,
directeur général
du Théâtre
des Champs-Élysées

Grand Angle

14 Logement étudiant :
toit d’abord

Focus

24 Santé et grand âge
À fond la forme

Portraits

- 26** • Abdoulaye Drame,
Un citoyen pas comme
les autres
- Carine Roux,
Des chiffres
et des convictions



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

Conception graphique :
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : Sophie Loubaton/CDC
Habitat — 2025

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

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

Impression : Caisse des Dépôts,
sur du papier 100 % recyclé.
ISSN : 0759 9277

Recevez directement la version numérique
de CDscope en vous inscrivant ici :
www.caissedesdepots.fr/magazine-cdscope



Caisse des Dépôts

Coup de pouce pour l'emploi local

Quand deux forces s'unissent, l'emploi bouge. La Caisse des Dépôts et France Travail ont uni leurs compétences pour faciliter l'accès à l'emploi. Leur partenariat, signé cet été, se concentre sur trois axes : le développement des compétences, l'approche intégrée emploi-logement et l'inclusion territoriale.

Pour développer les compétences, les deux acteurs continueront à synchroniser leurs systèmes informatiques pour notamment alimenter le Passeport de compétences (outil de suivi de la carrière professionnelle) et la plateforme Agora (espace d'échanges de données liées à la formation professionnelle). La Caisse des Dépôts et France Travail développeront aussi un système d'abondements automatisés des Comptes personnels de formation des demandeurs d'emploi au niveau régional, en complément de l'abondement de France Travail au niveau national et en ciblant des publics et des métiers spécifiques.



La Caisse des Dépôts et France Travail vont automatiser les abondements des CPF régionaux des demandeurs d'emploi au niveau régional.

© Amaud HEBERT/REA

En matière de logement, une collaboration avec les bailleurs sociaux permettra d'identifier les personnes en recherche d'emploi et de développer une offre de logements adaptés. Un pack « emploi-logement » sera expérimenté, incluant une garantie locative et des propositions de logements abordables.

Pour l'inclusion territoriale, les deux partenaires soutiendront financièrement des associations locales et investiront dans

les écoles de production. Ils s'engageront également dans l'accompagnement à la mobilité des personnes en situation de précarité et la lutte contre l'illectronisme.



Le partenariat en détail

REVUE DE POST

 **#granddossier #adaptationclimatique**
Face au changement climatique, il existe deux attitudes complémentaires. **L'atténuation** vise à réduire nos émissions de gaz à effet de serre. **L'adaptation** ambitionne de mieux nous préparer aux aléas climatiques (montée des eaux, canicule...). Découvrez les solutions qui s'offrent à nous ! 



Le dossier Adaptation : le bon réflexe

 **#confiance** Cet été, La Poste a été renouvelée en tant que prestataire du **Service universel postal**. Ce service garantit la collecte et la distribution du courrier et des colis 6 jours sur 7 en tout point du territoire et de manière égale pour tous les citoyens. 



 **#épargne** Comment la Caisse des Dépôts peut-elle engager des milliards d'euros dans ses projets, tout en garantissant aux Françaises et Français la disponibilité de leurs économies à tout moment ?



La réponse en vidéo

CDC Croissance

Les PME ont à nouveau la cote

Alors que les petites et moyennes entreprises (PME) françaises cotées retrouvent progressivement le sourire en bourse, CDC Croissance encourage cette dynamique. En 2025, la filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts ambitionne de déployer 500 M€ par le biais de son fonds de fonds Sélection PME dédié aux petites et moyennes valeurs cotées en France et dans la zone euro. En juillet, 220 M€ avaient déjà été investis dans neuf fonds gérés par des sociétés basées en France.

Après plusieurs années de décollecte, 2025 connaît un regain d'intérêt de la part des investisseurs pour les petites et moyennes entreprises cotées en bourse. C'est une bonne nouvelle, car ces entreprises jouent un rôle crucial pour l'emploi local et la compétitivité. Elles contribuent notamment au renforcement des industries aérospatiales et de défense. Les soutenir est aussi un enjeu de souveraineté, car sans financement sur les marchés de capitaux, elles risquent de se tourner vers des fonds étrangers, souvent américains.



© Arnaud Bouissou/Terra

La conception de panneaux photovoltaïques par des entreprises françaises répond à des enjeux de souverainetés économique et écologique.

Bpifrance

Le cousin de France 2030

Dans la famille des financements pour l'innovation, je voudrais l'Europe. Le programme Horizon Europe se positionne comme l'équivalent européen de France 2030, plan d'investissement français pour la création de nouvelles filières industrielles et technologiques. Avec un budget de 95,5 Md€ pour la période 2021-2027, Horizon Europe représente le principal levier de financement de la recherche et de l'innovation à l'échelle de l'Union européenne (UE). Pourtant, malgré une contribution française de près de 17 % au budget de l'UE, la France n'a perçu que 12,1 % des fonds Horizon Europe sur la période 2021-2023. Une situation qui appelle à une mobilisation renforcée des acteurs français.

Pour répondre à cet enjeu, le gouvernement a lancé une stratégie ambitieuse de mobilisation des financements européens, coordonnée par le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE). Dans ce cadre, Bpifrance a repris, depuis le 1^{er} juin 2025, le rôle de point de contact national (PCN) pour plusieurs secteurs stratégiques : numérique, industrie, espace, mobilité, climat et énergie.

Bpifrance accompagne ainsi les entreprises dans l'accès aux financements européens, en s'appuyant sur son expertise de l'écosystème de l'innovation et sa maîtrise des financements nationaux et européens. L'objectif est clair : renforcer la compétitivité de l'écosystème français de la recherche et de l'innovation à l'échelle européenne.

I4CE

Quand le climat piétine

I4CE, l'Institut de l'économie pour le climat fondé par la Caisse des Dépôts et l'Agence française de développement, alerte et interpelle les pouvoirs publics. Pour la première fois en dix ans, les investissements climatiques reculent (102 Md€ en 2024, soit -5 %) et pourraient stagner en 2025. Cette baisse s'explique en partie par des taux d'intérêt élevés, qui réduisent le nombre de constructions immobilières et de transactions, ces dernières étant souvent l'occasion de réaliser des rénovations énergétiques. Par ailleurs, l'objectif européen de diminution des émissions des véhicules

d'ici 2025, qui avait boosté les investissements jusqu'alors, a été revu et étalé sur trois ans, ralentissant l'adoption des véhicules électriques. Ce recul pourrait avoir une incidence sur les objectifs de la France de diminuer de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, et d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. I4CE a identifié 30 recommandations spécifiques à chaque secteur (bâtiment, mobilité, adaptation...) pour tâcher de changer la donne.

Le chiffre en +

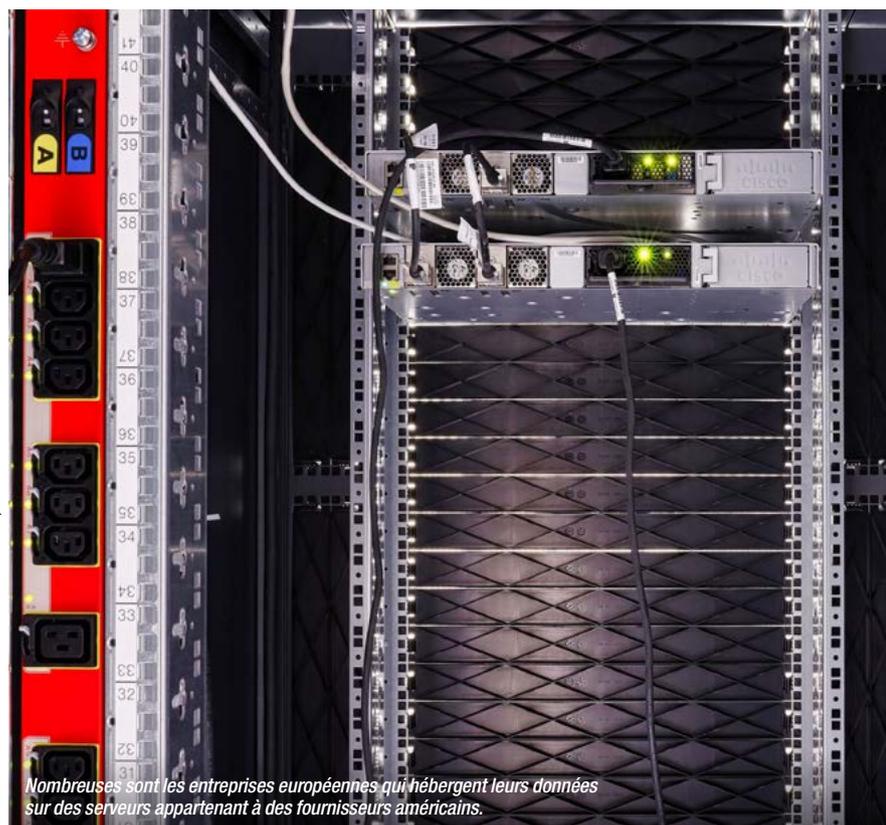
Les investissements climat publics et privés doivent progresser de 87 Md€ par rapport à 2024 pour atteindre les objectifs climat d'ici 2030.



Le panorama des financements climat

Caisse des Dépôts + RTE + Docaposte

Y a-t-il trop d'Amérique dans notre numérique ?



Nombreuses sont les entreprises européennes qui hébergent leurs données sur des serveurs appartenant à des fournisseurs américains.

© Sébastien ORTOLA — REA — Caisse des Dépôts — 2021

Après la résilience climatique, la résilience numérique. Alors que la dépendance informatique de l'Europe aux technologies américaines pose des problèmes de souverainetés numérique et économique, un collectif d'acteurs économiques et d'experts européens propose un début de réponse. L'indice de résilience numérique (IRN) vient d'être créé pour mesurer les dépendances numériques des entreprises du Vieux Continent.

Opérationnel dès 2026, l'IRN évaluera les logiciels, les données, les infrastructures, les compétences internes, la gouvernance et la résilience aux chocs. Il utilisera des critères quantitatifs, comme la part des dépenses allouée à des fournisseurs nationaux, européens ou extraeuropéens, la géolocalisation du stockage des données ou encore la diversification des fournisseurs et la capacité à migrer entre eux. Des critères qualitatifs évalueront la culture et l'organisation de l'entreprise, tels que la préparation à un choc

numérique et le suivi des évolutions réglementaires liées au numérique.

Plusieurs entreprises se sont portées volontaires pour expérimenter l'indice de résilience numérique dont la Caisse des Dépôts, RTE et Docaposte. Les premiers résultats seront disponibles à l'automne 2025 et permettront à chaque organisation de se positionner et d'agir. À terme, l'IRN servira à identifier les secteurs numériquement résilients et ceux plus vulnérables.

Le chiffre en +

80 % des dépenses liées aux logiciels et services cloud à usage professionnel en Europe se font auprès d'entreprises américaines, soit un volume de 265 Md€.

Bpifrance + La Poste

IA cherche entreprise

Lancé cet été par le gouvernement, le plan national « Osez l'IA » vise à accélérer la diffusion de l'intelligence artificielle (IA) dans toutes les entreprises françaises, notamment au sein des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI). L'État a identifié trois axes d'accélération et a missionné Bpifrance sur plusieurs actions clés.

- **Sensibiliser pour favoriser l'adoption de l'IA** grâce à la constitution d'un réseau de 300 ambassadeurs qui partageront leur expérience avec l'IA et expliqueront sa capacité à améliorer les activités des entreprises, ainsi que l'organisation de rencontres d'affaires.
- **Former 15 millions de professionnels d'ici 2030** notamment par la création de l'Académie de l'IA, une plateforme qui agrégera des formations et tutoriels adaptés à chaque public (demandeurs d'emploi, salariés, dirigeants...). Des certifications spécifiques seront créées et référencées sur Mon Compte Formation, permettant à chacun de se former aux enjeux et aux opportunités de l'IA. La Poste a proposé l'appui de ses 17 000 points de présence sur le territoire pour soutenir l'effort de formation.
- **Identifier des solutions IA et les financer** avec le cofinancement de près de 5 000 diagnostics par Bpifrance qui permettront aux entreprises d'identifier la manière d'utiliser l'IA dans leur activité.

Ce plan vise à faire de l'IA un levier de compétitivité et de croissance pour l'ensemble des entreprises françaises, quels que soient leur taille ou leur secteur.

Caisse des Dépôts

Coup double pour l'égalité au travail

La Caisse des Dépôts voit ses politiques en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité récompensées par une double labellisation. L'Établissement public a obtenu les labels Égalité et Diversité attribués pour quatre ans par l'Afnor*. La Caisse des Dépôts multiplie les initiatives internes depuis 2007 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et depuis 2008 pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Parmi elles : la création puis la récente refonte d'une procédure de signalement des situations de violence, de harcèlement et de discrimination

au travail (également accessible aux candidates et candidats externes), le déploiement d'un baromètre pour mesurer le sentiment d'inclusion et de discrimination, la création d'une formation sur le vécu et les impacts des discriminations, et la mise en œuvre d'une étude sur les pénalités salariales liées à la parentalité. L'un des enjeux désormais : renforcer la cohérence entre les actions internes et externes, avec notamment un groupe de travail visant à renforcer les actions de la Caisse des Dépôts en tant qu'employeur dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

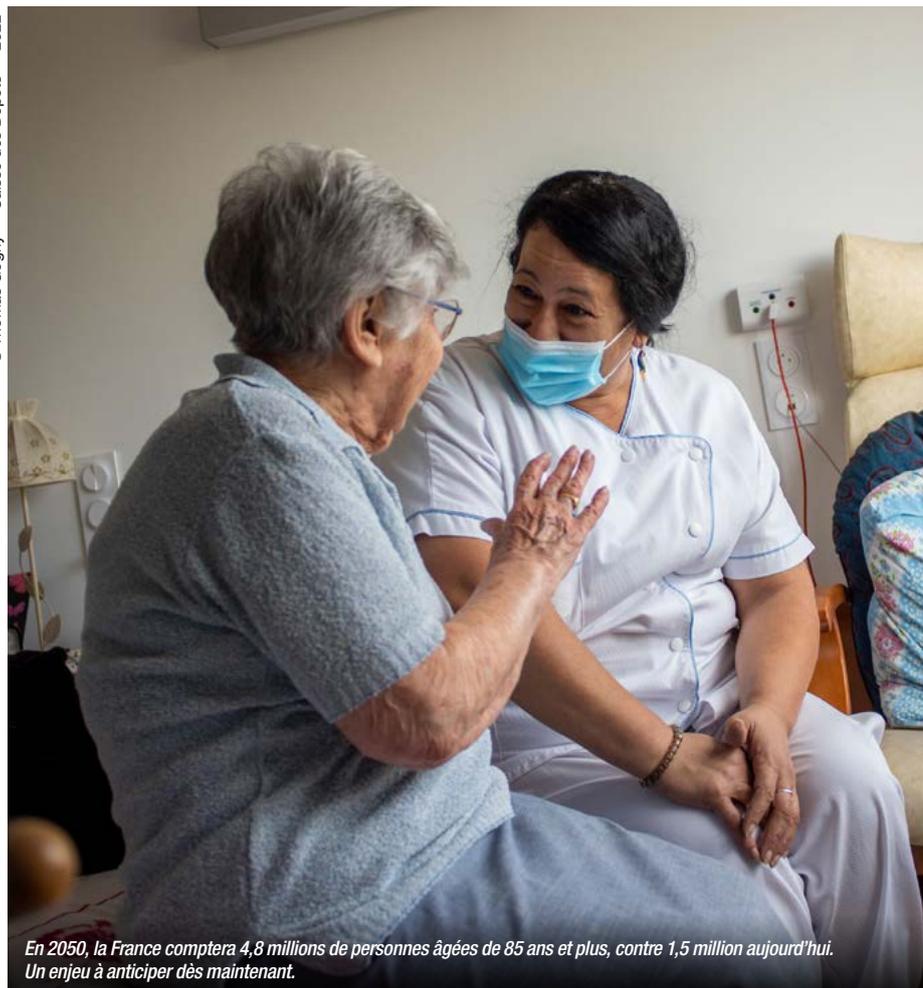
L'info en +

La Caisse des Dépôts affiche un taux d'emploi des personnes en situation de handicap en hausse pour la 5^e année consécutive (6,9 % en 2025).

**Agence française de normalisation*

emeis

Votre mission, si vous l'acceptez



Le groupe de santé emeis poursuit sa transformation et vient d'adopter la qualité de Société à mission. Sa mission s'articule autour de quatre engagements principaux : œuvrer pour l'inclusion des plus fragiles, reconnaître et rendre attractifs les métiers du soin, contribuer au lien social et à la cohésion territoriale, et innover pour un soin respectueux de la planète. Ces engagements seront supervisés par un comité de mission indépendant.

En profond changement depuis trois ans, emeis a axé ses efforts sur l'amélioration de la qualité du soin, le dialogue social, des ressources humaines centrées sur la santé, la sécurité, l'écoute et la reconnaissance des équipes, et enfin le redressement économique. Un travail sur son identité avait conduit à l'adoption d'un nouveau nom, remplaçant celui d'Orpéa, et d'une raison d'être : « Ensemble, soyons force de vie des plus fragiles ».

L'info en +

Le statut de Société à mission a été instauré par la loi Pacte en 2019. Il offre à une entreprise la possibilité de définir des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'engage à poursuivre dans le cadre de son activité.

En 2050, la France comptera 4,8 millions de personnes âgées de 85 ans et plus, contre 1,5 million aujourd'hui. Un enjeu à anticiper dès maintenant.

RTE

La boucle est bouclée



© Adobe Stock — ERIC

Au total, RTE doit renouveler 23 500 km de lignes pour des questions d'âge.

Demain, les câbles électriques des lignes à haute et très haute tension seront recyclés... en câbles! RTE et Nexans viennent de lancer une filière industrielle pour recycler l'aluminium nécessaire à la fabrication des câbles, une première en France. Concrètement, les câbles usagés seront collectés partout en France, broyés dans le Pas-de-Calais, puis réintégrés

sous forme de fil machine dans l'usine de Nexans à Elouges, en Belgique. Dès cette année, 10 % des câbles de RTE contiendront de l'aluminium recyclé, avec un objectif de 30 % d'ici à 2040. Ce projet répond à un double défi : sécuriser les approvisionnements en matières premières pour limiter les dépendances extraeuropéennes et réduire

l'empreinte environnementale du réseau électrique. Grâce à un impact carbone 10 à 20 fois inférieur à celui de l'aluminium primaire, l'initiative s'inscrit aussi dans une logique d'économie circulaire et de souveraineté européenne. Cette filière pourrait couvrir un quart des besoins en aluminium de RTE dans les quinze prochaines années.

CNR

À bicyclette

Et si les pistes cyclables produisaient de l'énergie? C'est désormais une réalité avec la mise en service du parc photovoltaïque linéaire sur la vélo-route de Caderousse, dans le Vaucluse (84). D'une longueur d'un kilomètre, il se compose d'ombrières photovoltaïques installées au-dessus de la ViaRhôna. Ce démonstrateur est une première en France et a été développé par CNR, Nexans, Schneider Electric, SNCF et SuperGrid Institute. Dans un contexte de raréfaction du foncier, le solaire linéaire pourrait contribuer de manière significative aux objectifs nationaux de développement des énergies renouvelables. La France compte aujourd'hui 23 000 km de voies compatibles, dont 2 800 km de vélo-routes. Cette mise en service marque le début d'une phase expérimentale qui durera jusqu'en 2028, avec pour objectif de répliquer cette technologie sur des axes de plusieurs kilomètres.

Banque des Territoires

L'eau du robinet toujours plus sûre

L'eau du robinet en Île-de-France pourrait faire de nouveaux adeptes. Un « Aqua Prêt » de 967 M€, signé entre le Syndicat des Eaux d'Île-de-France (Sedif) et la Banque des Territoires, financera l'installation d'une technologie de pointe dans trois usines de production. L'objectif : éliminer micropolluants, perturbateurs endocriniens et microplastiques grâce à une filière membranaire de haute performance. À terme, les quatre millions de Franciliens bénéficieront d'une eau douce et sans chlore. Dans ce dispositif, la Banque des Territoires a imaginé un prêt innovant, composé d'une phase de mobilisation de huit ans et d'un amortissement sur trente ans. Une solution flexible qui permet au Sedif de financer les travaux au rythme de leur avancement. Ce projet, historique par son ampleur, débutera en 2026 pour une mise en service à partir de 2030.

Politiques sociales

Joyeux anniversaire

Elle a été créée en 1945, au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Elle concerne toutes les Françaises et tous les Français. Elle les protège dans les domaines de la santé, du logement, de l'emploi, de la famille et de la retraite. La Sécurité sociale fête ses 80 ans ! En France, la protection sociale est abordée sous le prisme global des parcours de vie, qui tiennent compte de la complexité et de la dynamique des vies de chacune

et chacun. Aujourd'hui, elle fait face à des défis démographiques (vieillesse de la population), économiques (déficit) et sociétaux (nouveaux risques à couvrir). La Caisse des Dépôts est un acteur important de la protection sociale. Elle est le banquier de la Sécurité sociale, plus précisément de l'Acoss (agence centrale des organismes de sécurité sociale). Toute l'année, elle gère sa trésorerie ainsi que ses flux financiers, qui se chiffrent en milliards d'euros, pour assurer le versement des prestations sociales à l'ensemble de la population en France. La Caisse des Dépôts gère également six régimes de retraites publiques, notamment celui des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers (CNRACL) qui fête aussi ses 80 ans cette année!



Le 24 avril 1947, se tiennent les premières élections pour élire les administrateurs des caisses de sécurité sociale et remplacer ceux qui avaient été simplement désignés en 1945.

© AFP PHOTO

CDC Habitat + Icade

Main dans la main

Les deux acteurs immobiliers, entités du groupe Caisse des Dépôts, ont uni leurs forces dans la reconversion d'un ancien site industriel à Nantes, un projet ambitieux de 16 000 m². Le résultat, totalement achevé cet été : un nouveau quartier composé de 204 logements, dont une partie réservée aux revenus modestes, très modestes et intermédiaires, ainsi que des bureaux et

des locaux commerciaux. Le chantier a intégré une démarche responsable, tant sur le plan environnemental que social. La déconstruction du site a été accompagnée d'une phase de dépollution, obligatoire, et de recyclage des matériaux. Le projet a aussi permis à 27 personnes éloignées de l'emploi, dont près de 40 % issues des quartiers prioritaires, de bénéficier

de plus de 11 000 heures d'insertion. Plusieurs embauches pérennes ont été réalisées à l'issue du chantier. Enfin, le tissu local a été associé. Huit logements dits « bleus » sont spécialement adaptés pour accueillir des personnes âgées, qui auront la possibilité d'être suivies par un service d'aide, avec des options comme le portage de repas et la téléassistance.

A voté !

La direction des gestions d'actifs gère l'ensemble des placements financiers de la Caisse des Dépôts. En tant qu'actionnaire actif et responsable, elle exerce ses droits de vote dans les assemblées générales des sociétés cotées dans lesquelles elle investit, et entretient, avec elles, un dialogue tout au long de l'année.



Un actionnaire engagé en 2025...

1^{er} investisseur
institutionnel public

323 Md€ d'actifs
sous gestion
(en valeur de marché au 31/12/24)

97 % gérés
en direct par les équipes de la Caisse des Dépôts

7 451 résolutions votées
lors de 499 assemblées générales

... aux exigences renforcées

Par exemple :

Un plan de transition environnemental doit être complet, comporter des cibles de décarbonation ambitieuses et mesurables et des politiques d'adaptation proportionnées aux risques.

➡ **seules 2 sociétés ont reçu un vote favorable sur leurs résolutions climat**

L'augmentation de la rémunération des dirigeants doit être en ligne avec l'augmentation de la rémunération de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

➡ **+ 60 % de vote de contestation**

Les conseils d'administration doivent viser un tiers de femmes.

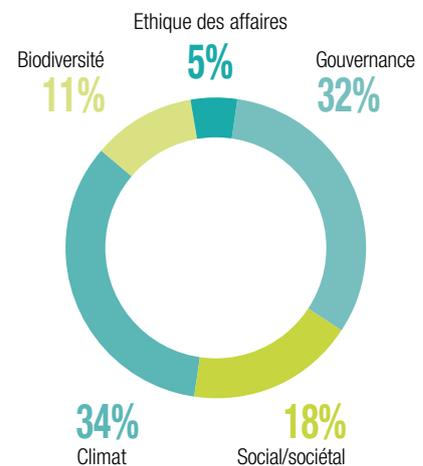
➡ **12 % de vote de contestation**



Un dialogue continu avec les sociétés cotées

121 entretiens réalisés par les équipes de la Caisse des Dépôts au 1^{er} semestre 2025

Thématiques abordées

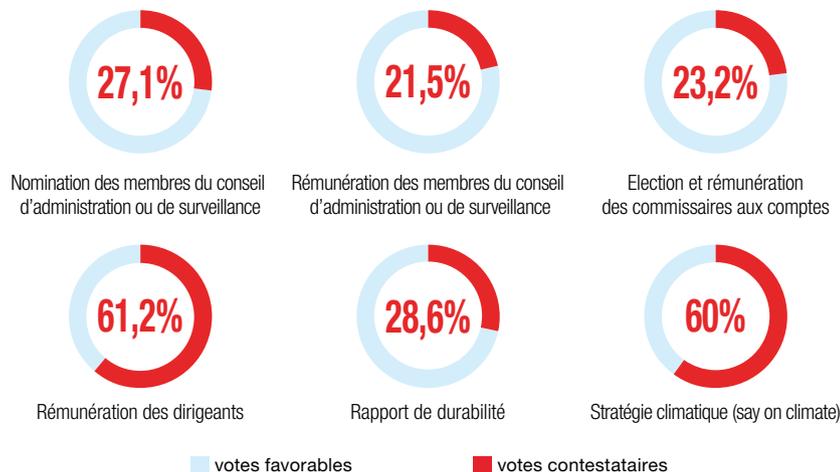


Lire le bilan à mi-année des assemblées générales 2025

Un actionnaire ferme

26 % de votes contestataires (« contre » et « abstention ») aux 7 451 résolutions

Taux de contestation



“

Travailler avec la Caisse des Dépôts, c'est vital pour maintenir ce niveau d'excellence et pour garder la possibilité de l'ouvrir au plus grand nombre.

”

BIO EXPRESS

2025 — prise de fonction en tant que directeur général du Théâtre des Champs-Élysées (TCE)

2020 — directeur de production et de diffusion du TCE

2013 — directeur du développement du Palazzetto Bru Zane, création du pôle de productions. Coordination de la politique audiovisuelle et accompagnement de l'essor du label discographique Bru Zane.

2012 — son format La Grande Battle remporte le prix UER de l'Eurovision Creative Forum et sa captation de La Bohème aux Chorégies d'Orange est élue meilleure captation de l'année par le Club de l'audiovisuel.

2008 — création de la société BCM Conseil; direction de la collection Musicales Actes Sud, et production de programmes de télévision dédiés à la musique classique et des captations de spectacles vivants.

Propos recueillis
par Magalie Claustres
© Julien Benhamou

Baptiste Charroing, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées

Passion, vision, programmation : Baptiste Charroing expose ses ambitions pour un lieu d'excellence artistique, le Théâtre des Champs-Élysées. Il revient aussi sur le soutien crucial de la Caisse des Dépôts, propriétaire des lieux, et sur son parcours, qui le « prédestinait » à ce poste.

Précédemment directeur de production et de diffusion du Théâtre des Champs-Élysées (TCE), qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'en prendre la direction et quelle est votre ambition ?

Bien des choses. Ce théâtre, quand on est un passionné de musique, c'est un rêve. Il est singulier dans le monde : on y trouve l'excellence musicale classique sous toutes ses formes — l'opéra, le concert et la danse. Ses équipes m'ont également motivé. J'ai eu la chance de les connaître en en faisant partie ces dernières années. Quand on voit comment ce théâtre vit de l'intérieur avec toutes ses compétences et son énergie, on n'a qu'une envie : continuer et œuvrer à son développement. Et j'avais une vision que je voulais partager. Mon ambition principale est de maintenir l'excellence artistique proposée chaque soir. C'est un défi, car nous proposons 200 levers de rideau par an, c'est énorme ! Ensuite, mon objectif est d'élargir la fréquentation, de fidéliser nos habitués et d'ouvrir nos portes au plus grand nombre.

Comment comptez-vous affirmer son identité ?

L'identité doit passer avant tout par la programmation, en assumant notre triptyque — opéra, concert, danse — avec l'offre la plus lisible possible. Cette maison a une histoire avec la création et la musique française, avec des œuvres emblématiques comme *Le Sacre du printemps* ou des artistes comme Joséphine Baker. Ces ingrédients, on les retrouvera de saison en saison. Puis, nous soignons l'image de marque du théâtre. Notamment en améliorant l'expérience des spectateurs. De nombreux aménagements ont été réalisés. Nous avons investi pour permettre une plus grande convivialité avant le spectacle, à l'entracte... pour créer une expérience unique, avec de nouveaux bars au rez-de-chaussée, une zone d'accueil revisitée et un nouvel espace à l'atrium doté de tables réservables. Le théâtre a de tout temps été un lieu de sociabilité. Garnier avait autant fait pour la sociabilité que pour la scène. Les aménagements s'inspirent du décor Art déco magnifique du lieu et s'intègrent dans son architecture. Le développement de produits dérivés participe également à l'image de marque et à notre identité.

Vous souhaitez diversifier et élargir son public. Que mettez-vous en place ?

Plusieurs initiatives : d'abord, nous pensons à la jeunesse avec une accessibilité tarifaire renouvelée. Aucun jeune de moins de 30 ans ne paiera plus de 20 euros au TCE. Nous créons aussi, pour les opéras, des séances dédiées : pour 20 euros, les seuls moins de 30 ans ont accès à une avant-première. Nous proposons aussi une nouvelle offre de Dimanches en famille (avec enfants de 5 à 14 ans), un dimanche par mois. Enfin, chaque jour, nous proposons des places à 5 euros en dernière minute pour encourager les personnes moins aisées à pousser les portes du théâtre. Je développerai aussi des horaires différents pour ceux qui habitent loin, à 18 h le samedi.

Comment œuvrez-vous avec la Caisse des Dépôts, propriétaire du Théâtre des Champs-Élysées depuis plus de 50 ans ?

Travailler avec la Caisse des Dépôts, c'est vital pour plusieurs raisons. D'abord, pour maintenir ce niveau d'excellence et pour l'ouvrir au plus grand nombre. La CDC finance 50 % du budget du théâtre. La nature de notre activité nécessite ce soutien. Il nous permet d'avoir les artistes de plus haut niveau, de maintenir des tarifs acceptables et diversifiés, d'offrir la culture au plus grand nombre. Œuvrer ensemble implique aussi de nombreux échanges sur la conformité et nos obligations. La Caisse des Dépôts est majoritaire au Conseil d'administration du Théâtre et suit ainsi la vie de la maison. Nous avons la chance d'accueillir souvent ses collaborateurs à nos représentations, ainsi que les vœux du directeur général. Enfin, avec le mécénat de la CDC, nous développons deux projets. Tout d'abord l'opéra participatif : chaque année, nous proposons un chef-d'œuvre lyrique d'une heure pour la jeunesse. 15 000 scolaires y assistent. Les élèves, préparés par leur professeur, interviennent pour 6 à 8 airs pendant la représentation. Ce sont des moments merveilleux. Et nous sommes victimes de notre succès ! Nous ouvrons cette année cette production hors les murs, à l'Opéra de Massy dans l'Essonne. Second projet : l'exploitation audiovisuelle de nos productions. Grâce au soutien de la CDC, le Théâtre a pu poursuivre le développement de TCE Live, chaîne YouTube sur laquelle nos productions sont diffusées en streaming.

Un mot pour décrire votre première saison ?

J'ai conçu cette programmation en travaillant sur deux notions clés : l'identité et l'ouverture sur le monde. La première production de la saison, consacrée à Joséphine Baker, est très emblématique de tout ce que je veux raconter de cette maison. Ce ballet réunit une création sur Joséphine par Germaine Acogny, la grande chorégraphe sénégalaise, et *Le Sacre du printemps* de Pina Bausch interprété par 35 danseurs venant de 14 pays d'Afrique. C'est exactement ce que je veux raconter de cette maison : Joséphine, *Le Sacre du printemps*, et l'ouverture vers le monde et la jeunesse. Ensuite, un nouveau fil rouge est programmé : la musique française sous toutes ses formes, du baroque à nos jours... Au fil de l'eau, les fondamentaux sont là : les grands interprètes comme Jonas Kaufmann, Alfred Brendel, Martha Argerich, et la découverte de nouveaux artistes.

Pourriez-vous nous raconter votre expérience et votre passion pour l'opéra ?

Ma passion est née dans l'enfance. J'avais cinq ans, et la musique est venue à moi comme un miracle. Ma famille n'était pas spécialement mélomane. Il a vraiment fallu que je me batte pour y accéder. Il y a quelque chose de formidable en France : un réseau de conservatoires municipaux. On y trouve des professeurs investis qui m'ont transmis leur passion. Je n'ai ensuite travaillé que dans ce secteur. J'ai fait toutes mes classes au conservatoire jusqu'à celui de Paris. Je produisais déjà des concerts à l'âge de 16-17 ans avec mes amis. J'étais dans ce métier de producteur depuis l'adolescence. Je pense que j'étais un peu programmé pour l'exercer !

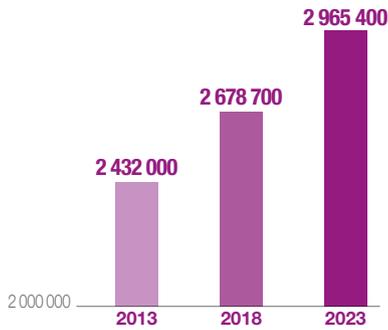
A young woman with dark hair, wearing a maroon patterned sweater and a gold bracelet, has her right hand raised high in the air. She is sitting in a lecture hall with other students in the background, some of whom also have their hands raised. The room has large windows and a modern interior.

Logement étudiant : toit d'abord

Chaque jeune devrait pouvoir se consacrer pleinement à ses études. Pourtant, 17 % renoncent à leur cursus à cause d'un loyer trop élevé. Le groupe Caisse des Dépôts renforce son action en faveur du logement étudiant pour répondre à cette urgence sociale. Le plan AGiLE vise à augmenter l'offre actuelle de 20 % en cinq ans.

Six choses à savoir sur le logement étudiant

+ 25 % d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 2012

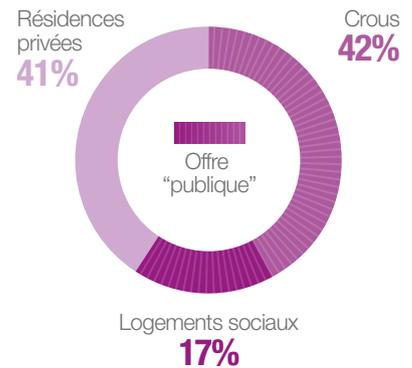


Des études projettent une stabilisation prochaine des effectifs autour de 3,1 millions d'étudiants. Une stagnation, voire une légère baisse des effectifs est attendue sous l'effet d'une diminution du nombre de bacheliers, du fait de la démographie.

Des étudiants de plus en plus nombreux dans les métropoles... et en Outre-mer

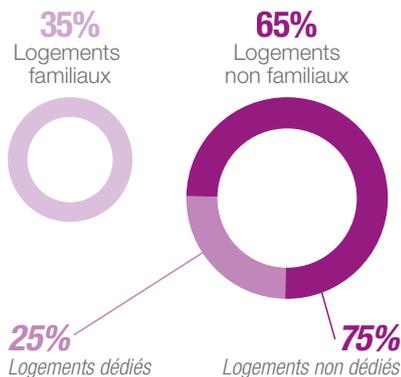
La population étudiante se concentre dans les territoires les plus denses, notamment l'Île-de-France : 6 % des habitants sont des étudiants. La région a connu une croissance du nombre d'étudiants de 25 % au cours des dix dernières. Une hausse équivalente à celle de la Loire-Atlantique (+24 %). Les territoires ultra-marins sont également marqués par une augmentation rapide : + 54 % d'étudiants en 20 ans. L'Île de la Réunion accueille la plus grande population estudiantine : 25 000 (+30 % en 10 ans) mais la hausse est encore plus rapide à Mayotte (+ 200 %) et en Guyane (+45 %).

L'offre actuelle de logements étudiants couvre 11 % de la demande



400 000 logements sont « disponibles » dans les résidences universitaires dont 240 000 dans le parc conventionné.

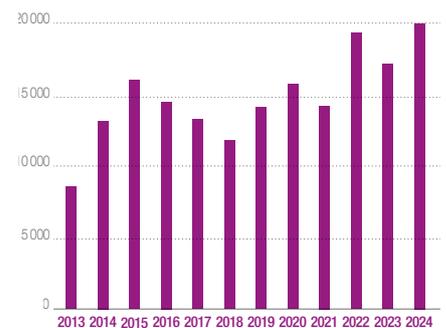
Le logement des étudiants n'est pas toujours un logement étudiant...



Le logement, le plus important facteur de précarisation

La moitié des ressources d'un étudiant sont consacrées à des frais de logement : plus de 500 € en moyenne. Un tiers ne parvient pas à les payer à l'heure, selon une enquête de l'IFOP. La situation peut varier selon le lieu et le mode de vie. Mais la majorité d'entre eux dépendent fortement du soutien de leur famille et des aides publiques. Les revenus d'activités représentent 27 % en moyenne de leur budget. À noter, moins de la moitié d'entre eux exercent un job étudiant.

16 000 projets de logements étudiants par an



On observe une tendance à la hausse dans la production de logements avec une progression annuelle de 5,4 % des permis de construire



AGiLE : demandez le programme!

Cette année, 24400 nouveaux jeunes rejoignent l'enseignement supérieur. Le nombre total d'étudiants dépasse 3 millions alors que notre pays ne compte que 380000 logements dédiés. Face à cette urgence sociale, le groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour financer la production de 20 % de logements en plus en cinq ans.

La rentrée universitaire bat son plein. Mais des milliers d'étudiants n'ont toujours pas trouvé de logement. Certains préfèrent en rire et parodient des agents immobiliers sur les réseaux sociaux, mais tous vivent dans l'angoisse de ne pas trouver de toit. La recherche d'un logement est un parcours du combattant, surtout pour les plus précaires. « C'est une véritable rupture d'égalité. 17 % des 20-25 ans déclarent renoncer à leurs études en raison du prix des logements, alerte Isabelle Bonnaud-

Jouin, directrice de l'économie mixte locale à la Banque des Territoires, *le Groupe Caisse des Dépôts se mobilise pour faciliter le parcours universitaire des étudiants.* »

Une initiative du Groupe

Depuis début 2025, Isabelle Bonnaud-Jouin pilote le programme AGiLE, une initiative du groupe Caisse des Dépôts, dotée de 5 Md€. Le financement de la production de 75 000 logements étudiants d'ici à 2030 permettra d'augmenter l'offre actuelle de

20 %. Annoncé en mai dernier à l'occasion du Printemps des Territoires, ce programme a été officialisé par une signature avec l'État. « Nous collaborons avec les ministères du Logement et de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Il ne s'agit toutefois pas d'un programme national initié par le gouvernement, mais d'une initiative du groupe Caisse des Dépôts, qui choisit, sous

¹ Sondage OpinionWay, publié en mai 2023



Une résidence étudiante à Roubaix

© MASANT LUDOVIC HENIS.FR/henis.viaAFP

le pilotage de la Banque des Territoires, de mobiliser ses métiers et filiales au service d'une massification de la production de logements étudiants » précise-t-elle.

Des plans d'actions dans chaque région

Premier projet « Action Groupe » (lire encadré), le programme AGiLE crée un cadre propice à une coopération active. « Nos directions régionales, ainsi que plusieurs filiales collaborent pour identifier et planifier des projets. En parallèle, nous affinons notre feuille de route commune au niveau Groupe avec l'objectif de plans d'actions régionaux formalisés d'ici la fin de l'année 2025 », explique Isabelle Bonnaud-Jouin. À l'échelle régionale, comme nationale, la Banque des Territoires joue un rôle d'animation en se positionnant au cœur de cet écosystème : « nous créons aussi des passerelles avec d'autres partenaires pour faciliter le passage à l'action. »

Le dispositif veut associer tous les acteurs concernés, publics, parapublics et privés, pour agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur : collectivités locales, universités, Crous, bailleurs sociaux, opérateurs et promoteurs... « *Le manque de logements étudiants est un sujet de société, nécessitant la mobilisation de tous. Notre approche, large, s'appuie sur un ensemble de leviers actionnables à l'échelle du Groupe : il n'y a pas de solution unique pour faire face à la pénurie de logements étudiants. Notre démarche englobe tous les types d'habitat, conventionnés, intermédiaires ou libres, pour répondre à la pluralité de la demande* », souligne Isabelle Bonnaud-Jouin.

Dans tous les cas, il s'agit d'accélérer et de massifier la production, notamment dans les zones où la demande est plus forte, y compris en Outre-mer. La recherche

Pourquoi le programme AGiLE est-il le premier projet « Action Groupe » ?

Depuis 2021, le programme Vision Groupe a renforcé les synergies entre filiales. La démarche « Action Groupe », lancée à l'automne vient donner une nouvelle dynamique à Vision Groupe, qu'elle remplace. Elle se concrétisera par l'élaboration de plans d'actions partagés, comme celui du programme AGiLE en faveur du logement étudiant. Elle permettra une approche proactive (vivier de projets et offres Groupe) et le renforcement du pilotage de ces initiatives. « *C'est une nouvelle manière de coopérer, aux niveaux national et régional, pour être pleinement opérationnel. Cela multiplie nos forces et amplifie notre impact* », précise Isabelle Bonnaud-Jouin, la directrice du programme AGiLE.

de fonciers est un axe structurant du programme. Par exemple, plusieurs parcelles détenues par les universités offrent un gisement stratégique : proche des lieux d'enseignements et des transports. Un projet pilote, associant l'Université et la Banque des Territoires, est en cours de montage à Bordeaux. Pour identifier des fonciers mutables et structurer des foncières avec différents acteurs, le programme AGiLE s'appuie sur les fonds propres de la Banque des Territoires, mais aussi sur des crédits d'ingénierie territoriale : 20 M€ sont budgétés, à destination des universités, des collectivités, des bailleurs sociaux ou des Crous. « Nous pourrions notamment travailler sur le volet logement étudiant des plans locaux d'habitat, explique Isabelle Bonnaud-Jouin. Ce volet ingénierie permet d'avancer plus vite sur l'acceptabilité et la faisabilité des opérations. »



La recherche d'un logement étudiant est souvent un parcours du combattant.

« On ne peut pas accepter que des étudiants abandonnent leurs études, car ils n'arrivent pas à payer leur loyer »

ISABELLE BONNAUD-JOUIN,
Directrice du programme
Action Groupe AGiLE.

La mobilisation des fonds d'épargne jouera un rôle essentiel dans la construction et la réhabilitation des logements conventionnés. En complément du prêt locatif social, le prêt PHARE, qui finance des projets d'habitat en faveur des personnes fragilisées, pourra désormais être mobilisé par les organismes de logements sociaux (OLS). « Nous avons aussi l'ambition de favoriser les opérations de réhabilitation des résidences étudiantes existantes : se concentrer sur la production neuve en négligeant la rénovation du parc nuirait aux conditions de vie de milliers d'étudiants », rappelle Isabelle Bonnaud-Jouin. De plus, le soutien à la réhabilitation des friches ou à la reconversion de bâtiments tertiaires figure au programme, qui intègre pleinement les enjeux de transformation écologique (efficacité énergétique, sobriété foncière, construction bas-carbone...).

Une mobilisation sur cinq ans

+5 Md€
mobilisés



3,5 Md€
de prêts sur fonds d'épargne



1,5 Md€
en fonds propres
à l'échelle du Groupe



20 M€
d'ingénierie territoriale

+20 %
par rapport à l'offre actuelle
de logements étudiants

75 000
logements créés
dont

+50 000
logements conventionnés

+25 000
logements intermédiaires
et libres



© Thomas Gogny — Caisse des Dépôts — 2022

Le programme AGiLE associe les métiers de la Banque des Territoires à l'expertise de huit filiales : le groupe CDC Habitat, dont Adoma, Icade, La Poste Immobilier, La Banque Postale, le groupe SCET, Toits Temporaires urbains et Egis.



« Nous sommes entrés dans la phase opérationnelle du programme AGiLE »

Annabelle Viollet, directrice régionale Nouvelle Aquitaine à la Banque des Territoires

Avec son équipe, Annabelle Viollet travaille actuellement sur un projet pilote du programme AGiLE : la création d'une foncière avec l'Université de Bordeaux pour produire des logements étudiants.

Nous accompagnons l'Université de Bordeaux dans l'élaboration d'un programme ambitieux d'aménagements, visant à améliorer la qualité de vie des étudiants. Propriétaire de 187 hectares bien situés, l'Université porte une vision écosystémique et durable de son territoire. Elle veut en conserver le contrôle pour construire un projet cohérent autour de la production de logements étudiants et du développement de services adaptés (incubateurs...). Aujourd'hui, nous travaillons ensemble sur un projet de foncière qui offrirait un cadre et des moyens nécessaires à la réalisation de ce programme. Nous en serions co-investisseur minoritaire, aux côtés de l'Université. Nous devrions aboutir dans les prochains mois. Cela permettra aussi à l'Université d'atteindre l'ambition environnementale qu'elle s'est fixée en appliquant un cahier des charges exigeant à l'ensemble de son foncier (construction bas carbone, maîtrise énergétique, mobilités douces).

Un projet innovant qui pourra être répliqué dans d'autres territoires

Grâce à ce modèle innovant, on peut réussir à mobiliser du foncier pour produire des logements étudiants tout en renforçant l'attractivité d'un patrimoine universitaire. Cela pourra être répliqué dans d'autres territoires dans le cadre du programme AGiLE. Dans notre région, nous travaillons aussi sur d'autres projets de production de logements étudiants avec des entités du Groupe. Avec nos collègues des filiales, nous sommes prêts à entrer dans la phase opérationnelle du programme AGiLE. Nous avons déjà créé un socle de travail commun. Nous partageons les mêmes constats et les mêmes objectifs face à ce qui est une urgence sociale. À mon arrivée en poste, un chiffre m'a frappée : à Bordeaux, 200 étudiants dorment dans leur voiture. On ne peut tolérer cette situation. »

Un premier bilan attendu pour fin 2025

La direction de l'immobilier de la direction de l'investissement de la Banque des Territoires travaille d'ailleurs activement avec La Poste Immobilier et Icade pour transformer certains actifs en logements étudiants (centres de tri, bureaux, etc.). Des foncières 100 % Groupe vont prochainement se structurer pour entrer en production (lire pages 18-19). Là encore, l'idée est d'atteindre « une vitesse de croisière » pour démultiplier les opérations. Des partenariats sont également noués avec des opérateurs privés, comme Uxco Group, pour monter des projets d'envergure.

D'ici la fin de l'année, un premier bilan du programme mesurera la dynamique sur les territoires. À l'image de ce qui aura été fait par le Groupe avec la construction du Village des Athlètes pour les Jeux de Paris 2024, « nous avons la conviction qu'ensemble, on peut réussir des opérations que l'on ne pourrait faire seul », affirme Isabelle Bonnaud-Jouin. Pour la directrice du programme, la force du Groupe fera la différence « Nous portons les sujets avec une même ambition de cohésion sociale et territoriale. C'est une démarche qui a du sens : permettre à chaque étudiant de construire son avenir dans les meilleures conditions. »



Des foncières 100 % Groupe pour financer des logements étudiants

© Fred MARVAUX/REA

Mobilisation générale pour le Groupe : le tout nouveau programme AGiLE associe les métiers de la Banque des Territoires et l'expertise de plusieurs filiales pour agir en faveur du logement étudiant. La phase opérationnelle ne fait que débiter mais la Banque des Territoires a déjà engagé des échanges avec La Poste Immobilier et Icade : des projets de foncières sont aujourd'hui bien avancés.

« Nous voulons allier nos forces en co-investissant dans la transformation de lieux vacants en résidences étudiantes », annonce Barbara Monréal Munoz, directrice adjointe du département immobilier à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. La Poste Immobilier et Icade

détiennent, en effet, des actifs non exploités mais bien localisés dans de nombreuses villes étudiantes. « Ce patrimoine peut répondre à une vraie demande sociétale. Grâce à leur expertise de promoteur, ces deux filiales savent leur donner une seconde vie. En mobilisant nos fonds propres, nous

Pour moi, pour nous, pour tous

Icade a imaginé, avec l'agence de design Saguez & Partners, son propre concept de résidence étudiante et il repose sur un triptyque. Dans les étages élevés, on trouve les logements privés. Un peu plus bas, des espaces collectifs sont réservés aux résidents : places de coworking, bibliothèque, salle de projection... Les étudiants peuvent y travailler ou y partager des moments conviviaux. Le rez-de-chaussée est lui accessible au public durant la journée : on pourra y prendre un café, trouver une restauration légère et même s'installer plusieurs heures pour lire, travailler, discuter... Cette zone ouverte sur la ville est un gain d'attractivité pour les habitants du quartier comme pour les étudiants qui pourront y accueillir leurs amis. Les collectivités sont très favorables à la mixité des usages : elles apprécient que ces résidences s'ancrent dans leurs territoires pour contribuer à la vie d'un quartier.

pourrons déployer ensemble ces opérations à grande échelle», explique Barbara Monréal Munoz. La Poste immobilier envisage de reconvertir plusieurs centres de tris inactifs ou des immeubles tertiaires. « Il y a deux ans, nous avons déjà conclu un partenariat similaire pour créer des résidences seniors. Cela fonctionne bien. Un opérateur spécialisé se charge de leur exploitation », précise Barbara Monréal Munoz. Une nouvelle foncière, cette fois dédiée au logement étudiant, sera bientôt créée. Détenue à 51 % par La Poste et 49 % par la Banque des Territoires, elle gèrera une dizaine de projets, principalement du logement libre qui sera confié à un opérateur. La partie conventionnée sera exploitée par La Poste Habitat.

À la fois investisseur et exploitant

De son côté, Icade a identifié plusieurs immeubles de bureaux pour des opérations similaires : *« en nous associant avec la Banque des Territoires sur le même modèle que La Poste Immobilier, nous pourrons en faire plus que si nous comptons sur nos seuls fonds propres. Cela multiplie les capacités du Groupe de produire du logement étudiant et c'est bien la logique du programme AGiLE »,* souligne Audrey Camus, directrice générale de la Foncière d'Icade. 500 à 1 000 logements par an seront livrés chaque année pour atteindre un objectif global de 5 000 lits.

Prochainement, Icade déposera sa propre marque de résidence étudiante en proposant un concept inédit (lire encadré). Cette création participe de sa stratégie de diversification. *« Cela a du sens d'investir dans le logement étudiant pour répondre à un réel besoin, alors que d'autres secteurs sont en moins en demande. La reconversion de bureaux en résidence étudiante montre aussi la résilience de nos actifs. Nous prévoyons aussi des constructions neuves »* précise Audrey Camus. À noter, même si Icade a signé un contrat avec le gestionnaire Normade Campus pour gérer ces résidences, c'est bien sa foncière qui en assumera le risque d'exploitation : *« c'est une nouveauté d'intervenir en tant qu'investisseur et exploitant, nous tenons à être présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur. »* Deux opérations sont déjà en cours, l'une vise à la reconversion d'un immeuble tertiaire à Levallois-Perret en 600 logements étudiants, l'autre est une construction neuve à Ivry-sur-Seine.

Ces deux projets de foncière 100 % Groupe constituent de bons leviers pour le programme AGiLE : *« Nous avons la chance d'être dans un Groupe où on partage la même envie de faire émerger des projets utiles et vertueux. En combinant nos ressources, nous pouvons surmonter d'éventuelles difficultés et trouver les bons compromis »,* souligne Barbara Monréal Munoz.

Des programmes d'envergure pour accélérer la production de logements

En complément des synergies créées avec les filiales, la direction de l'investissement de la Banque des Territoires noue des partenariats avec des opérateurs privés. Le premier d'entre eux, conclu avec Uxco Group va permettre la création de près de 7 000 logements.

« Nous avons rencontré tous les promoteurs de résidences étudiantes et une grande partie des opérateurs afin d'avoir une bonne connaissance du marché », explique Barbara Monréal Munoz, directrice adjointe du département immobilier à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. Cela a permis d'analyser les différents modèles et d'identifier les opportunités intéressantes. *« Nous cherchons à co-investir, toujours en minoritaires, auprès d'acteurs capables de produire un important volume »,* insiste-t-elle. Un premier partenariat a été conclu avec Uxco Group, qui permettra de construire 18 résidences dans les trois prochaines années. D'un montant de près de 800 M€, ce projet sera financé en fonds propres à hauteur de 120 M€ par la Banque des Territoires. D'autres partenariats sont en cours de discussions.

Des résidences étudiantes, mais pas de l'hôtellerie

« Nous tenons aussi à nous positionner sur de vraies résidences étudiantes, pas ou peu de co-living » avertit Barbara. *Les modèles ont beaucoup évolué ces dernières années. Certains opérateurs développent une forme d'hôtellerie. Nous sommes vigilants à proposer la bonne adéquation entre l'offre de services et un niveau de loyer abordable pour des étudiants. »*



Une étudiante dans sa chambre de la résidence universitaire de l'Arsenal à Toulouse.

© ADRIEN NOWAK/Hans Lucas/Hans Lucas via AFP



Séance de selfies sur le rooftop de la résidence Evariste Galois

Une chambre à soi pour trouver sa voie

En Île-de-France, les résidences étudiantes Studefi de CDC Habitat se distinguent par des logements de qualité à prix modéré et des services adaptés. La présence d'un régisseur, qui habite sur place, contribue à en faire, selon ses habitants, « the place to be ». À Paris, l'une d'elles affiche depuis plusieurs années un taux de satisfaction de 100 %.

« *J'adore mon job, je ne pourrais pas faire autre chose* », explique en souriant Arnaud Serre. Régisseur de la résidence étudiante Evariste Galois, dans le 18^e arrondissement de Paris, ce quinquagénaire vit et travaille depuis près d'un an au cœur de l'une des 26 résidences Studefi de CDC Habitat. Son rôle dépasse la gestion technique et locative. « *L'accompagnement de proximité est notre plus-value* », explique-t-il dans son bureau à deux pas de la salle de coworking où des étudiants en médecine révisent leurs examens. « *En vivant sur place, j'ai un regard permanent sur la résidence. Cela donne aussi un repère à tous les jeunes.* »

Un repère bien identifié par les résidents qui le saluent gaiement en franchissant le seuil de la résidence. En fin d'après-midi, beaucoup d'entre eux frappent à sa porte pour partager un moment ou exprimer une difficulté. « *Ils ont besoin d'avoir quelqu'un qui les écoute, qui dédramatise parfois* », constate le régisseur, sensible à la montée d'anxiété des jeunes

« Le modèle Studefi a fait ses preuves et les collectivités nous sollicitent pour de nombreux projets. Dans nos résidences à vocation sociale, nous veillons au confort des étudiants, à la qualité du logement et à tous les détails : proximité, services adaptés. »

CAROLE COPPOLANI,
directrice opérationnelle de Studefi

depuis la crise sanitaire. Il a organisé une rencontre autour de la santé mentale en conviant une praticienne d'un centre de santé voisin. « *Nous ne sommes pas des psychologues, ce n'est pas notre rôle, mais nous pouvons donner des contacts utiles* », précise Arnaud, qui propose régulièrement des rendez-vous sur des sujets du quotidien.

Je vais rester le plus longtemps possible

« *Il est toujours là pour nous soutenir, nous aider pour la paperasse et même préparer notre avenir* », confirme Koceila, étudiant en informatique. Chaque mois, Arnaud anime des ateliers pratiques : demandes à la CAF, déclaration d'impôts, renouvellement d'un titre de séjour mais aussi recherche de logement. « *C'est important de préparer l'après* », insiste le régisseur... même si personne n'a envie de quitter « Evariste Galois ». Le taux de satisfaction de 100 % le confirme. « *J'ai tout ce qu'il faut ici. C'est cent fois mieux que la résidence où j'étais avant. On peut travailler au calme dans le coworking ou retrouver les autres sur la terrasse avec vue sur le Sacré-Cœur. Mais surtout, avoir son propre studio c'est un vrai bonheur. On a aussi une laverie connectée. Je suis à cinq minutes du métro et à mi-distance entre mes amis et mon école. Que demander de plus ?* », résume Koceila.

Ici, on trouve peu d'adeptes de la colocation ou du coliving, les résidents apprécient d'avoir « *une chambre à soi* » pour 350 euros par mois avec chauffage, eau chaude, électricité et wifi inclus. Chaque studio de 20 m², bien distribué avec son coin cuisine et sa salle d'eau, est équipé avec des meubles en bois « *dont on fait les bateaux* » pour une solidité à toute épreuve. « *Je sais que certains bougent les meubles. Moi, je n'ai rien changé. Tout est optimisé, fait sur mesure. J'ai juste posé mes affaires*, déclare Reine, une jeune togolaise qui étudie l'anglais à la Sorbonne. *Je n'espérais pas autant. J'ai eu beaucoup de mal à trouver un toit, j'ai eu si peur. En anglais,*

on fait la différence entre l'habitation (house) et son chez-soi (home). Ici, j'ai ce sentiment de chaleur, cela me donne un ancrage.»

Les Misérables, en comédie musicale

Même si elle s'avoue très casanière, Reine participe aux soirées culturelles organisées par Arnaud. Le régisseur travaille avec Cultures du cœur, une association dont CDC Habitat est partenaire pour faciliter l'accès à la culture de ses locataires les plus modestes. «*J'aime proposer des sorties qu'ils n'oseraient pas faire seuls ou qu'ils ne pourraient pas se payer. J'ai aussi négocié des places à 5 € en première catégorie avec plusieurs théâtres publics et ça leur plaît*», se réjouit Arnaud.

Le régisseur apprécie sa liberté d'action. «*J'aime travailler en autonomie mais je ne suis pas isolé. On nous donne des moyens pour initier des projets. Chaque secteur est animé par un responsable et nous avons des temps d'échange avec nos collègues pour améliorer nos pratiques*», précise Arnaud, qui assume au quotidien toute la gestion locative et la maintenance du bâtiment. Chaque régisseur assure la commercialisation et de toutes les étapes du bail jusqu'à la sortie du locataire. Il veille aussi à l'entretien de la résidence, en faisant appel si nécessaire à des ressources externes pour résoudre les problèmes techniques. Dans toutes ses missions juridiques ou techniques, il bénéficie du soutien du siège de Studefi.

Ça marche à la confiance

Si Arnaud apprécie la proximité de sa résidence avec les lieux culturels parisiens, ses collègues de banlieue savent aussi exploiter leur environnement. Certains lancent des jardins partagés. Les plus sportifs proposent des activités physiques en fin de journée... Chaque régisseur s'adapte à sa géographie et à la population. Carole Coppolani, directrice opérationnelle de Studefi, est convaincue que cette autonomie nourrit la motivation : «*Cela donne davantage envie de s'investir que lorsque l'on est bridé par quelqu'un qui veut savoir tout ce que vous faites. Nous avons bien sûr un contrôle rigoureux mais nous appuyons les initiatives. Nos régisseurs sont passionnés par ce qu'ils font, et c'est génial. C'est une grande part de notre réussite.*»

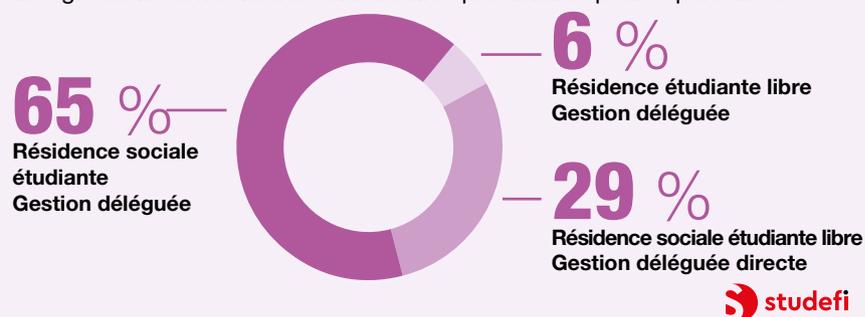
Arnaud tient le même discours lorsqu'il parle des résidents : «*les jeunes nous proposent des idées, on les soutient et on leur fait confiance. Ils nous le rendent à 1 000 %*». Un étudiant en sciences de l'environnement a récemment organisé une fresque de la biodiversité. L'espace de coworking se transforme parfois en salle de projection pour les soirées match ou les séances

Le groupe CDC Habitat engagé dans le programme AGiLE

À la fois propriétaire et gestionnaire, le groupe CDC Habitat est engagé en faveur du logement abordable pour les jeunes. Il apporte aujourd'hui son expertise au programme AGiLE du groupe Caisse des Dépôts en faveur du logement étudiant avec sa marque Studefi et d'autres modes d'actions.

En une dizaine d'années, la marque Studefi s'est imposée comme une référence en matière de logement étudiant conventionné en Île-de-France. Premier propriétaire gestionnaire de logements étudiants de la région, elle compte 5514 lits et va poursuivre son développement en s'ouvrant à la fois aux jeunes actifs (deux nouvelles résidences franciliennes accueilleront bientôt les deux publics) et en s'implantant en régions en 2027 (à Bordeaux et Lyon). «*D'ici six mois, nous allons livrer 1 100 logements Studefi en Île-de-France et nous produirons encore 1 000 nouveaux logements entre 2026 et 2028, ce qui représente une hausse de 50 % en trois ans. Ce fort développement participera de l'effort collectif du groupe Caisse des Dépôts*» annonce Charles de Salaberry, son directeur.

Le groupe CDC Habitat possède une autre marque, Kamino, destinée aux jeunes et jeunes actifs de 18 à 35 ans. Développée par sa filiale Adoma, elle propose aujourd'hui 3234 logements meublés et équipés à bas prix. De plus, le Groupe produit aussi de nombreuses résidences étudiantes, à travers son GIE Générations, qu'il confie à des gestionnaires comme le Crous quand il s'agit de logements conventionnés et à d'autres prestataires pour le parc libre.



La répartition de l'offre de CDC Habitat



Arnaud, le gardien de la résidence, accompagne les étudiants au quotidien.

cinéma. «*Ils m'ont demandé d'installer un frigo solidaire où chacun peut déposer ce qu'il a cuisiné. Il y a une solidarité que je n'ai pas toujours vue ailleurs*», témoigne Arnaud.

Pour lui, qui reçoit 15 appels de jeunes en galère de logement chaque jour, c'est très frustrant de devoir répondre non par manque

de place. Les 112 appartements sont, en effet, tous occupés. «*Nous avons une belle jeunesse qui s'accroche malgré les difficultés et tout ce qui peut être anxiogène dans la société. Elle y croit, elle a des objectifs et elle bosse. Il faut la soutenir*», conclut Arnaud.



CE SITE EST
SOUS VIDEOPROTECTION

Pour l'exercice du droit d'accès,
de rectification, de suppression ou de
portabilité, contactez le Service d'Accueil
au 0 9 73 33 34 34



résidence
Evariste

Plébiscitée par ses habitants, cette résidence située au cœur de Paris offre des logements de qualité à prix modéré.



Santé et grand âge

À fond la forme

Face à l'augmentation des dépenses de santé due au vieillissement de la population, à la hausse des maladies chroniques et au coût de l'innovation médicale, le groupe Caisse des Dépôts, fort de son intervention historique en faveur de la santé et du grand âge, renouvelle son engagement avec une stratégie commune sur ces sujets. Cette initiative vise à harmoniser et amplifier l'impact des actions du Groupe. Décryptage d'une démarche collaborative ambitieuse.

Quand le groupe Caisse des Dépôts se réunit pour parler santé et grand âge, le tour de table laisse entrevoir une vraie force d'action. La Banque des Territoires, La Banque Postale, Sfil et Bpifrance financent infrastructures de santé et établissements médico-sociaux, tandis que CNP Assurances offre des solutions sur-mesure aux seniors. La Poste Santé & Autonomie, CDC Habitat et emeis gèrent respectivement services de santé à domicile et services numériques pour les données de santé, logements seniors et intergénérationnels, et Ehpad et cliniques spécialisées en psychiatrie et rééducation. La direction des politiques sociales (DPS), la Banque des Territoires et Bpifrance agissent pour le compte de l'État, en matière de santé et autonomie.

Une pour tous

En lançant une feuille de route unifiée, le groupe Caisse des Dépôts franchit une étape dans son intervention au service de l'amélioration de l'accès aux soins et de la prise en charge de la dépendance. « *Ce travail est le fruit d'une réflexion collaborative afin d'harmoniser nos actions, de renforcer leur visibilité auprès des acteurs de l'écosystème et d'identifier des projets de coopération* », explique Anaïs Callot, directrice santé et autonomie à la DPS, qui pilote l'équipe en charge de la coordination de la feuille de route. Cette coconstruction s'incarne par une communauté Action Groupe (lire encadré p. 15) réunissant les acteurs dédiés à la santé et au bien vieillir.

25 milliards d'euros

À impact fort, enveloppe financière significative. Le Groupe mobilisera 25 Md€ sur un horizon à cinq ans. « *Cette enveloppe, alignée sur le plan stratégique du Groupe, confirme notre volonté d'être présents sur l'ensemble du parcours de santé et des seniors* », précise Anaïs. La stratégie repose sur quatre axes. Le premier concerne le financement de l'offre de soins en prêts et investissements, notamment des établissements et structures sanitaires et médico-sociales, de l'établissement de santé à l'habitat partagé des seniors. Le deuxième vise à soutenir les innovations organisationnelles et numériques, essentielles pour améliorer l'efficacité des services. Le troisième a pour objectif de structurer l'offre, en favorisant par exemple l'émergence d'acteurs de taille critique. Le quatrième concerne l'accompagnement des Françaises et Français dans le financement de leur santé et de leur perte d'autonomie, en participant par exemple au développement d'une offre de monétisation du patrimoine afin de diminuer le reste à charge.

De bout en bout

Cette feuille de route s'inscrit en complémentarité des politiques publiques. « *Par exemple, pour répondre au besoin*

d'accompagnement de la perte d'autonomie des personnes âgées, l'État souhaite accélérer le développement des solutions d'habitat partagé, c'est-à-dire entre le domicile individuel et l'Ehpad. » C'est là que les synergies du Groupe s'actionnent. Les acteurs concernés se sont réunis lors d'un atelier de réflexion. « *Nous avons cartographié les actions existantes, en identifiant les facteurs de réussite et les freins, et tiré parti des retours d'expérience.* » À partir de cette analyse, une offre globale a été construite. L'objectif est de proposer une logique de parcours de bout en bout, fluide pour la personne et qui mobilise chaque métier en fonction de ses compétences :

accompagnement du porteur de projet en ingénierie, financement des murs via une offre de prêts, prise de participation dans la structure, offre de services à la personne, etc.

En somme, des enjeux majeurs qui nécessitent une action coordonnée et inscrite dans le long terme, alliant vision humaine et outils numériques éthiques et souverains. Une mission sur mesure pour le groupe Caisse des Dépôts!

 Laura Cornu
 Clémence Monnet, agent002.com

REGARDS CROISÉS

Marianne Kermoal-Berthomé,
directrice des politiques sociales
(Caisse des Dépôts)

Dominique Pon,
directeur général La Poste Santé & Autonomie
(groupe La Poste)

Un défi majeur ?

MARIANNE KERMOAL-BERTHOMÉ : Le vieillissement de la population avec des besoins croissants sur les politiques de santé et du grand âge. Comment répondre, par exemple, de manière opérationnelle à la question du logement des personnes âgées en perte d'autonomie avec des solutions adaptées aux territoires et aux différents niveaux d'autonomie, tout en intégrant des services à la personne ?

DOMINIQUE PON : Proposer aux professionnels de santé et aux patients des outils numériques souverains à la pointe de la technologie, tout en apportant des services humains de proximité permettant d'améliorer les parcours de santé.

Une innovation ?

M.K.B. : Se donner les moyens d'orchestrer les possibilités d'actions entre les filiales, dans une logique de package. Cela permet d'envisager la réponse aux besoins de soins et services de nos concitoyens dans une logique de parcours.

D.P. : J'en citerais deux. Dalvia santé, une plateforme numérique souveraine d'IA en santé qui fait gagner du temps aux professionnels de santé en réalisant des synthèses automatiques de dossiers médicaux, et Noé Santé, une plateforme humaine de coordination de parcours pour le retour à domicile des patients après une hospitalisation.

La force de la communauté ?

M.K.B. : La complémentarité des métiers et expertises qui nous permet de construire des projets à impact pour le secteur public et privé.

D.P. : Notre passion commune pour le secteur de la santé et le sens de l'intérêt général qui anime chacune et chacun d'entre nous.

Les prochaines étapes ?

M.K.B. : Maintenant que la méthodologie et les axes stratégiques sont définis, il faut être au rendez-vous de nos ambitions, avec plus de financements pour ces secteurs, et des solutions nouvelles sur le numérique en santé ou sur le logement des seniors par exemple.

D.P. : La priorité désormais est de sélectionner des actions communes à fort impact sur le système de santé, notamment dans l'amélioration des parcours de santé et la prévention, mais aussi dans la constitution d'un écosystème en santé souverain en lien avec la puissance publique.

Caisse des Dépôts

Abdoulaye Drame

Un citoyen pas comme les autres

Quarante jours dans l'année, Abdoulaye Drame troque sa casquette d'analyste du contrôle permanent non financier pour enfiler son képi de réserviste de l'Armée de Terre.



PARCOURS

2015 : master en gestion des risques, université Paris Descartes et Paris Sorbonne Nord

2015 : analyste risques opérationnels et contrôles permanent, BPCE Assurances

2016 : chargé de conformité, BNP Paribas, Paris

2022 : analyste conformité bancaire et financière, Caisse des Dépôts, Paris

2023 : certification LCB/FT-Expert opérationnel BFI et IF, école supérieure de la banque

2024 : analyste contrôle permanent non financier, direction de la communication, du mécénat et des partenariats

L'engagement civique

« Étudiant, je cherchais déjà à apporter mon aide aux autres », explique Abdoulaye en toute humilité. Il rejoint alors la Protection civile où il effectue des missions de premiers secours et apporte un soutien aux sapeurs-pompiers. En novembre 2015, le quartier où il a l'habitude de sortir avec ses amis est pris pour cible lors des attentats de Paris. Abdoulaye souhaite « monter d'un clic », selon l'expression militaire. Sans aucune expérience de l'armée, il décide de s'engager dans la réserve opérationnelle de l'Armée de Terre.

L'engagement militaire

Dossier de candidature, entretiens d'engagement, formation militaire initiale du réserviste (FMIR)... Il rejoint sa compagnie, qui assure continuellement son instruction. Depuis, il dédie une partie de ses week-ends et des vacances scolaires à son activité de militaire de réserve. « Nous sommes mobilisés dans l'opération Sentinelle, qui a renforcé le plan Vigipirate en 2015 et qui vise à sécuriser le territoire national face aux menaces terroristes. » En 2020, lors de la pandémie de la Covid-19, il prend part à l'opération Résilience et participe au transport, à la sécurisation et à la répartition de stocks de matériel médical vers les différents hôpitaux franciliens. Pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024, il loge jours et nuits, pendant trois semaines, dans l'immense camp militaire installé à Reuilly. Il sécurise notamment les quais de Seine pour les préparatifs de la cérémonie d'ouverture. « J'ai la chance de bénéficier du soutien de la Caisse des Dépôts qui octroie un mois d'autorisation d'absence pour effectuer des missions pour le compte de l'armée. » Cette expérience, il la décrit comme formatrice tant sur le plan personnel que professionnel. « Nous apprenons la rigueur, le dépassement de soi et l'esprit d'équipe, des qualités qui s'appliquent au travail. »

L'engagement professionnel

Dans le civil, Abdoulaye incarne ces principes au sein de l'équipe risque, contrôle et conformité de la direction de la communication, du mécénat et des partenariats. À l'écoute des équipes, il les accompagne dans la modélisation et la formalisation de leurs processus, ainsi que l'identification de leurs risques opérationnels et de non-conformité. L'objectif : identifier chaque activité du métier, les décrire étape après étape et identifier les points de contrôle pour chacune d'entre elles. « Que ce soit dans l'armée ou à la Caisse des Dépôts, c'est le collectif qui permet d'avancer. C'est une force dans le contexte actuel pour servir l'intérêt général au quotidien. »

✍️ Laura Cornu

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

Sfil

Carine Roux

Des chiffres et des convictions

Carine Roux est responsable du pôle transversal de la direction des risques de crédit. Derrière ce rôle qui impose rigueur et discipline, se tient une personne qui porte des valeurs éthiques jusque dans son quotidien.

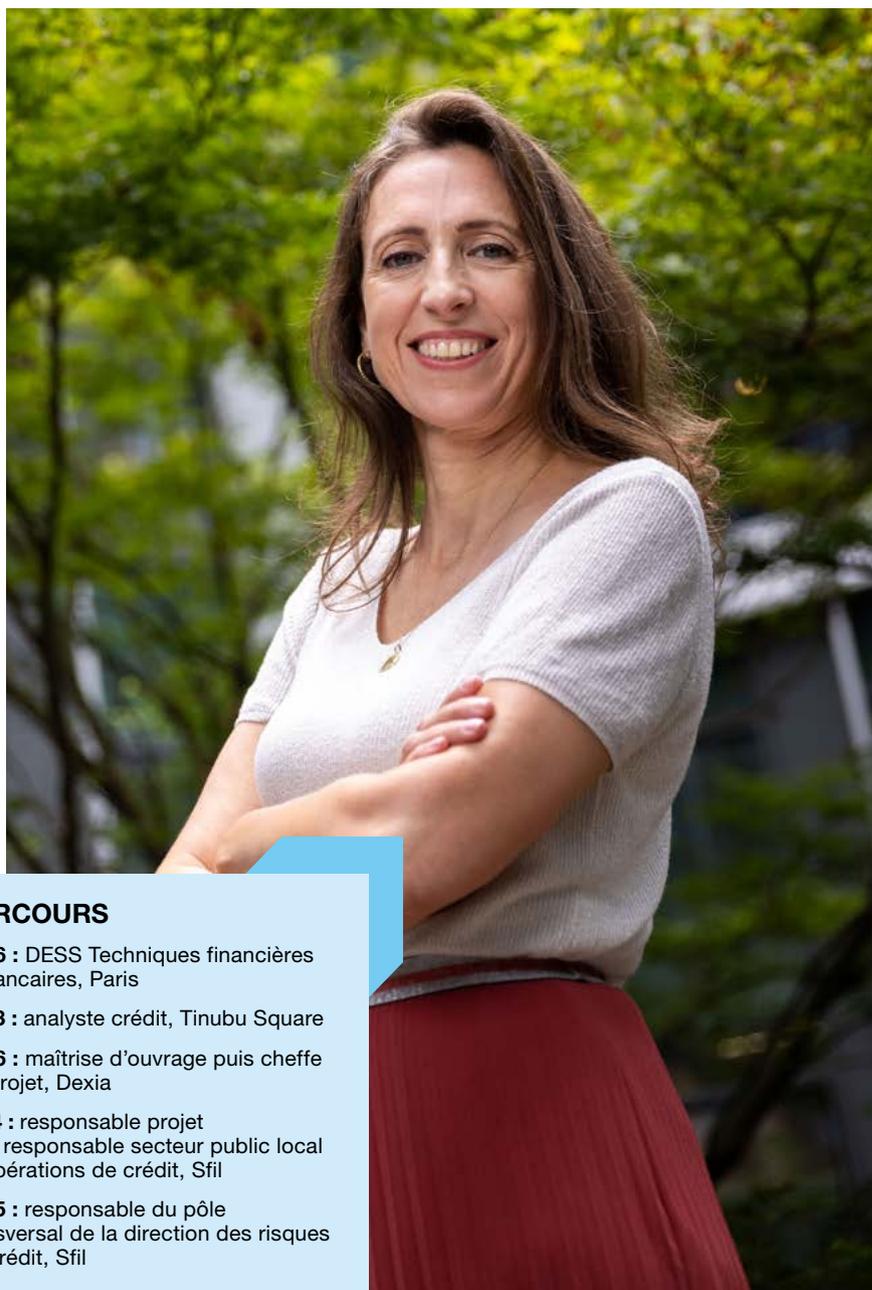
L'amour des chiffres

« J'ai longtemps été fâchée avec les mathématiques, se souvient Carine avec humour. Mais arrivée au lycée, j'ai eu une révélation : je me suis découvert une passion pour analyser les chiffres et faire parler les données. » Ses études terminées, elle démarre alors sa carrière en réalisant des analyses financières et extrafinancières d'entreprises, pour évaluer les risques lors d'une demande de crédit. « Au-delà de l'analyse comptable du potentiel créancier, on doit s'intéresser à son actualité, son secteur d'activité et aux risques exogènes (réglementaires, géopolitiques...) qui peuvent avoir des incidences sur sa santé financière. »

De fil en aiguille, elle rejoint le secteur bancaire, puis intègre la banque publique de développement Sfil. « Le début d'une grande aventure », confie-t-elle.

La passion du projet

Pendant dix-huit ans, Carine met à profit sa connaissance autour du crédit et de la gestion de projet pour faire le lien entre les besoins des métiers et les développeurs informatiques. Elle a ainsi travaillé à faire communiquer le logiciel de gestion de la relation clients de Sfil avec ceux de la Banque des Territoires et de La Banque Postale. « Sfil appartient à 100 % à la Caisse des Dépôts, rappelle Carine. Elle rachète et refinance, via l'émission d'obligations, les prêts commercialisés par nos deux partenaires. » Elle apprécie son rôle de facilitatrice, essentiel à la conduite de projet, et l'émulation de l'intelligence collective. Récemment, Carine est revenue à son cœur de métier, les risques de crédit. Son équipe a notamment en charge le calcul des provisions qui doivent permettre à Sfil de



PARCOURS

2006 : DESS Techniques financières et bancaires, Paris

2003 : analyste crédit, Tinubu Square

2006 : maîtrise d'ouvrage puis cheffe de projet, Dexia

2014 : responsable projet puis responsable secteur public local et opérations de crédit, Sfil

2025 : responsable du pôle transversal de la direction des risques de crédit, Sfil

faire face à d'éventuels défauts de paiement des clients. Elle assure également l'administration des outils d'aide à la décision et leurs évolutions fonctionnelles, une façon de garder le lien avec la gestion de projet qu'elle affectionne tant. « Nous formons une grande famille où règne la bienveillance et où chacun se rend disponible pour l'autre. »

L'engouement pour la seconde main

Carine accorde de l'importance à exercer un métier porteur de sens. « Chez Sfil, on contribue au financement d'écoles, d'hôpitaux, de réseaux de transports et de

projets environnementaux. » Un engagement qu'elle traduit dans sa vie personnelle. Carine chine, restaure, bricole. « La pandémie de la Covid-19 a provoqué un déclin. J'ai réalisé que la fermeture des magasins ne me gênait pas et depuis, je me tourne vers la seconde main dès que je le peux. » Elle y voit la satisfaction de créer de ses propres mains et une manière de consommer de façon plus responsable.

 Laura Cornu

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

Tel un phœnix

15 avril 2019, la cathédrale de Notre-Dame de Paris s'embrase dans un gigantesque incendie. Démarre un chantier qui durera quatre ans et qui prévoit la reconstruction de la charpente à l'identique. La Caisse des Dépôts et CNP Assurances, qui possèdent des actifs forestiers gérés par la Société Forestière, ont fait dons d'arbres. Une soixantaine de chênes a été sélectionnée conformément aux spécifications des architectes des Monuments historiques. Au-delà de la reconstruction, cette opération a mis en lumière la gestion durable des forêts françaises, où le renouvellement dépasse largement les prélèvements.



La restauration en vidéo

David Bordes © Rebâtir Notre-Dame de Paris

