

SOUVERAINETÉ ÉNERGÉTIQUE

Il y a de l'électricité dans l'air



Notre stratégie est claire, constante et déterminée : accélérer la décarbonation de notre pays



La décarbonation est un levier de souveraineté

L'indépendance énergétique est la clé de notre avenir. Notre pays ne pourra réussir sa transformation écologique sans accès à une énergie locale et bas carbone. Il ne pourra accroître sa compétitivité et construire une intelligence artificielle souveraine sans disposer d'une énergie stable et abordable.

Aujourd'hui, la Caisse des Dépôts poursuit sa trajectoire de décarbonation du pays. En investissant dans les énergies renouvelables tel que l'éolien en mer, notre Groupe contribue à financer une énergie renouvelable sur quatre, soit 20 à 25% de nos besoins nationaux.

Ces financements couvrent la quasi-totalité du mix énergétique : solaire, éolien, hydro-électricité, biométhane, valorisation des déchets, réseaux de chaleur, géothermie et désormais nucléaire. En cela, nous agissons pour que la demande d'énergie fossile diminue. Avec l'ouverture du parc éolien Yeu Noirmoutier en juin dernier, le portefeuille d'actifs de la Banque des Territoires atteint 10 GW de puissance d'énergie renouvelable financée sur fonds propres, soit 13% de la capacité renouvelable totale installée en France.

Car les équipes de la Caisse des Dépôts ont une vision de long terme, nos financements sont mobilisés pour assurer la disponibilité d'une électricité bas carbone, pilotable et souveraine. La Caisse des Dépôts participe ainsi au financement de six nouveaux réacteurs EPR 2 grâce aux ressources du Fonds d'épargne. De même, pour se raccorder aux nouvelles productions d'énergies décarbonées, RTE qui consacre 100 Md€ au renforcement de son réseau électrique, bénéficie aussi d'un prêt de 5 Md€ sur Fonds d'épargne.

Notre stratégie est claire, constante et déterminée : accélérer la décarbonation de notre pays. Nous avons revu à la hausse notre plan en faveur de la transformation écologique en le faisant passer de 100 Md€ à 130 Md€. Ce plan, qui soutient à la fois l'adaptation de notre économie et la préservation des ressources naturelles, agit concrètement pour diminuer notre consommation de matières fossiles : production d'énergies renouvelables mais aussi développement des mobilités propres et amélioration de l'efficacité énergétique des logements. Il favorise également l'émergence de modèles industriels décarbonés, notamment à travers l'action de Bpifrance.

La transformation est engagée. La question est maintenant d'aller vite pour être pleinement souverain et avoir le choix : le choix de nos investissements, de nos technologies et de notre trajectoire. C'est précisément la mission de la Caisse des Dépôts.

Olivier Sichel, directeur général du groupe Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Yann Tampéreau, chef économiste du groupe Caisse des Dépôts

Grand Angle

12 Il y a de l'électricité dans l'air

Focus

24 Patrimoine, je t'aime

Portraits

26 • Odile Duthil
Cyber vigilance

27 • Valentine Norève
Radicalisation écologique



Directrice de la publication :
Sophie Quatrehomme

Directeur de la rédaction :
Jean-Michel Roullé

Directrice des informations :
Marie-Anne Macé

Rédactrice en chef : Pauline Martin-Ranger

Responsables éditoriales : Laura Cornu,
Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Théo Bouix, Thibault Brière,
Ludvine Pelletier

Conception graphique :
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Réalisation : Agnès Debeuré Revest

Photographie Une : André Bourriquen / Hans
Lucas - 2026

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

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

Direction de la communication, du mécénat
et des partenariats - septembre-octobre 2026



Recevez directement
la version numérique
de CDscope en
vous inscrivant ici.



Caisse des Dépôts

Nouvelles acquisitions stratégiques

L'Agence des participations de l'État (APE) a conclu un accord engageant avec la Caisse des Dépôts en vue de la cession de ses participations dans plusieurs sociétés : la société pour le logement intermédiaire (SLI), les Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB) et la Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF).

D'un montant de 2,5 Md€, ces opérations font suite à la revue stratégique 2025 du portefeuille de l'APE, bras armé du gouvernement en matière d'investissements, présente dans des sociétés cotées en Bourse et dans des entreprises non cotées. Elle vise à recentrer l'action de l'État dans les entreprises les plus stratégiques pour la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, ainsi que la sécurité nationale. Ces opérations parachèvent la réorganisation des participations concernées entre l'État et la Caisse des Dépôts, afin de mieux répartir les rôles entre les deux grands actionnaires publics.

L'acquisition de la SLI par la Caisse des Dépôts renforce son engagement dans le logement intermédiaire, et celle d'ATMB et SFTRF, son action en faveur



En acquérant la SLI, le Groupe consolide sa position dans le logement, comme ici à Haguenau.

© Christophe Caudroy - Caisse des Dépôts - 2025

du développement des territoires, notamment alpins.

L'acquisition de la SLI a été réalisée par CDC Habitat le 29 juin, qui a mené les négociations avec l'APE pour le compte de la Caisse des Dépôts. Celle d'ATMB et SFTRF a été finalisée le 31 juillet.

Le conseil d'administration d'ATMB a nommé Gisèle Rossat-Mignod au poste de directrice générale d'Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc. Elle a pris ses fonctions le 1^{er} septembre.

REVUE DE POST

in #rapportsannuels

La Caisse des Dépôts publie ses rapports annuels 2025 : activités et finances du Groupe, fonds d'Épargne, investissement responsable, commission de surveillance, comité de déontologie...



On vous dit tout !

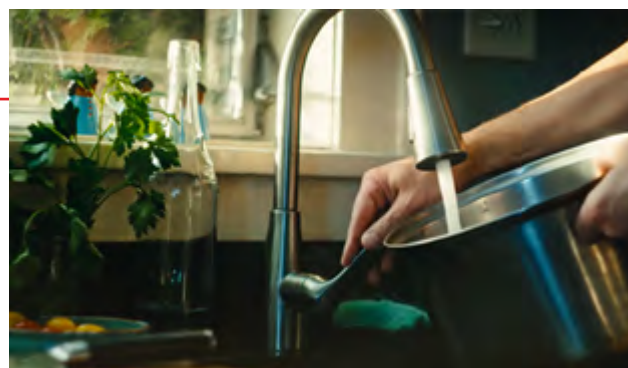
L'ensemble des rapports

f #territoires #mutation

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts a compilé dans un ouvrage des travaux de recherche sur les territoires qui ne cessent de se transformer face aux évolutions sociales, écologiques, économiques et numériques.



L'ouvrage Territoires en mutation



© Caisse des Dépôts

📺 #dossier

On la boit, on la chauffe, on l'utilise pour se laver, cultiver, transporter, refroidir... L'eau est partout dans nos vies. Pourtant, à certains endroits, elle devient de moins en moins disponible.



Comment votre épargne sauvegarde la ressource

Banque des Territoires + La Banque Postale

Classes en surchauffe

Les canicules de cet été ont révélé une réalité inquiétante : les établissements scolaires sont majoritairement inadaptés à de fortes températures. La Banque des Territoires et le programme Actee d'aide à la rénovation énergétique des bâtiments publics, en coordination avec l'État, ont ouvert un guichet unique pour les collectivités souhaitant bénéficier d'un diagnostic. Celui-ci examinera les caractéristiques du bâtiment (matériaux, exposition au soleil, isolation, ventilation) et identifiera les actions les plus efficaces. La Banque Postale déploie par ailleurs un « Prêt Écoles Adaptation Climatique » pour

financer des travaux à partir de 50 K€. Cette offre pourra être déclenchée rapidement grâce à un processus d'instruction simplifié, ainsi qu'une possibilité de prêt-relais permettant d'avancer les fonds dans l'attente du versement des subventions. Les collectivités pourront aussi bénéficier de l'accompagnement de la banque pour la recherche de subventions complémentaires. Ces mesures viennent compléter le programme Édurenov déployé par la Banque des Territoires en faveur de la rénovation énergétique et de l'adaptation au changement climatique.



Dans l'Hérault, l'école Georges Rascol a entrepris des travaux de rénovation écologique via le programme Édurenov de la Banque des Territoires.

© Daniel Mielniczak - REA / Caisse des Dépôts - 2024

Banque des Territoires + Icade

Boulot transformé en dodo

En Île-de-France, des bureaux vides et inoccupés vont devenir des logements. Icade Promotion, la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne Île-de-France ont lancé « **Évolution Habitat** », un véhicule d'investissement commun dont l'ambition est de transformer 50 000 à 60 000 m² d'immeubles de bureaux vacants en logements d'ici trois ans, avec une cible d'une à deux opérations par an, et ce, dès la fin de l'année 2026.

Les projets couvriront plusieurs types de logement : accession libre, logement locatif intermédiaire, logement locatif social, bail réel solidaire, résidences gérées. Ils viseront des niveaux élevés de certification environnementale et énergétique, tout en favorisant le réemploi des matériaux, la désimperméabilisation des sols et le développement des mobilités douces.

La transition des usages est une des réponses à la demande accrue de logements dans la région francilienne. L'Île-de-France compte aujourd'hui plus de six millions de mètres carrés de bureaux vacants, alors que la production de logements peine à suivre. Ce véhicule a pour objectif d'accélérer ces transformations.

La Poste Immobilier

Des bâtiments postaux pour loger les étudiants

Forte de son patrimoine historique de six millions de m² implantés en cœur de ville et répartis sur tout le territoire, **La Poste Immobilier poursuit sa stratégie de diversification en transformant**

trois anciens sites postaux en 511 logements étudiants à Courbevoie, Toulouse et Levallois-Perret. Après avoir converti une dizaine de bâtiments en résidences services seniors, cette nouvelle

étape contribue à répondre à la pénurie de logements dédiés et à créer de la valeur pour les territoires.

En France, seules 380 000 places sont disponibles en résidences étudiantes pour près de trois millions de jeunes, **soit environ un logement pour sept étudiants.** Ces résidences proposeront des logements meublés et équipés, des espaces communs, ainsi que des services postaux, en synergie avec les activités du groupe La Poste.

CDC Habitat

L'adaptation, ça devrait être automatique



À Albi, les maisons en brique augmentent l'effet de la chaleur. Depuis dix ans, la ville s'adapte.

Laure Cordier – Maram / Caisse des Dépôts – 2023

Prenez des immeubles, du béton, de l'asphalte et des températures en hausse, vous obtenez un bel îlot de chaleur urbain. C'est le phénomène observé dans de nombreuses métropoles, grandes ou petites, lors de périodes de canicule, quand la température peine à redescendre la nuit et qu'un dôme d'air chaud se crée. Pour bâtir des cités plus résilientes, **CDC Habitat a cofondé le collectif « Nos villes à 50°C »**, avec le bailleur social Seqens. Son objectif est de proposer des actions simples et concrètes afin que le besoin d'adaptation soit pris en compte dans tout acte de construction ou de rénovation.

Depuis sa création, le collectif a sélectionné 35 projets à déployer rapidement à grande échelle. Parmi eux, le dispositif « Adaptaville », mis en place par l'Agence Parisienne du Climat pour les communes franciliennes, qui recense des solutions d'adaptation au changement climatique telles que désimperméabiliser, végétaliser, créer des îlots de fraîcheurs, choisir des revêtements adaptés, etc. Le collectif a aussi retenu le logiciel Albedya, qui permet de réaliser en quelques clics une étude bioclimatique pour un bâtiment à construire ou à rénover. Une doctrine

opérationnelle pour adapter logements et équipements publics au changement climatique a été présentée en juillet. De son côté, **CDC Habitat déploie son Plan d'adaptation au changement climatique**, initié en 2020. À partir d'une cartographie des zones les plus exposées aux aléas climatiques et d'un diagnostic du bâti, le bailleur peut déterminer la criticité de chaque site et les travaux à réaliser en priorité sur les résidences les plus à risque. Pour la conception des programmes neufs, de nouveaux critères sont venus enrichir les cahiers des charges pour agir sur le bâti.

Caisse des Dépôts

Une première... généreuse!

À une époque où la donnée est devenue une ressource stratégique, les espaces de données ou *data spaces* s'imposent comme une solution incontournable pour briser les silos et créer de la valeur commune. **La Caisse des Dépôts s'empare du sujet et lance le tout premier démonstrateur de données partagées sur la filière du bâtiment durable, baptisé « Data Space Bâtiment »**. Ce projet vise à explorer des cas d'usage et à prouver la valeur des échanges de données. Il réunit une trentaine d'acteurs publics et privés dont CDC Habitat, Icade, La Poste Immobilier, Numspot et RTE. Les acteurs de la filière bâtiment, de la conception à la démolition en passant par les métiers de

la gestion immobilière, pourront partager, valoriser et exploiter leurs données dans un cadre sécurisé, souverain, sans stockage et conformément aux réglementations européennes en vigueur. Son ambition est de multiplier son nombre de participants pour assurer la pertinence du modèle et sa commercialisation d'ici à fin 2027.

Ce démonstrateur est issu de la troisième édition du programme TechSprint, dont l'objectif est l'émergence d'un espace de données pour la transition écologique. Considérés comme les nouvelles autoroutes de la donnée, les espaces de données permettent d'agréger des données, de

faciliter leur partage dans un environnement sécurisé, et d'alimenter l'intelligence artificielle avec des données fiables. Plus largement, l'initiative s'inscrit dans le plan stratégique de la Caisse des Dépôts sur le numérique.

L'info en +

Le Groupe a lancé un plan stratégique, « Horizon numérique 2030 », en engageant 18 Md€ d'ici à 2030 pour accélérer la transformation numérique française et européenne et renforcer durablement notre souveraineté technologique.

Banque des Territoires + Egis + RTE

L'épargne modernise le réseau électrique

La trajectoire énergétique de la France est claire : il faut électrifier massivement l'économie pour baisser le recours aux énergies fossiles (lire p.12). Pour accompagner la hausse des besoins électriques et après accord du ministre de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, **la Banque des Territoires va octroyer à RTE, le gestionnaire du réseau d'électricité français, une enveloppe de prêts de 5 Md€ d'ici à 2029, financée sur fonds d'épargne.** Fin 2025, un premier prêt de 1 Md€, amortissable sur 40 ans, a déjà été débloqué.

Ce financement de long terme, rendu possible grâce à l'épargne des Françaises et des Français, permettra la mise en œuvre, par RTE, de son important plan d'investissement visant à moderniser le réseau électrique, à le raccorder aux nouveaux usages et à renforcer le réseau haute et très haute tension qui accueillera des flux d'électricité plus importants. Ainsi, d'ici à 2040, RTE prévoit le développement de 40 nouveaux postes électriques, la modernisation de 10 000 km de lignes et l'intégration de 50 GW d'énergies renouvelables.

Parallèlement, Egis, autre participation stratégique du groupe Caisse des Dépôts,

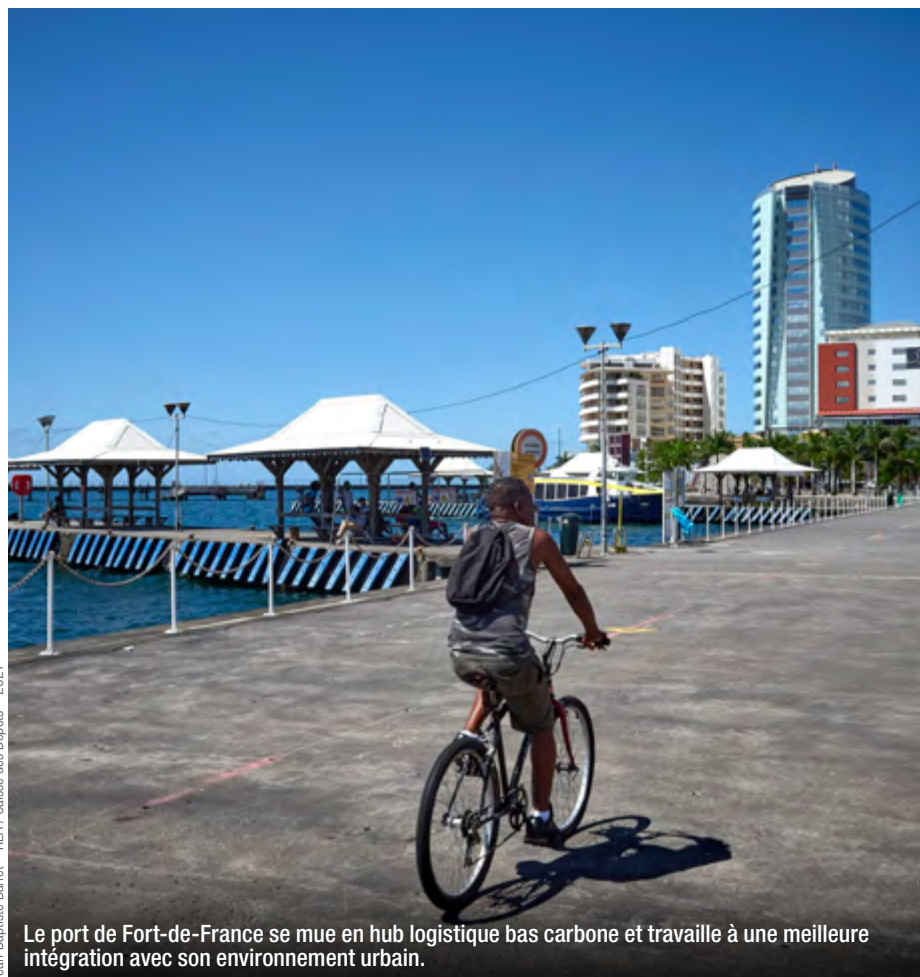
a pris en charge, dès cet été, la réalisation des études sur les futures lignes à haute tension (dimensionnement des fondations de pylônes, définition des tracés des liaisons souterraines, etc.), ainsi que la maîtrise d'œuvre des liaisons et des postes électriques.

L'info en +

La Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE 3) présente la politique énergétique de la France sur la période 2026-2035 afin d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

Banque des Territoires + Bpifrance

Moins d'énergies fossiles en Outre-mer



L'enjeu est fort : selon la loi de transition énergétique pour la croissance verte, les territoires d'Outre-mer doivent atteindre l'autonomie énergétique d'ici à 2030, alors que ces derniers importent encore largement une énergie carbonée (charbon, fioul). Le Groupe accompagne ces territoires pour réduire leur dépendance aux énergies fossiles.

La Banque des Territoires s'engage aux côtés du Grand Port Maritime de la Martinique (GPMLM) pour la période 2026-2029 en mobilisant des outils de financement ainsi que des capacités d'ingénierie. Avec plus de 95 % des flux de marchandises transitant par ses infrastructures, le GPMLM est un maillon incontournable de l'approvisionnement de l'île. Pour autant, le port est exposé aux multiples aléas climatiques tels que les cyclones, les submersions marines et l'érosion côtière, qui pourraient menacer la continuité des flux logistiques. L'objectif est d'anticiper les impacts à long terme du changement climatique, de préserver la biodiversité et la qualité de l'eau et de réduire la dépendance du port aux énergies fossiles.

En Guadeloupe, la Banque des Territoires et Bpifrance ont également conclu un partenariat avec l'acteur Géothermie Bouillante, avec un financement respectif de 3,20 M€ en investissement pour la première, et 22 M€ en prêt pour la seconde. L'objectif est de moderniser les équipements et de doubler les capacités de production pour ainsi couvrir 20 % des besoins électriques de l'île.

Le port de Fort-de-France se mue en hub logistique bas carbone et travaille à une meilleure intégration avec son environnement urbain.

Politiques sociales

Un CV 100 % authentique



Le lancement du Passeport de compétences est une des mesures phares du plan interministériel « Emploi futur » qui ambitionne d'augmenter le taux d'emploi des 16-25 ans.

© J'ai Laines - Caisse des Dépôts - 2025

Les Français peuvent compter sur un nouvel outil public : le **Passeport de compétences**, qui leur permet de centraliser les compétences acquises tout au long de leur vie professionnelle. Désormais, chacun peut, dès 15 ans, générer un CV en ligne contenant des données certifiées sur sa carrière, ses formations et ses qualifications. Ces informations sont directement transmises à la Caisse des Dépôts par les organismes et administrations délivrant les titres et diplômes ainsi que les employeurs. **L'utilisation de cette plateforme garantit donc**

l'authenticité des informations professionnelles, éliminant ainsi les risques d'erreurs ou de fraudes, tout en simplifiant les démarches de candidature pour le titulaire comme pour le recruteur.

Le titulaire d'un compte pourra générer un CV sur mesure et l'adapter aux offres auxquelles il postule. Tout comme le Passeport de prévention, dédié aux formations sur la santé et la sécurité au travail, il est géré à la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts pour le compte de l'État.

Caisse des Dépôts

Bienvenue dans le Groupe !

C'est le petit dernier du groupe Caisse des Dépôts : SCET HTC, né de la fusion entre le groupe SCET, expert en transformation territoriale, et HTC, spécialiste de l'habitat social. Porté par un actionnariat entre la Caisse des Dépôts (66 %) et l'Union sociale pour l'habitat (34 %), **ce rapprochement ambitionne de créer une référence en conseil pour les acteurs publics et privés au service de territoires plus performants et résilients.**

Doté d'un réseau de plus de 20 implantations à travers la France et de près de 600 collaborateurs, SCET HTC mise sur un ancrage territorial solide. Les équipes dédiées aux politiques de l'habitat et au conseil aux bailleurs sociaux ont été renforcées, tandis que les compétences en ingénierie bâtiminaire et énergétique rejoignent l'arsenal pour relever les défis de la décarbonation. Les expertises en performance des organisations, conduite du changement et innovation seront également développées. Les équipes collaborent d'ores et déjà sur le terrain et préparent activement le plan stratégique de ce nouvel ensemble.

L'inclusion poursuit son chemin

L'accompagnement des personnes en situation de handicap reste une priorité. **Une nouvelle convention d'objectifs et de gestion a été signée entre le Fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique (FIPHFP), qui fête ses 20 ans, et la Caisse des Dépôts**, à qui est confiée sa gestion administrative et opérationnelle via la direction des politiques sociales, depuis l'origine. Ce Fonds soutient les trois versants de la fonction publique (territoriale, hospitalière, d'État) en les aidant à structurer leur politique handicap et à recruter, puis accompagner les agents concernés.

Pour les cinq prochaines années, la convention définit des actions reflétant les orientations publiques en matière d'inclusion professionnelle. Parmi les nouveautés : la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés,

désormais imposée à tous les employeurs publics, qu'ils soient assujettis ou non à la contribution financière (lire encadré). Cette mesure porte le nombre d'employeurs déclarants de 12 000 à 48 000. Pour faciliter cette montée en charge, le système d'information a été refondu afin de simplifier la saisie en ligne des données. Un numéro de téléphone dédié a également été ouvert pour répondre aux questions des employeurs publics et renforcer la qualité de service.

L'info en +

Les employeurs publics comptant au moins 20 salariés à temps plein versent une contribution financière au FIPHFP afin de soutenir l'emploi des personnes en situation de handicap.

CNR

Une agriculture en bonne santé



Les projets de transition écologique seront accompagnés par CNR entre trois et cinq ans jusqu'en 2031.

CNR (Compagnie Nationale du Rhône) produit de l'hydroélectricité, mais pas que. L'aménageur du fleuve Rhône s'investit activement dans la transition écologique des territoires. **Preuve en est avec la sélection de huit projets innovants dans le cadre de son appel à projets « Terres de transition agroécologique ».** Déployées sur 65 fermes et 3 500 hectares

de surface agricole, ces initiatives bénéficient d'un financement de 1,4 M€ via le Plan 5Rhône.

L'objectif : tester des solutions favorisant la résilience des cultures au changement climatique en restaurant la biodiversité, en améliorant la rétention d'eau des sols et en réduisant le recours aux produits phytosanitaires.

L'info en +

L'État a confié à CNR des missions d'intérêt général au service des territoires traversés par le Rhône. Ces dernières s'incarnent dans le Plan 5Rhône, qui couvre 5 thématiques : énergie, navigation, agriculture, environnement et actions complémentaires.

Caisse des Dépôts

Soutien indéfectible à une IA souveraine

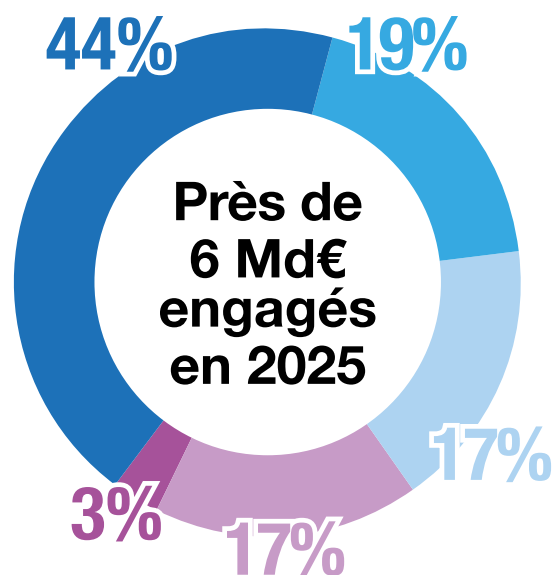
C'est une nouvelle étape dans le déploiement de l'intelligence artificielle au sein du Groupe. **La Caisse des Dépôts, ainsi que 19 de ses entités, s'engage avec Mistral AI.** Cette collaboration permettra de doter les équipes de licences d'IA générative et d'accéder à des capacités de calcul avancées. Une *IA Factory* sera également mise en place pour accélérer l'adoption de

ces technologies au sein du Groupe, et au service des acteurs publics et des territoires. Le Groupe souhaite faciliter et sécuriser un accès aux meilleures ressources IA disponibles sur le marché, tout en garantissant la souveraineté des solutions, la conformité réglementaire, la performance économique et la souplesse d'exécution.

Cette collaboration s'inscrit dans la volonté de la Caisse des Dépôts de renforcer la souveraineté numérique au travers de son plan « Horizon numérique 2030 ». « *Soutenir nos entreprises de la tech est devenu une mission incontournable, qui doit être portée par la commande, notamment publique,* » indique Olivier Sichel.

La santé... À tout âge !

Le Groupe met à contribution ses métiers et expertises de financeur, opérateur et assureur pour contribuer à la transformation de l'offre de soins et au financement de la santé et du bien vieillir de demain. Il mobilise 25 Md€ sur cinq ans pour financer et soutenir ces projets dans tous les territoires. Voici le bilan de la première année.



SANTÉ

- Prêts aux structures sanitaires**
(établissements et maisons pluri-professionnelles de santé, centres de santé)
- Investissements directs ou indirects**
auprès de structures sanitaires et d'entreprises
- Aides et financements à l'innovation**
- Prêts aux structures médico-sociales**
- Investissements directs ou indirects**
auprès de structures médico-sociales et d'entreprises

GRAND ÂGE

250 structures

publiques et associatives du secteur de la santé financées par le prêt.

200 structures

publiques, associatives et privées du secteur du grand âge financées par le prêt.



UN ENGAGEMENT DE LONG TERME



82 400 logements accessibles aux personnes âgées.



550 M€ de portefeuille d'investissement dans la santé et le grand âge.



380 000 patients suivis à domicile.



3 M de personnes couvertes en France par une assurance dépendance face au risque de perte d'autonomie.



280 000 résidents et patients accueillis en France dans les établissements du groupe emeis.



La Banque Postale, **1^{er} prêteur bancaire des établissements publics de santé**, en partenariat avec Sfil.



20 start-up accompagnées par l'accélérateur prévention numérique en santé du Groupe opéré par Bpifrance et PariSanté Campus.
466 entreprises accompagnées par Bpifrance Conseil.

“

Il faut se préparer à plusieurs types de crises et être capable de très vite basculer d'un scénario à l'autre.

”

BIO EXPRESS

Depuis 2015 : chef économiste du groupe Caisse des Dépôts.

2010 : stratège pendant la crise des dettes souveraines.

2007 : gérant obligataire pendant la crise des subprimes.

1998 : entrée dans le groupe Caisse des Dépôts dans l'équipe de Patrick Artus, économiste pendant le passage à l'euro et l'e-krach.

Yann Tampéreau est diplômé du Magistère d'économie et finances internationales et du DEA de finance de l'université Bordeaux Montesquieu. Il est co-auteur de « L'Économie en infographies » (Éd. de la Martinière, 2018).

Yann Tampéreau

Chef économiste du groupe Caisse des Dépôts

Crise sanitaire, guerres, dérèglement climatique, IA et risques Cyber... Comment l'économie de la France et les prévisions sont-elles impactées par un monde de plus en plus imprévisible ? Afin de conseiller au mieux les décideurs, l'équipe des économistes de la Caisse des Dépôts fait preuve « d'art », selon l'expression de Christine Lagarde, pour s'écarter des modélisations statistiques et adapter scénarios et degrés de conviction.

Le monde devient imprévisible avec une succession de crises, comment cela affecte-t-il le travail d'économiste ?

Les trente dernières années ont été riches en crises : crise financière des pays émergents à la fin des années 90, internet et son excès d'investissement qui a conduit à l'écroulement d'une bulle en 2000, crise des *subprimes* en 2007, crise des dettes souveraines en zone euro en 2010... Et ce qui singularise le contexte récent, c'est la nature extra-économique des crises : sanitaire pour le Covid et géopolitique pour l'Ukraine et l'Iran, voire d'autres natures (climatique, cyber, etc.). Une première réponse pour les économistes est de développer des réflexes en se nourrissant des experts de ces sujets (sociologues, climatologues, géostratèges, etc.), aux marges de notre savoir d'économistes mais au cœur de nos scénarios.

Quelle posture adopter pour mieux conseiller les décideurs financiers et politiques ?

S'il est possible de lister les risques conduisant aux crises, il est strictement impossible de prévoir leur timing et leur rationalité. Sur les marchés financiers, par exemple, le prix des actions repose beaucoup sur la « foi en l'avenir » : il y a de longues phases de déconnexion aux fondamentaux économiques, faisant dire à Keynes que « *les marchés peuvent rester irrationnels plus longtemps que tu ne peux rester solvable* ». Sur le plan géopolitique, il en est de même : qui aurait cru que Donald Trump allait attaquer l'Iran fin février 2026, six mois après la « guerre des 12 jours » qui avait soi-disant réglé le sujet, sans avoir saisi l'occasion du soulèvement interne en Iran qui aurait pu faciliter une déstabilisation externe du régime, le tout en prenant le risque de dégrader une popularité déjà basse l'année des élections de mi-mandat aux Etats-Unis ? Dans ce contexte, il faut faire preuve d'humilité dans nos prévisions : un haut degré de conviction est impossible et il est vain de chercher la précision. L'important pour les décideurs que nous conseillons est de disposer rapidement de scénarios alternatifs aidant à dresser des plans de contingence en cas de dégradation du contexte. L'agilité devient centrale dans notre métier : il faut se préparer à plusieurs types de crises et être capable de très vite basculer d'un scénario à l'autre.

Comment l'économiste prévoit-il et pourquoi la science économique est-elle une science dite molle ?

L'économiste est d'abord un historien : il s'appuie sur l'histoire, riche d'enseignements et éternel recommencement. Une clé pour appréhender l'IA est de se référer aux chocs technologiques passés : téléphone, moteur à explosion, internet, etc. Ensuite, il est un statisticien : grâce à l'économétrie, il repère les relations récurrentes passées entre variables économiques pour comprendre le comportement des agents économiques. Pour prévoir l'avenir, il ne peut toutefois se revendiquer physicien qui, lui, sait : « *Si je lance un crayon, les lois de Newton et de Galilée vont prédire exactement où et quand le crayon va tomber* ». En économie, c'est impossible, pour deux raisons : d'abord, les modélisations ne sont que des approximations statistiques du passé, et non des équations exactes ; ensuite, l'économie implique des comportements humains

imprévisibles (humeur, rationalité, innovations, etc.). C'est pourquoi l'on parle de science « molle » et non « dure ».

La méthode de prévision en est-elle affectée ?

Oui, pour élaborer des scénarios et bien prévoir, il faut dépasser le « quantitatif » en s'appuyant sur le « dire d'expert », qui consiste à intégrer les jugements qualitatifs, les retours d'expérience et les analyses contextuelles des acteurs clés pour combler les lacunes des modèles purement statistiques, tout en assumant les incertitudes inhérentes à toute expertise. Dans notre institution, les économistes mobilisent, en amont des prévisions, l'intelligence collective : consulter des experts de métiers et de fonctions très divers permet d'enrichir le qualitatif et de minimiser les biais – de prudence, d'optimisme, de conservatisme... – des prévisionnistes.

Quels sont les risques et l'impact du dérèglement climatique sur l'économie ?

Le dérèglement climatique s'impose comme une tendance lourde inscrite depuis plusieurs années en scénario prospectif central : il est analysé comme un choc d'offre négatif, aboutissant à des hypothèses de croissance revue à la baisse, d'inflation et de taux d'intérêt, elles, à la hausse. En sus, dans nos scénarios dégradés, pour nous assurer que notre modèle d'affaires est en posture de résilience, nous prenons en compte les plus défavorables des scénarios climatiques et de transition écologique et énergétique des banques centrales (travaux du *Network for Greening the Financial System*), combinant risques de transition (dépréciation d'actifs carbonés, adaptation réglementaire...) et risques physiques (catastrophes naturelles, baisse de la productivité agricole...).

Comment la guerre en Iran impacte-t-elle l'économie française ?

La guerre en Iran engendre une crise énergétique et sur les produits dérivés de pétrole, comme les engrais et les composants plastiques de la construction. Cette crise érode le pouvoir d'achat des ménages, donc *in fine* la consommation et l'investissement. Les entreprises voient une demande fragilisée, des marges menacées par une hausse des coûts de production : le contexte est peu propice à embaucher et à investir. La croissance 2026 aurait pu être de 1 %, elle sera proche de 0,7 % et l'inflation annuelle est projetée proche de 2 %. La Banque centrale européenne a augmenté en juin ses taux directeurs de 0,25 % en réponse au choc inflationniste, de façon à éviter que l'inflation ne s'installe dans l'économie et ne finisse par aboutir à des taux d'intérêt de long terme trop élevés. La croissance ne peut être soutenue ni par la politique monétaire ni par la politique budgétaire : le rôle contracyclique* de la Caisse des Dépôts avec sa gestion de l'épargne réglementée est donc particulièrement précieux, notamment via les prêts records aux bailleurs sociaux et aux collectivités locales.

✍ Magalie Claustres

* Contracyclique : qui contrecarre le cycle économique baissier.



Il y a de l'électricité dans l'air

L'énergie est aujourd'hui devenue un sujet de préoccupation pour les Françaises et les Français.

Grâce à sa vision de long terme, le groupe Caisse des Dépôts réussit à amortir les chocs successifs, tout en sécurisant le mix énergétique français.

Il renforce aujourd'hui son action en faveur de l'indépendance énergétique et de la transformation écologique.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur l'énergie

01



Une crise énergétique depuis 2022

Quatre ans après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'Europe fait face à une nouvelle crise énergétique avec la guerre au Moyen-Orient. Si les répercussions du conflit dans le détroit d'Ormuz restent moins marquées qu'en 2022 – où le prix du gaz avait bondi de 70 à 110 % en un an – ces chocs successifs ont révélé des fragilités structurelles. « *Ce n'est pas une crise de l'énergie, c'est une crise des combustibles fossiles* », selon Dan Jorgensen, commissaire européen à l'Énergie. Malgré les efforts de diversification en 2022, la dépendance européenne aux hydrocarbures n'a pas diminué : elle s'est déplacée de la Russie vers les pays du Golfe et les États-Unis.

02



Des conséquences économiques

En France, la guerre en Ukraine a provoqué un doublement de l'inflation, qui a atteint 8 %. La hausse de 40 % des prix de l'énergie en un an, a eu des répercussions sur les denrées alimentaires et les biens manufacturés. 160 Md€, dont 70 Md€ d'aides publiques directes, ont été mobilisés pour soutenir les ménages et les entreprises. Si le parc nucléaire français a limité l'impact sur le prix de l'électricité, les secteurs dépendants du gaz ou des hydrocarbures ont subi de plein fouet la flambée des coûts. Les ménages, déjà touchés par l'inflation, ont également dû faire face à l'explosion des prix à la pompe.

03



Une consommation trop carbonée

En 2024, notre pays a consommé 2 575 TWh d'énergie primaire, avec un mix dominé par le nucléaire (41 %) et les produits pétroliers (28 %), suivis du gaz naturel (12 %), des énergies renouvelables (17 %) et du charbon (2 %). Aujourd'hui, une majorité de l'énergie consommée reste d'origine fossile (pétrole, gaz, charbon), contre 27 % d'électricité non fossile et 15 % de renouvelables. Pourtant, la France produit et exporte de l'électricité bas carbone grâce au nucléaire et à l'hydraulique. Mais elle continue d'importer du pétrole et du gaz car le secteur des transports, le chauffage et une partie de l'industrie en sont encore très dépendants.

04



Un effort de décarbonation encore insuffisant

Depuis 30 ans, la part des énergies fossiles dans la consommation française recule, passant de 72 % à 57 %, sous l'effet de la tertiarisation de l'économie et du développement des bioénergies. Cependant, cette trajectoire reste en deçà des objectifs de neutralité carbone fixés pour 2050. Le Nouveau nucléaire français, avec notamment la construction de six réacteurs EPR2, s'inscrit dans cette stratégie. Il représente à la fois un levier de décarbonation et un outil de souveraineté permettant de réduire les importations d'énergies fossiles tout en offrant une énergie stable.

05



Le défi de l'électrification

Une « *équipe de France de l'électrification* » a été réunie par Emmanuel Macron le 26 mai dernier pour accélérer le passage à l'électricité. Cette équipe rassemble près de 90 dirigeants d'entreprise et une quarantaine de représentants d'organisations professionnelles issus de l'énergie, des transports, du bâtiment et de l'industrie ainsi que des groupes publics et privés agissant en faveur de la décarbonation. Parmi eux, la Caisse des Dépôts joue un rôle clé : financement des usines de batteries, mobilisation des fonds d'épargne vers le nouveau nucléaire, investissements dans les infrastructures de recharge, développement des énergies renouvelables, etc.

06



La voie de la sobriété

Entre 2012 et 2023, la France a réduit sa consommation de CO₂ de 14,1 %. Pour atteindre les objectifs européens à horizon 2030, ce rythme doit doubler d'ici là. La Programmation pluriannuelle de l'énergie a fixé des objectifs précis, notamment au secteur résidentiel, responsable de 20 % des émissions carbone : 700 000 rénovations annuelles, remplacement de 60 % du parc de chaudières fioul et déploiement d'un million de pompes à chaleur produites et installées chaque année d'ici 2030. En 2024, la Caisse des Dépôts a déjà permis 43 000 rénovations, générant des gains énergétiques de 40 % et évitant l'émission de 72 000 tonnes d'équivalent CO₂.

La Compagnie Nationale du Rhône produit 25% de l'ensemble de l'hydroélectricité française.



L'énergie du temps long

Depuis plus de dix ans, le groupe Caisse des Dépôts accompagne la transformation du système énergétique français. Aujourd'hui, avec le financement du Nouveau nucléaire français (NNF), il franchit une nouvelle étape pour renforcer durablement la souveraineté énergétique du pays, et répondre aux attentes des Françaises et des Français, pour qui cette question est devenue un sujet de préoccupation majeur.

L'énergie concentre aujourd'hui plusieurs défis. Les tensions géopolitiques perturbent les approvisionnements incertains et font grimper les prix. Sa dépendance aux énergies fossiles coûte cher à notre pays, qui dépense 60 Md€ chaque année pour couvrir ses besoins. Parallèlement, la crise climatique exige d'accélérer la transition énergétique. Face à ces enjeux, le groupe Caisse des Dépôts déploie une stratégie de long terme : *« Nous intervenons sur la quasi-totalité de la chaîne de valeur énergétique. Nous finançons les infrastructures qui permettent de produire et de distribuer davantage d'énergie décarbonée, de consommer moins et de gagner en autonomie. Ces choix nécessitent une stratégie constante et des investissements durables »*, résume Pierre Fery, responsable du pôle énergie à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires.

Sécuriser le mix énergétique

Cette vision de long terme permet d'amortir les chocs successifs tout en sécurisant le mix énergétique français. Depuis plusieurs années, le Groupe ne cesse d'intensifier son engagement en faveur de l'indépendance énergétique et de la transformation écologique. Le plan qui prévoyait initialement de consacrer 100 Md€ entre 2024 et 2028 à la décarbonation de notre pays a été revu à la hausse fin 2025. 30 Md€ supplémentaires seront mobilisés pour soutenir la production d'énergies renouvelables, la rénovation énergétique des logements, le développement de mobilités propres, etc. Aujourd'hui, un projet d'énergie renouvelable sur quatre bénéficie d'un financement du

Groupe. Son intervention couvre l'ensemble du mix énergétique : solaire, éolien, hydro-électricité, biométhane, valorisation des déchets, réseaux de chaleur et, désormais, nucléaire. *« Notamment, la Banque des Territoires a déjà financé 10 GW de puissance d'énergie renouvelable sur fonds propres, soit 12% de la capacité renouvelable totale installée en France »*, précise Pierre Fery.

Une énergie renouvelable et nationale

La Banque des Territoires s'appuie sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE 3) pour construire sa feuille de route. Adoptée en février dernier, elle prévoit notamment la relance du nucléaire, l'augmentation des capacités hydroélectriques ou une accélération de l'éolien en mer. *« Cela fait plus de dix ans que nous sommes engagés dans ce secteur. Nous avons investi dans cinq parcs d'éoliens en mer et contribué à la structuration d'une filière industrielle nationale »* explique Pierre Fery (lire aussi pages 21 à 23). La Banque des Territoires étudie désormais les modalités pour accompagner le dernier appel d'offres publié qui compte onze projets d'éolien en mer d'une capacité totale de 10 GW, soit cinq fois plus que la puissance aujourd'hui installée au large des côtes. En tant qu'actionnaire de plusieurs grands réseaux d'énergie, la Caisse des Dépôts permet aussi à plusieurs énergéticiens d'investir davantage dans les énergies décarbonées (voir page 17). Natran, chargé du transport du gaz, prévoit ainsi de multiplier par cinq les volumes de gaz

La Compagnie Nationale du Rhône gère 45 centrales hydroélectriques.



renouvelable acheminés dans ses réseaux. Pour raccorder les nouvelles productions d'énergies décarbonées, RTE consacrera 100 Md€ au renforcement et renouvellement de son réseau électrique, avec le soutien de la Banque des Territoires.

La relance du nucléaire

Le financement du NNF constitue une nouvelle illustration de la stratégie de long terme de la Caisse des Dépôts. Grâce aux ressources stables du Fonds d'épargne, la Banque des Territoires accompagne des infrastructures dont le cycle d'investissement s'étend sur plusieurs décennies. Ceci va contribuer au renforcement d'une production d'électricité décarbonée, disponible dans la durée et compétitive (lire ci-contre). La Caisse des Dépôts renforce ainsi sa contribution aux objectifs nationaux de neutralité carbone, tout en contribuant à la compétitivité de l'économie française et à la sécurité d'approvisionnement des ménages.

Dans son rapport sur la compétitivité européenne, Mario Draghi, ancien président de la Banque centrale européenne, a souligné en 2024 le rôle crucial de l'énergie. Sans ressources locales, le continent ne pourra ni réussir sa décarbonation, ni soutenir sa réindustrialisation, ni accompagner le développement d'une intelligence artificielle souveraine. L'accès à une énergie décarbonée et abordable est une condition de l'innovation et de la vitalité économique.

La décarbonation plébiscitée

L'économiste italien a également mis en avant l'impact direct des prix de l'énergie sur le pouvoir d'achat. Aujourd'hui, les ménages modestes subissent les hausses des prix à la pompe ou de leur facture de chauffage. La question énergétique est aujourd'hui vécue comme une inquiétude par 92 % des Français, selon une étude de l'Institut Montaigne d'avril 2026. La nécessité de renoncer aux énergies fossiles ne fait plus débat : près de 60 % d'entre eux estiment que la décarbonation est un enjeu prioritaire pour notre autonomie économique, loin devant l'argument écologique (24 %). Cette transition nécessite d'électrifier nos usages en substituant le pétrole ou le gaz par de l'électricité décarbonée et produite localement. Cela suppose de renoncer aux véhicules thermiques ou aux chaudières au fioul pour adopter des modes de chauffage et de transports électriques, tout en améliorant l'efficacité énergétique.

Une transition juste

Le Groupe accompagne cette transformation en finançant la rénovation du bâti et l'installation de nouveaux modes de chauffage. 597 GWh ont déjà été économisés, soit l'équivalent de la consommation électrique annuelle de Bordeaux. Grâce aux prêts qu'il a octroyés aux bailleurs sociaux et aux collectivités, il contribue à créer un « bouclier électrique » qui protège les habitants des chocs énergétiques et des hausses des prix. La Caisse des Dépôts favorise ainsi

L'épargne au service de la souveraineté énergétique

La relance du programme nucléaire marque une étape de la stratégie énergétique. La Caisse des Dépôts participera au financement de six réacteurs EPR 2 grâce aux ressources du Fonds d'épargne.

« Le Nouveau nucléaire français (NNF) garantira une électricité décarbonée et compétitive afin de renforcer notre indépendance » explique Halim Habib, directeur du programme nouveaux emplois du Fonds d'épargne à la direction des prêts de la Banque des Territoires. Il contribuera, en complément d'autres énergies renouvelables, à garantir l'accès à une électricité bas carbone, stable et locale.

Le Fonds d'épargne participera au financement des six centrales qui entreront en exploitation autour de 2040. Les ressources du Livret A et du LDDS, stables et sécurisées, sont adaptées au financement d'infrastructures pluridécennales. « Cela nous permet de concevoir un financement de long terme cohérent avec le calendrier de construction et une période d'amortissement longue adaptée à la phase d'exploitation tout en préservant des marges de manœuvres » explique-t-il. Cette mobilisation s'inscrit dans une stratégie plus large en faveur de la souveraineté énergétique : la Banque des Territoires mobilise aussi une enveloppe de 5 Md€ sur Fonds d'épargne pour permettre à RTE d'accélérer le développement du réseau public de transport d'électricité. « Ceci s'est traduit par le versement de 1Md€ en 2025 et au moins autant seront versés en 2026 » explique Halim Habib.

Cette utilisation des Fonds d'Epargne s'inscrit dans nos missions d'intérêt général : « Le Fonds d'Epargne finance déjà des politiques publiques comme le logement social et vient naturellement appuyer la transformation écologique et l'indépendance énergétique. Il ne s'agit pas de substituer un financement à un autre, mais d'élargir le champ d'intervention, dans une logique de complémentarité entre les politiques publiques portées par la Caisse des Dépôts et une bonne allocation des ressources disponibles. Le NNF constitue l'un des plus importants financements portés par la Banque des Territoires. Il illustre notre capacité à accompagner des investissements stratégiques d'ampleur au service de l'intérêt général à l'aide d'une épargne disponible et abordable », conclut-il.

une « transition juste » qui renforce la cohésion sociale.

Même chose avec le verdissement des mobilités : « *La Banque des Territoires accompagne 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...* », détaille Vincent Vettier, responsable du pôle mobilité à la

direction de l'investissement de la Banque des Territoires. L'objectif est de rendre l'électromobilité accessible à tous, notamment en investissant massivement dans les infrastructures de recharge pour voitures électriques : 1 Md€ seront mobilisés d'ici à 2030 pour déployer 100 000 bornes de recharge, notamment dans les zones les moins couvertes. La Banque des Territoires investit aussi 200 M€ de fonds propres dans sa filiale

Logivolt, avec l'objectif d'électrifier près de deux millions de places de parking au sein de 26 000 copropriétés.

Dans tous ces domaines, la Caisse des Dépôts accentue ses efforts, même, et peut-être surtout, si les conditions ne sont pas toujours favorables. Cette volonté de soutenir la transition et de renforcer l'indépendance énergétique ne date pas d'hier. Elle continuera demain et même après-demain.

En 2025, le groupe Caisse des Dépôts a financé la production d'énergies locales et décarbonées afin de réduire la dépendance aux importations.

758 MW

de puissance nouvelle d'EnR financée

15,6 TWh

de capacités d'injection de biométhane installées fin 2025 (+ 17 %), soit l'équivalent de 2,5 réacteurs nucléaires (NaTran)

+ de 5 Mt

de déchets valorisés en énergie (SUEZ, Banque des Territoires)

13,2 TWh

d'hydroélectricité produite (CNR), soit la consommation électrique annuelle de 5,6 M de personnes

3,3 Md€

investis pour financer la rénovation du réseau et accélérer l'électrification du pays (RTE)

2,15 TWh

de chaleur produite par les 47 réseaux de chaleur gérés par Coriance, soit 215 000 équivalents logements et 554 000 tonnes de CO2 évités

597 GWh

économisés grâce à la rénovation thermique de logements sociaux et de bâtiments publics, soit la consommation électrique annuelle d'une ville de 260 000 hab. (Banque des Territoires, Sfil)



Un technicien de la centrale de Labarde, qui produit par an l'équivalent de la consommation électrique de 28 % de la population bordelaise, effectue des vérifications

L'électricité, c'est fantastique !

David Pomonti est responsable du domaine écotecnologies à la direction de l'expertise et des programmes de la direction de l'innovation de Bpifrance. Il nous explique pourquoi nous devons accélérer l'électrification de nos usages et comment y parvenir.

Comment accélérer la transition énergétique, alors que la France consomme 60 % des énergies fossiles importées, tout en exportant 15 % de son électricité ?

Nous devons électrifier nos usages pour rééquilibrer notre modèle énergétique, c'est-à-dire remplacer les énergies fossiles par de l'électricité, dans les transports, l'industrie et le chauffage des bâtiments. Cette électrification offre un double avantage. Sur le plan écologique, elle réduit notre empreinte carbone. Au niveau économique, elle diminue notre déficit commercial en tirant parti de notre « mix » électrique déjà très décarboné grâce au nucléaire et aux énergies renouvelables comme le solaire, l'éolien ou l'hydraulique.

Comment déployer les filières industrielles nécessaires à cette électrification ?

La Chine domine le secteur des technologies « vertes » et mène une politique commerciale ultra-agressive. Il serait irréaliste d'envisager une réponse purement nationale. Nous devons structurer des chaînes de valeur à l'échelle européenne et protéger nos filières industrielles en imposant du contenu local et en encadrant les investissements étrangers. Le projet EMILI d'extraction de lithium d'Imerys dans l'Allier est un bon exemple de ce que l'on peut faire pour construire ces chaînes de valeur. Cette exploitation, qui permettra d'alimenter 700 000 véhicules électriques par an en lithium local et bas carbone, bénéficiera à l'ensemble de

l'industrie européenne. Le projet a profité d'un financement de sa recherche et développement de plus de 22 M€ en 2023 dans le cadre de l'appel à projets Métaux Critiques de France 2030, opéré par Bpifrance. Aujourd'hui, la Banque des Territoires entre au capital pour le compte de l'État afin d'accompagner son développement industriel. Cela illustre le rôle complémentaire de Bpifrance et de la Banque des Territoires pour soutenir ces filières dédiées à l'électrification. Nous devons aussi faire des choix stratégiques et concentrer nos efforts sur des technologies d'avenir, comme les électrolyseurs à haut rendement ou les futures générations de batteries.

Quel rôle joue votre équipe dans l'accompagnement de cette transition énergétique ?

Au sein de la direction de l'innovation de Bpifrance, notre équipe d'une dizaine d'experts identifie des projets novateurs susceptibles d'accélérer cette transition. Mais nous ne finançons pas l'innovation pour l'innovation. Nous cibons ce qui est certes innovant, mais surtout ce qui répond à un besoin et peut faire la différence par rapport à l'état de l'art international : les perspectives de débouchés commerciaux doivent être tangibles ! Si on prend l'exemple des batteries, au-delà des premières gigafactories de cellules, nous explorons aujourd'hui la piste des chimies sans lithium. Ces technologies permettent de stocker et délivrer rapidement de l'énergie, notamment pour alimenter nos centres de données en France. Cela contribue aussi au développement d'une IA souveraine. Il nous paraît donc indispensable de soutenir des acteurs français très pointus afin de les aider à industrialiser leurs procédés chimiques novateurs.

L'électrification des usages nécessite aussi un changement des comportements...

L'électricité doit devenir un choix plus simple et plus rentable. Une fiscalité incitative peut être un bon levier, si on veille à son acceptabilité sociale. Nous devons aussi avoir une stratégie claire et constante. Les *stop and go* des réglementations et des dispositifs brouillent les messages, aussi bien pour les particuliers que pour les entrepreneurs. Bpifrance, notamment avec le Plan Climat, les accompagne dans cette transition (lire ci-contre).

Le changement de comportement est aussi une démarche individuelle. Pendant des décennies, nous avons été habitués à faire un plein à la pompe pour parcourir des centaines de kilomètres. Avec l'électricité, les usages évoluent : on recharge son véhicule au travail, à domicile en temps masqué... Grâce aux progrès rapides, l'autonomie des véhicules électriques s'améliore et leur coût est de moins en moins un frein : si on considère le prix d'achat, l'énergie et l'entretien, cela devient même souvent avantageux.

L'électricité c'est fantastique ! La formule peut sembler triviale mais elle résume bien ma conviction : l'électrification de nos usages offre une opportunité unique pour concilier décarbonation, souveraineté énergétique et compétitivité industrielle. Face à l'accélération des effets du changement climatique, nous n'avons pas d'alternative. Je suis convaincu que chacun va en prendre conscience et que l'électrification des usages va rapidement s'accélérer.



La centrale de Labarde est la plus grande centrale solaire urbaine d'Europe. Elle est située à Bordeaux sur une ancienne décharge.

Le Plan climat cherche... et trouve des « patrons militants »

Dans un contexte économique tendu, l'ambition du Plan climat de Bpifrance demeure : permettre aux entreprises de réduire leurs coûts et d'amoindrir les risques. Les entrepreneurs engagés en faveur de la transition écologique se réunissent au sein de la communauté du Coq vert.

Les entrepreneurs français ont compris le lien entre transition énergétique et santé de leur entreprise. « *L'électrification, l'optimisation des déchets ou la gestion durable de l'eau réduisent les émissions tout en améliorant l'efficacité opérationnelle et la rentabilité* », souligne Isabelle Albertalli, directrice climat chez Bpifrance. Le plan Climat agit à trois niveaux pour accélérer cette transition : financer les *greentechs* pour construire les solutions du verdissement, investir dans la production d'énergie décarbonée et accompagner les entreprises dans leur adaptation climatique. « *Nous avons déjà déployé 20 Md€ entre 2020 et 2024 et aidé 6 600 entreprises sur ces trois axes* », rappelle Isabelle Albertalli. Entre 2024 et fin 2029, 35 Md€ seront mobilisés pour embarquer 20 000 entreprises dans l'aventure de la transition.

Bpifrance mène un porte-à-porte de masse pour créer une dynamique et rencontre un à un les dirigeants concernés pour les sensibiliser. Un plan d'action est défini grâce à des audits techniques. « *Nous priorisons les chantiers. Il ne s'agit pas de tout faire mais d'adopter une stratégie de long terme. Si on se limite à des actions correctives ou si on s'éparpille, l'impact écologique et économique sera moindre* », insiste Isabelle Albertalli. Cette approche fait le lien entre gestion énergétique et performance financière et opérationnelle. Le Plan climat couvre l'ensemble des flux d'une entreprise : énergie, eau, déchets et même les matières, majoritairement importées.

Le passage à l'action dépend surtout de la volonté des dirigeants. La communauté du Coq Vert contribue à les convaincre : « *Des ambassadeurs par filière partagent leur expérience et expliquent l'intérêt économique de cette décarbonation* », commente Isabelle Albertalli. Avec le plan Climat, Bpifrance active plusieurs leviers pour inscrire le changement dans la durée et permettre aux entreprises d'aller au-delà des mesures de sobriété et d'engager l'électrification de leurs usages. Un prêt flash de 100 000 euros favorise cette opération, souvent repoussée en raison du coût d'investissement. En parallèle, Bpifrance propose une garantie électricité renouvelable qui sécurise aussi les revenus du producteur, facilite la signature des contrats de long terme et renforce la confiance nécessaire à cet effort d'électrification.



Les mâts ont été fabriqués à Brest, les pales et les nacelles au Havre.

L'éolien prend son envol entre Yeu et Noirmoutier

En Vendée, le vent souffle en faveur de la transition énergétique. Les 61 éoliennes installées au large des côtes peuvent alimenter l'intégralité des foyers du département. Une réussite industrielle, territoriale et humaine.

Au large des îles d'Yeu et de Noirmoutier, à quelques 20 km des côtes de la Vendée, 61 éoliennes font désormais partie du paysage. Quand il contemple ce parc de 83 km², le directeur du projet voit avant tout une prouesse technique : l'ingéniosité déployée pour forer la roche, ériger un mât de plus de 100 mètres de haut et l'équiper de ses pales de plus de 80 mètres de long. « *En tant qu'ingénieur, je trouve fantastique tout ce qui tourne dans des conditions difficiles* », confie Frédéric Flaus, fier de cette installation dont la puissance est équivalente à une demi-centrale nucléaire.

Trois fois plus puissante qu'une éolienne terrestre

Avec une capacité de production de près de 2 000 gigawatts/heures par an, le parc Yeu-Noirmoutier peut alimenter les 800 000 foyers de Vendée. « *Il donne une autonomie énergétique au département tout en accélérant sa décarbonation* », souligne Ivan Lespagnol, directeur régional Pays de la Loire de la Banque des Territoires. Fixées dans le fond marin, ces éoliennes, de 8 megawatts chacune, affichent une puissance trois fois supérieure aux installations terrestres. La Caisse des Dépôts joue un rôle clé dans le développement de ces infrastructures d'énergie renouvelable (lire encadré p. 22). En Vendée, elle est actionnaire à environ

10 % de la société EMYN qui a construit et exploite aujourd'hui ce parc, aux côtés d'Ocean Winds, Sumitomo Corporation, Allianz et Vendée Énergies. Ce projet de 2,5 Md€ a nécessité trois ans de travaux après presque une décennie consacrée à la concertation et au développement.

Un parc éolien 100 % accessible aux pêcheurs

Frédéric Flaus est aussi fier de cette phase de consultation avec les acteurs locaux. Avec son équipe, il est allé à la rencontre des élus, des habitants et des marins-pêcheurs. « *Au fil de ces échanges, nous avons, par exemple, repensé l'architecture et l'alignement des éoliennes pour minimiser l'impact visuel et faciliter la circulation des chalutiers* », explique le directeur de projet. La pêche a ainsi pu se poursuivre au cours des travaux, comme l'a rappelé un pêcheur vendéen lors de l'inauguration. « *Le parc est resté ouvert à la pêche à 65 % pendant la construction, il est aujourd'hui à nouveau accessible à 100 %* », précise Frédéric Flaus. Dans ce département engagé depuis plusieurs années dans la transition énergétique, le rôle des élus a été déterminant. « *Ils ont largement contribué à l'acceptabilité du projet en mettant en avant tout ce qu'il apporte à la Vendée* », souligne Ivan Lespagnol. Grâce au soutien de la Banque des Territoires, la société d'économie mixte Vendée Énergies a pu acquérir une

participation de 0,5 % dans la société EMYN. « *En entrant au capital, nous avons pu matérialiser notre engagement et montrer, concrètement, que ce projet appartient aux Vendéens et Vendéennes. En tant qu'élus, nous avons porté une vision du projet, à la fois avec exigence auprès des industriels et dans un souci de pédagogie auprès des acteurs du territoire, en expliquant en quoi il est utile à la Vendée, notamment d'un point de vue économique* », explique Alain Lebeuf, président du Conseil départemental de Vendée et de la société Vendée Énergies.

Plus de 400 M€ de retombées économiques pour la Vendée

Les retombées économiques sont significatives. Aux dépenses d'exploitation s'ajoute la taxe éolienne versée chaque année aux acteurs du territoire (lire ci-dessous). Cela représente environ 425 M€ sur 30 ans. « *Ce flux financier alimentera l'économie locale, créera des emplois, dynamisera les entreprises vendéennes* », souligne Frédéric Flaus. L'installation de la base de maintenance sur l'île d'Yeu l'illustre déjà. Ce choix répond aux attentes de la municipalité, qui cherche à stabiliser sa population autour de 5 000 habitants. Au total, 66 emplois ont été créés : 23 personnes y travaillent en permanence et 43 interviennent en rotation. « *L'installation de la base d'un parc éolien sur une île est unique. Nous avons transformé l'ancienne criée en un centre à la pointe de la technologie. Les marins-pêcheurs côtoient d'autres marins qui prennent la mer chaque jour pour assurer l'exploitation* », se réjouit Frédéric Flaus.

La société EMYN a même financé la construction de 21 logements sur l'île d'Yeu afin d'accueillir les nouveaux salariés.

Des carnets de commandes pleins jusqu'au Havre

Ces effets économiques dépassent les frontières de la Vendée. « *La construction du parc a mobilisé plusieurs ports de la façade atlantique. Les mâts ont été fabriqués à Brest, les pales et les nacelles au Havre. Le tout a*

La taxe éolienne, ça rapporte combien ?

Pour les installations situées jusqu'à 22 km des côtes, elle est payée par l'exploitant du parc éolien et calculée en fonction de la puissance installée. Son montant s'élève à 20 508 €/MW et par an, soit 10 millions d'euros pour le parc Yeu-Noirmoutier en 2026, et avec l'inflation au cours de la durée de vie du parc, cela représente plus de 425 M€ sur 30 ans. Elle est répartie entre les communes littorales depuis lesquelles les installations sont visibles (50 %), les comités des pêches maritimes et élevages marins (35 %), l'Office français de la biodiversité (10 %) et les organismes de secours et de sauvetage en mer (5 %).

Au-delà de 22 km, elle est reversée à l'État afin de financer des actions de développement durable de l'espace maritime. En 2026, elle est aussi égale à 20 508 € par MW installé.



Le parc Yeu Noirmoutier peut alimenter tous les foyers Vendéens

été rassemblé dans le port de Saint-Nazaire avant d'être acheminé en mer. Les carnets de commandes des entreprises sous-traitantes de l'arrière-pays se sont également remplis », résume Ivan Lespagnol, qui souligne aussi la dimension Groupe du projet. RTE a assuré le raccordement du parc au réseau électrique en créant une liaison sous-marine puis souterraine. « Une sous-station électrique a été installée à proximité de la plage et une autre en mer, posée sur une fondation en acier. Ces bijoux technologiques ont été construits par les chantiers de l'Atlantique du port de Nantes-Saint-Nazaire », précise-t-il. À la différence du photovoltaïque, la France dispose d'une filière industrielle dans l'éolien. « Le parc Yeu-Noirmoutier est aussi une vitrine. Il démontre le savoir-faire industriel français et notre capacité à mener ce type de projet sans recourir aux importations », se félicite Frédéric Flaus. Avant de se consacrer à un autre projet, il tient à exprimer sa reconnaissance envers les équipes du groupe Caisse des Dépôts : « Nous avons eu des relations exceptionnelles avec Emmanuel Legrand, directeur de la transition énergétique et écologique à la Banque des Territoires, et Magali Parrenin tout au long du projet. Ils nous ont aidé à résoudre certains problèmes. Ils ont surtout une vraie vision de la transition énergétique. Ils ne se contentent pas d'en parler, ils la rendent possible en la finançant avec nous. »

« La Banque des Territoires est un investisseur pionnier de l'éolien en mer »

Magali Parrenin, responsable d'investissements à la Banque des Territoires, travaille depuis plusieurs années sur les projets éoliens en mer. Elle nous explique le rôle précurseur du Groupe dans le développement de ce secteur.

Quel a été notre rôle dans le développement de l'éolien en mer ?

Dès le premier appel d'offres lancé par l'État en 2011, nous nous sommes engagés en devenant actionnaire du parc de Saint-Brieuc jusqu'au lancement de sa construction en 2020. En 2014, nous avons investi dans les projets Éoliennes en mer des îles Yeu et Noirmoutier et dans celui de Dieppe Le Tréport, actuellement en construction. Nous sommes également actionnaires de deux projets d'éolien en mer flottant en Méditerranée, dont un pilote qui entre en exploitation dans le golfe du Lion. Avec la mise en service du parc Yeu-Noirmoutier, le portefeuille d'actifs de la Banque des Territoires en énergies renouvelables atteint une capacité de 10 GW.

Pourquoi est-ce un enjeu stratégique ?

La France bénéficie du deuxième gisement d'éolien en mer en Europe, derrière le Royaume-Uni, mais reste en retard sur le développement de cette technologie. Pourtant, cette filière constitue un levier majeur pour atteindre nos objectifs de décarbonation tout en renforçant notre souveraineté énergétique. L'éolien en mer est la seule technologie renouvelable capable d'atteindre une puissance comparable à celle d'un réacteur

nucléaire. Le nouvel appel d'offres lancé par l'État en juin dernier marque un changement d'échelle. Il prévoit la construction de 11 nouveaux parcs, dont 6 de plus d'un GW chacun. Actuellement, nous étudions les moyens d'accompagner ces nouveaux projets.

Que peut apporter le développement de l'éolien flottant ?

Grâce à des flotteurs, en acier ou en béton, ancrés aux fonds marins, cette technique permet d'implanter les éoliennes plus loin des côtes, là où les profondeurs interdisent l'éolien posé, mais où les vents, plus constants et puissants, augmentent la production d'énergie. L'éolien flottant ouvre de nouvelles perspectives de développement tout en réduisant les conflits d'usage en s'éloignant davantage des côtes. Nous avons choisi d'accompagner cette technologie dès ses débuts en finançant un projet pilote d'éolien flottant, en Méditerranée, au large de Leucate. Il existe aujourd'hui moins d'une dizaine de projets de ce type dans le monde, notamment en Écosse, au Portugal et en Norvège. Nous avons été pionniers dans le soutien à cette filière, en jouant pleinement notre rôle d'incubateur. Depuis plus de dix ans, nous contribuons à structurer la filière éolienne en mer en finançant aussi des infrastructures à terre, comme le port de Port-la-Nouvelle en Occitanie, qui ambitionne d'être une plateforme majeure au service de l'éolien en mer flottant en Méditerranée. Aujourd'hui, les premiers résultats sont au rendez-vous. Ils renforcent notre volonté de poursuivre nos efforts dans ce domaine et en faveur de la transition énergétique.



La France bénéficie du deuxième gisement d'éolien en mer en Europe, après le Royaume-Uni, mais reste en retard sur le développement de cette technologie.



Valorisation des territoires

Patrimoine, je t'aime

Mobilisée depuis 2019 pour faciliter les projets de reconversion de sites patrimoniaux, la Banque des Territoires a récemment lancé le programme «Territoires d'Histoire(s)», sous le parrainage de Stéphane Bern. Avec le recours aux solutions numériques qui se démocratise, c'est un levier supplémentaire au développement économique et social des territoires.

Au cœur des Ardennes, Charleville-Mézières abrite la Place Ducale, un joyau d'architecture inspiré de la Renaissance. Au XVII^e siècle, ses 27 édifices ont accueilli des fonctions politiques, économiques et commerciales. Aujourd'hui, la ville, propriétaire de deux pavillons en friche, poursuit cette logique en les transformant en hôtel, restaurant et salles de séminaire pour développer le tourisme d'affaires et de loisirs. Elle fait partie de « Territoires d'Histoire(s) » qui vise à accompagner 50 projets touristiques d'ici à 2030, grâce à 250 M€ de fonds propres et un Prêt Patrimoine financé par le Livret A.

Sur les routes

Première destination mondiale, la France attire les touristes mais peine à les retenir, les voyageurs se concentrant sur quelques sites emblématiques. « *Nous imaginons des routes touristiques pour inciter les visiteurs à prolonger leur séjour et générer des retombées économiques locales* », explique Constance Mourier des Gayets, directrice d'investissement à la Banque des Territoires.

En Dordogne, le Conseil départemental a créé une société d'économie mixte – dont la Banque des Territoires est actionnaire – pour booster la fréquentation de ses sites. Des billets jumelés à tarif préférentiel permettent de combiner la visite d'attractions locales comme les grottes de Lascaux et le parc animalier du Thot.

En Bretagne, la « Route des Pingouins » propose un circuit touristique complet avec hébergements, restaurants et activités culturelles. Dans les terres, le château de Kergroadez a bénéficié d'une rénovation ambitieuse. « *Ce projet, soutenu par la Banque des Territoires et Bpifrance via son fonds France Investissement Tourisme 2, valorise un patrimoine et des savoir-faire historiques, tout en créant un modèle économique durable* », poursuit Constance Mourier des Gayets. En effet, ces lieux doivent générer des revenus pour couvrir des coûts de fonctionnement souvent élevés. Les sites les plus rentables contribuent ainsi à équilibrer les besoins des autres. La présence du Groupe permet par ailleurs de lever des financements privés complémentaires.

La mixité des usages s'impose. « *Seule la diversification des sources de revenus permet l'équilibre financier*. » De nombreux projets intègrent une composante hôtellerie pour compenser des activités moins lucratives, comme des initiatives associatives. « *L'enjeu est d'attirer des touristes et une clientèle locale à l'année*. » À Rennes, l'hôpital de l'Hôtel-Dieu, fermé

après 160 ans de service, se métamorphose en un tiers-lieu mêlant restauration, hôtellerie, pôle de santé, salle d'escalade et habitat, dont du logement locatif intermédiaire géré par CDC Habitat.

Un château en 3D

En parallèle, le numérique augmente peu à peu le patrimoine, boosté par l'appel à projets « Numérisation du patrimoine et de l'architecture », qui s'inscrit dans le plan d'investissement gouvernemental France 2030, opéré notamment par la Banque des Territoires. Celle-ci intervient en amorçage de projets de transition numérique afin de financer l'innovation et toucher un public plus large.

Le Centre des monuments nationaux (CMN) teste la valorisation de représentations numériques de ses sites patrimoniaux (modèles 3D, visites virtuelles). C'est dans ce cadre que les salles et jardins du château d'Azay-le-Rideau ont été numérisés en 3D pour proposer un *escape game* en réalité virtuelle. Après des visites guidées à distance sur plusieurs sites du CMN, un livre blanc a été publié pour partager les bonnes pratiques. « *Au-delà de l'innovation, nous demandons à nos porteurs de projet d'avoir*

un impact structurant sur la filière, comme le partage des retours d'expérience », précise Constance de Villèle, chargée de projets France 2030 pour la culture et l'innovation. Dans le même élan, la Bibliothèque nationale de France (BnF) a créé « Gallica », l'une des plus grandes bibliothèques numériques au monde. Avec le projet « Gallica Images », elle utilise l'intelligence artificielle pour caractériser et classer les illustrations de ses ouvrages, créant une immense base iconographique. Le projet repose sur des technologies libres, afin d'en faire profiter d'autres acteurs du secteur.

« *La France a une vraie carte à jouer pour valoriser un patrimoine historique exceptionnel et capitaliser sur une clientèle touristique abondante. Ses monuments, ses savoir-faire artisanaux, sa gastronomie... sont autant de vecteurs d'attractivité et d'atouts économiques pour les territoires*, conclut Christophe Genter, directeur du programme Territoires d'Histoire(s). *À nous d'accompagner l'ensemble de la filière pour valoriser nos spécificités et nos richesses.* »

 Laura Cornu
 Tonwen, colagene.com





tout reste à créer ». Progressivement, elle évolue vers la sécurité des réseaux informatiques, puis la cybersécurité, qui la conduira à rejoindre la Caisse des Dépôts.

Face aux menaces numériques

En relation avec les directions de l'Établissement public, Odile mise avant tout sur l'humain. « *Derrière l'image très technique de la cybersécurité, nous déployons beaucoup de pédagogie et de relationnel en dialoguant en permanence avec les métiers pour cartographier et réduire leurs risques majeurs.* »

D'ailleurs, qu'entend-on par risque cyber ? « *Mes équipes en adressent trois principaux : les fuites de données – d'où notre vigilance extrême sur la gestion des habilitations afin de protéger l'information (collaborateurs, clients...) –, les tentatives d'hameçonnage – susceptibles d'aboutir au téléchargement d'un logiciel malveillant et à une demande de rançon –, enfin les attaques par déni de service – empêchant les utilisateurs d'accéder à un service.* »

Un discours de vérité

L'actualité confirme que les menaces gagnent en complexité, les hackers

exploitant désormais l'intelligence artificielle pour perfectionner leurs attaques. Dans ce contexte, une partie des équipes d'Odile assure une veille à la fois géopolitique et technique afin d'évaluer les nouvelles menaces, comme le risque de « *kill-switch* ». Ce dernier découle de la forte dépendance aux logiciels américains, dont les éditeurs pourraient décider de couper l'accès. « *Le partage de bonnes pratiques et un*

langage de vérité constituent, pour nous, des facteurs clés de réussite. »

Au sein du Groupe, les directions des risques partagent régulièrement leur retour d'expérience et les leçons à en tirer. Odile est une ambassadrice du Groupe de première classe. Pour preuve, elle a récemment été nommée présidente du Club de la sécurité de l'information français (Clusif). « *J'y vois la chance d'échanger avec d'autres acteurs de l'économie française pour élever, de manière collective, le niveau de confiance numérique.* »

PARCOURS

1995-2020 : plusieurs postes d'experte radio mobiles à directrice de programmes sécurité, France Télécom / Orange.

2020 : directrice adjointe puis directrice de la cybersécurité du groupe Caisse des Dépôts.

À partir du 1.11.2026 : directrice des risques opérationnels par intérim.

Caisse des Dépôts

Odile Duthil, cyber vigilance

Odile Duthil évolue dans un environnement mouvementé, régulièrement bousculé par l'actualité. La directrice cybersécurité du groupe Caisse des Dépôts a ainsi suivi de près la cyberattaque subie par le groupe La Poste, à Noël dernier.

Le début d'une histoire

Odile partage avec sa famille le goût pour les matières scientifiques. Petite-fille d'ingénieur et fille d'un professeur de physique, elle s'oriente vers des études

d'ingénieur en télécommunications. Elle entame naturellement sa carrière chez France Télécom, où elle vit les débuts de la téléphonie mobile. « *J'avais saisi l'application concrète des sciences dans la vie réelle, et à l'époque, en 1993, je trouvais fascinant de pouvoir échanger sans fil avec l'autre bout du monde grâce au premier modèle de téléphone portable en France, le Bi-Bop.* » Elle participe ensuite aux prémices des plateformes de télévision et de vidéo à la demande. Une aubaine pour celle qui « *aime être au début des histoires, quand*

 **Laura Cornu**
 **Magali Delporte -**
Caisse des Dépôts 2026

CDC Biodiversité

Valentine Norève, radicalisation écologique

Portée par des convictions fortes, Valentine Norève, directrice du programme Nature 2050 de CDC Biodiversité, rêve du jour où son poste n'existera plus.

Virage environnemental

S'il y a une chose dont Valentine Norève était sûre, c'est qu'elle ne ferait pas le même métier que ses parents, deux ingénieurs du secteur industriel. Plus tard, elle découvre toutefois que le métier d'ingénieur offre des perspectives larges et s'y engage en ajoutant sa touche personnelle. Car Valentine s'intéresse aux sciences vivantes. C'est d'ailleurs au sein d'un lycée agricole qu'elle terminera sa scolarité, dans la section générale. Elle poursuit sa formation dans le milieu agronome qui l'amène à travailler pour des cabinets d'études. « À l'époque, je pensais encore possible de concilier développement économique et préservation de la biodiversité. Aujourd'hui, je suis plus radicale ! » Elle reprend alors ses études dans le domaine des politiques publiques environnementales pour ajouter une dimension sociale à sa formation technique.

Double casquette

C'est avec cette double expertise qu'elle rejoint CDC Biodiversité. Elle déploie d'abord AgriBEST®, un outil en ligne permettant aux agricultrices et agriculteurs d'auto-évaluer leurs pratiques et d'améliorer leurs impacts sur la biodiversité. Puis elle rejoint le programme de mécénat Nature 2050, dont elle prendra la tête quelques années après. « Sa création, au lendemain de l'Accord de Paris en 2016, part du constat que même un réchauffement limité à 1,5 °C aura un impact sur la biodiversité. D'autant qu'aujourd'hui, on sait que cet objectif ne sera pas tenu. » Valentine s'emploie à trouver des contributeurs volontaires pour financer des solutions fondées sur la nature – restauration et renaturation –, sans recourir à des mécanismes de compensation comme les crédits carbone. « Nous nous appuyons notamment sur des acteurs économiques locaux afin que leur engagement profite directement à leur territoire. »

Aux petits soins, longtemps

Elle mesure la chance de travailler avec une équipe qui lui fait apprécier le management « bien plus qu'elle ne l'aurait cru ». Ensemble, ils évaluent les projets candidats à Nature 2050.

Une fois validés par le conseil d'administration, l'équipe en assure le suivi : déploiement des actions (kilomètres de haies replantées, surfaces désimperméabilisées), prélèvements de feuilles et de sols, etc. « Mon bureau a longtemps été envahi par des sachets de terre à envoyer au laboratoire pour analyse !

Maintenant, nous passons par un partenaire externe. » La particularité de Nature 2050 ? La prise en charge financière de ce suivi jusqu'en 2050, comme son nom l'indique. « Ainsi, nous assurons la pérennité et l'impact des projets. » Et après ? Son vœu le plus cher serait de voir disparaître ce programme, signe que les actions de restauration de la nature n'auraient plus lieu d'être.

PARCOURS

2016 : chargée d'études puis chargée d'affaires, cabinets d'études.

2020 : mastère politiques publiques et stratégies pour l'environnement, AgroParisTech.

2021 : chargée de projets, puis responsable et directrice du programme Nature 2050, CDC Biodiversité.

 **Laura Cornu**
 **Magali Delporte -**
Caisse des Dépôts 2026



TOUJOURS CROIRE AUX LICORNES. MÊME À 210 ANS.

À l'occasion du lancement du programme « **Horizon numérique 2030** », qui prévoit une mobilisation de **18 Md€ d'ici 2030** pour accélérer la transformation numérique française et européenne et renforcer durablement notre souveraineté technologique et alors que le Groupe était présent pour la première fois au salon Vivatech, la Caisse des Dépôts a lancé une campagne de communication. Un format 100 % digital, composé de deux visuels, déployé du 8 au 20 juin.

Le groupe Caisse des Dépôts s'engage pour notre souveraineté numérique.



Ensemble,
faisons grandir
la France