

## #OnAUnPlan Le logement, nouvelle valeur refuge



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

page 10 —  
Point de vue  
**Mourad Merzouki,**  
danseur et  
chorégraphe hip-hop

page 20 —  
Focus  
**Vers un  
opérateur global  
de la sphère sociale**

Frédérique Plas



**Il y a urgence à agir pour le logement, nous y sommes déjà largement engagés.**

## Le logement social, un défi national

**L**a France a besoin de logements sociaux supplémentaires. De 100 000 au moins chaque année! En 2020, nous n'avons pas dépassé la barre des 90 000... Il faut accélérer, or la délivrance de permis de construire et d'agrément est aujourd'hui en panne. Résultat, nous prêtons moins – la Caisse des Dépôts est le principal financeur du monde HLM –, alors que l'épargne augmente et que la faible rémunération du Livret A à 0,50 % bénéficie aux bailleurs sociaux, car elle détermine le taux de leurs prêts. Il nous faut donc convaincre les nouveaux élus municipaux qu'il est possible et même indispensable de construire des logements sociaux respectueux de l'environnement, que ce soit dans la phase de construction ou en phase d'exploitation.

Conséquence de la crise sanitaire, la liste des personnes en attente d'un logement social s'allonge : la précarité augmente malgré un bouclier social résistants, et moins de personnes quittent leur logement. Il y a urgence! Aussi la ministre déléguée au Logement, Emmanuelle Wargon, a-t-elle lancé ce défi ambitieux : construire 250 000 logements sur la période 2021-2022, dans le cadre du plan de relance.

En réponse, notre Groupe, en particulier au travers de sa filiale CDC Habitat, s'engage dans de très nombreux projets. Lors du premier confinement, nous avons dématérialisé et simplifié tous nos processus avec succès. Nos équipes sont prêtes à passer à la vitesse supérieure. Et à participer activement à l'effort nécessaire de construction de logements sociaux. Je salue ici la mobilisation de tous les collaborateurs du Groupe. Plus que jamais, ils ont su démontrer leur sens de l'intérêt général.

**Éric Lombard**, directeur général de la Caisse des Dépôts

## Sommaire



### Point de vue

**10** Mourad Merzouki, danseur et chorégraphe hip-hop

### Grand angle

**12** Le logement, nouvelle valeur refuge

### Focus

**20** Vers un opérateur de la sphère sociale

### Portraits

**22** • Jean-Christophe Geret, juriste passionné  
• Pascale Ribon, directrice Deeptech



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme.  
Directrice de la rédaction : Karen Maitre.  
Directeur des informations : Bruno George.  
Rédacteur en chef : Martin Bellet.  
Responsables éditoriales : Vanessa Faisant, Dorothee Duparc et Isabelle Daragon.  
Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière.  
Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.  
Photographie Une : @Thomas GOGNY  
Diffusion : Philippe Leroy. Contact rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr  
Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE.VIF éditorial - 27061 - Impression : Imprimerie Evoluprint. ISSN : 0759 9277.

Recevez directement la version numérique de CDscope en vous inscrivant ici : [www.caisseledesdepots.fr/cdscope](http://www.caisseledesdepots.fr/cdscope)



## Épargne

# Livret A: des milliards, pour quoi faire?

Les Français, champions de l'épargne pendant la crise, pour le meilleur et pour le pire? Le pire, c'est autant d'argent qui n'a pas été dépensé dans l'économie réelle. Le meilleur, c'est que cet argent, géré pour 60 % par la Caisse des Dépôts, profite à l'intérêt général!

Petit rappel des chiffres: la collecte du Livret A et du Livret de développement durable et solidaire (LDDS) pour l'année 2020 s'élève à plus de 35 milliards d'euros, soit deux fois plus qu'en 2019, ce qui porte l'encours sur les deux produits à 448,3 milliards d'euros à fin décembre 2020.

Une partie de cet encours, auquel s'ajoute celui du Livret d'épargne populaire, est transformée par le Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts en prêts à très long terme, jusqu'à 80 ans. Dans le cadre du plan de relance, ce sont 70 milliards d'euros de prêts qui sont prévus d'ici à 2024 pour financer des logements sociaux, des projets durables (bornes de recharge pour véhicules électriques, énergies renouvelables, rénovations thermiques de bâtiments publics...), la santé et le tourisme.



© Caisse des Dépôts/J.-M. Pettina

« Le pays a besoin de logements sociaux, du fait de la pression démographique et des évolutions des modes de vie, a rappelé Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts. [...] Tant que la crise sanitaire

perdurera, l'épargne sera abondante. Cependant, cet argent est utile. Nous l'utilisons pour financer des projets destinés à améliorer la qualité de vie et à soutenir l'économie pour accélérer la relance. »

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST

**f**  
**Plus de 2 millions de téléchargements pour l'application mobile #MonCompteFormation** 🙌🔥  
 Le service, développé par la Caisse des Dépôts pour le ministère du Travail, démarre en 2021 en permettant à de plus en plus de personnes de se former 🙌.  
**##FormPro #formation**  
**Rendez-vous sur notre site** 🙌 [ici](#)

**🐦**  
**#MardiGreen** 🌱  
 La @caissedesdepots est un acteur majeur du **#GreenDeal** en France et

déploie son plan de relance avec un plan Climat de 40 Md€ en faveur de la relance verte et de la neutralité carbone d'ici 2050 🌍🔋 **Plus d'infos** 🙌 [ici](#)

**📺**  
**Connaissez-vous les Maisons France Services** qui concentrent une offre de services publics dans un lieu unique pour des populations qui en sont éloignées? Ce service est aussi itinérant, comme dans l'Avesnois, à l'initiative du Département du Nord. À découvrir en vidéo! Bienvenue dans une Maison France Services itinérante. 🙌 [ici](#)



**in**  
**Lancement des #TalentsCDCxTCE.**  
 Les artistes, en cette période de pandémie, sont privés de scène. C'est pour cela que la Caisse des Dépôts a ouvert la scène du Théâtre des Champs-Élysées à trois ensembles de jeunes musiciens et trois troupes de jeunes danseurs afin d'offrir à tous quelques notes de douceur tout en soutenant, ces artistes qui seront le paysage de demain.  
**Plus d'infos** 🙌 [ici](#)

**Biodiversité**

# Un plan pour la nature !

« La crise sanitaire que nous traversons et les dépendances de notre économie aux services fournis par les écosystèmes mettent en lumière l'impérieuse nécessité de réduire les pressions sur la nature et développer des modes de production plus soutenables. Les investisseurs de long terme ont un rôle clé à jouer dans la préservation de la biodiversité », explique Nathalie Lhayani, directrice de la politique durable du Groupe.

## Mesurer l'impact de ses portefeuilles d'actifs sur la nature

Pour répondre à ces enjeux, la Caisse des Dépôts a présenté son premier Plan d'action biodiversité dans le cadre du One Planet Summit, le 11 janvier. L'Établissement public va mesurer les impacts de ses portefeuilles d'actifs sur la nature\*, intégrer des indicateurs d'impact sur la biodiversité dans ses critères d'investissements, établir un échange avec les entreprises dont il est actionnaire pour qu'elles tiennent compte

de ces sujets, mais aussi réduire ses impacts liés à son fonctionnement interne.

## 3 Md€ mobilisés

Et comment accompagner les collectivités locales dans leurs projets de préservation de la biodiversité ? La Banque des Territoires mobilisera 3 Md€ dans le cadre du plan de relance de la Caisse des Dépôts et leur apportera le soutien nécessaire en termes d'ingénierie territoriale, notamment à travers son offre « SGREEN » dans le cadre du programme Action cœur de ville. Objectif pour 2021 : partager ces engagements à l'échelle du Groupe et valoriser l'engagement des filiales en matière de biodiversité, notamment dans le cadre des grands rendez-vous internationaux prévus fin 2021 (congrès mondial de l'Union internationale pour la conservation de la nature en septembre et COP 15 biodiversité en octobre).

\* Notamment via le *Global Biodiversity Score* lancé par CDC Biodiversité.



La Caisse des Dépôts a présenté son premier Plan d'action biodiversité dans le cadre du One Planet Summit, le 11 janvier.

© Sébastien ORTOLA/REA



© Gael AMIARD/Adobe Stock

La compensation environnementale consiste à restaurer la biodiversité impactée par les aménagements des maîtres d'ouvrage.

## Environnement

# Quand la forêt reprend vie

**Que se passe-t-il pour un chantier d'aménagement dont les maîtres d'ouvrage n'ont pu ni éviter ni réduire leurs impacts sur la biodiversité ?**

Les maîtres d'ouvrage sont tenus de faire de la compensation environnementale, et s'appuient pour cela sur des partenaires... comme CDC Biodiversité ! Cette filiale de la Caisse des Dépôts réalise actuellement un reboisement compensateur au sein du domaine d'activité hippique de Grosbois, à Marolles-en-Brie (94). Cette restauration de près de 50 hectares de forêt déperissante accueille déjà les mesures de compensation forestière de quatre maîtres d'ouvrage, Eiffage et Coffim en groupement, Emerige, Grand Paris Aménagement, Toit et Joie. Ce site peut encore accueillir les mesures compensatoires d'autres maîtres d'ouvrage, car une trentaine d'hectares attendent encore des actions de reboisement.

## Énergies vertes

# Soutenir la création de producteurs indépendants

Comment favoriser les énergies renouvelables ? Par exemple en soutenant l'émergence d'un producteur indépendant. Ainsi La Banque des Territoires a annoncé le 16 décembre la création d'Hexagon Renewable Energy aux côtés de TTR Energy,

Crédit Mutuel Capital Privé, Amundi Transition Énergétique, Generali Global Infrastructure et Mirova. Ce nouveau producteur d'électricité indépendant vient d'acquérir un portefeuille de dix-neuf projets éoliens en France,

d'une puissance totale de plus de 770 MW. TTR Energy, qui investit significativement dans le projet aux côtés des investisseurs institutionnels, est l'administrateur unique chargé de la gestion d'Hexagon Energy.

## Santé

# Trois fonds pour plus de souveraineté

La crise actuelle l'a rappelé, il est particulièrement important pour l'Hexagone de renforcer sa souveraineté en termes de santé.

Aux côtés de dix-neuf assureurs et deux autres investisseurs institutionnels, la Caisse des Dépôts participe au volet Santé du programme d'investissement Assureurs-Caisse des Dépôts Relance Durable France.

Clos en décembre dernier, avec un montant de 780 M€ financés, il vise à renforcer la souveraineté sanitaire de la France en investissant dans les domaines de la recherche, des infrastructures, de la logistique et des services de santé.

### Quatre priorités identifiées

Trois fonds – NOV Santé Actions Non Cotées, NOV Santé Dette Non Cotée et NOV Santé Actions Cotées – apporteront leur financement, en priorité à la relocalisation de laboratoires de recherche ou d'unités de production de médicaments ;



Le volet Santé du programme d'investissement Assureurs-Caisse des Dépôts Relance Durable France investit notamment dans les domaines de la recherche et des services de santé.

au développement des services utiles à la santé : services à la personne, soins à domicile, télémédecine ; à la recherche, à l'innovation, au développement de médicaments, technologies et appareils pour la santé ; à la prévention des maladies.

Les entreprises sélectionnées par les fonds devront augmenter leur capacité de production en France. La stratégie de financement tiendra compte des enjeux du secteur de la santé, de leur évolution dans le temps et de la dynamique de découverte.

## Immobilier

# De nouveaux établissements sous pavillon Icade Santé

Le groupe immobilier Icade, filiale de la Caisse des Dépôts, accentue son développement dans les établissements de santé. Il a ainsi signé le 18 décembre plusieurs investissements en France et en Italie, pour un montant d'environ 163,5 M€. En Italie du Nord, l'acquisition concerne un portefeuille immobilier constitué de trois maisons de retraite médicalisées et de quatre projets devant être livrés d'ici fin 2023. Ce portefeuille représente au total 1 056 lits. En France, Icade Santé a acquis quatre Ehpad auprès de Korian, représentant une capacité d'accueil de près de 320 lits et places.

Ces acquisitions confirment la poursuite de la diversification à l'international et de la croissance du portefeuille de la Foncière Santé d'Icade en France. Elles s'inscrivent dans la stratégie d'Icade,

visant à constituer une plateforme européenne leader en immobilier de santé.



Icade réalise plusieurs investissements en France et en Italie dans des établissements de santé.

## Mandat

# Au service des personnes en situation de handicap

Le 15 octobre dernier, le comité national du FIPHP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) a adopté la convention d'objectifs et de gestion (COG) préparée par la Caisse des Dépôts. Cette COG garantit les moyens nécessaires à la construction d'un système de gestion performant (dématérialisation, automatisation...). Pour les employeurs, cela permettra de mobiliser plus rapidement les aides et de mieux piloter leur action. Au final, ce sont les personnes en situation de handicap qui bénéficieront de ces améliorations.

**Transports**

# Innover pour stopper la Covid-19

**Face à la pandémie de Covid-19, l'un des enjeux essentiels pour Transdev a été de trouver les moyens de désinfection efficaces pour traiter ses véhicules de transport en commun.**

Depuis mars 2020, Transdev, filiale de la Caisse des Dépôts, a déployé tous ses efforts pour permettre aux voyageurs de se déplacer au quotidien en toute confiance sanitaire dans ses réseaux de transports en commun (bus, cars, tramways, trains, ferries...). Outre les moyens classiques, tels que sprays et lingettes virucides, Transdev a choisi d'évaluer des moyens de désinfection plus efficaces : nébulisation, ozone, plasma froid, vapeur sèche, UV...

Après des tests probants, Transdev a largement déployé en France et dans le monde la nébulisation quotidienne de virucides, à l'aide de nébuliseurs mobiles, voire de rampes embarquées, comme à Saint-Étienne (42) dans les tramways. L'ozone, testé à Rouen (76), a parallèlement été déployé dans les tramways à Cincinnati (États-Unis). Une technologie d'oxydation UV (ultraviolets) est également



© Drazen/Adobe Stock

*Transdev a largement déployé en France, et dans le monde, la nébulisation quotidienne de virucides dans ses transports.*

testée à Rouen, tandis que d'autres technologies innovantes sont en cours d'évaluation. Les autorités organisatrices

de mobilité veillent au strict respect des mesures de désinfection et sont impliquées dans les choix des technologies déployées.

© Fernando/Adobe Stock



*Egis remporte le contrat du projet ferroviaire Tren Maya.*

**Ferroviaire**

# Tren Maya entre en gare au Mexique

**Comment favoriser l'essor économique et social au bénéfice de la population, des entreprises locales et du secteur touristique ? Au Mexique, la réponse par le développement des transports.**

Le gouvernement mexicain vient de lancer le projet Tren Maya, dans le cadre du Plan national de développement 2019-2024.

Ce projet ferroviaire est d'envergure : 1 500 km de ligne!

En groupement avec deux ingénieristes locaux, Triada et Transconsult, Egis a remporté le contrat de supervision des travaux de ce projet ferroviaire, le « Tramo 4 ».

L'expertise d'Egis dans le management et la supervision de travaux de programmes ferroviaires de grande envergure dans le monde entier est un atout important pour la réussite de ce projet au Mexique. Egis aura pour mission la supervision de la construction de la plateforme ferroviaire et de la voie ferrée, ainsi que des travaux d'adaptation de la route longeant le tracé du « Tramo 4 ».

Le contrat, de plus de deux ans, inclut également la supervision des travaux d'un centre de maintenance et des différents ouvrages (ponts-routes et ponts-rails...). Il devrait mobiliser plus de 250 personnes.

## Numérique

# Quand un data center booste l'attractivité de Mayotte

Le 2 décembre, la Banque des Territoires et Information Technology Hosting SAS ont signé, avec l'Agence française de développement (AFD) et le Crédit agricole mutuel de La Réunion, les contrats de financement pour la réalisation du premier data center de Mayotte.

Un équipement structurant pour l'aménagement de Mayotte et sa filière numérique ! Près de 10 M€ seront investis dans les trois prochaines années pour la réalisation d'un bâtiment dédié et l'installation de l'ensemble des équipements d'accueil et d'hébergement. L'AFD et le Crédit agricole mutuel de La Réunion et de Mayotte contribuent à hauteur de 7,5 M€ au total. Conformément aux principes d'investissement de la Banque des Territoires dans les infrastructures numériques, ce centre de données neutre et ouvert répond à toutes les caractéristiques de souveraineté par sa conception, son exploitation et son actionariat. Il est accessible à tout type de clients – acteurs publics et entreprises privées.



La Banque des Territoires a octroyé un Mobi Prêt à Bastia pour de nouvelles voies douces de circulation.

© Sébastien Aude/Corse Aero Vision

## Territoires

# De nouvelles infrastructures pour la Corse

Un Aqua Prêt pour soutenir la prévention des inondations à Ajaccio, et un Mobi Prêt pour financer des voies douces à Bastia : ce sont les deux principaux engagements signés par la Banque des Territoires, les 10 et 11 décembre 2020.

La Ville d'Ajaccio et la Banque des Territoires ont officialisé un Aqua Prêt de 3,80 M€ pour le financement des travaux d'infrastructures réalisés dans le cadre du Programme d'actions et de prévention des inondations (PAPI) de la ville. L'opération de dédoublement du canal des Cannes a entraîné des surcoûts qui ont été pris en charge dans le cadre de cet Aqua Prêt.

À Bastia, c'est la mobilité douce qui va bénéficier du soutien de la Banque des Territoires. En effet, la Caisse des Dépôts et la Ville ont signé un Mobi Prêt de 5 M€ pour le financement et la réalisation de nouvelles voies douces de circulation. Il s'agit de parachever la création sur la façade littorale bastiaise de l'axe de mobilité douce nord-sud de près de 6 km, grâce notamment à la construction d'une passerelle piétonne et cyclable et d'un ascenseur intégré aux remparts anciens de la citadelle de Bastia. Ces aménagements offriront aux usagers de la ville, habitants ou touristes, de nouvelles possibilités en matière de déplacement urbain.

## Éducation

# Une grande école dédiée à la mode à Paris

En ambitionnant de devenir la première école de mode du monde, le nouvel Institut français de la mode a pris ses quartiers en janvier 2021 dans les locaux totalement réaménagés de la Cité de la mode et du design.

Situé dans le quartier Austerlitz à Paris, ce bâtiment, reconnaissable par sa façade

verte en métal, est une filiale de la Caisse des Dépôts. Cette grande école rassemble désormais, en un même lieu, un millier d'étudiants du CAP au doctorat, dans toutes les disciplines de la mode – création, management, savoir-faire –, ainsi que 2 000 professionnels en formation continue. Ce renforcement de la mission première du bâtiment s'inscrit dans la volonté de la Caisse des Dépôts de soutenir l'éducation,



Le nouvel Institut français de la mode va accueillir un millier d'étudiants.

© Sacha Heron/FM

mais également d'aider au développement économique du pays, en favorisant ici l'attractivité des filières techniques de la mode. Un secteur qui représente plus d'un million d'emplois directs et indirects en France.

**Dépôts spécialisés**

# Digitaliser pour mieux protéger les enfants

**Deux nouveaux services en ligne, visant à protéger les revenus des jeunes enfants, ont été déployés récemment par les équipes des consignations.**

Chaque année, des mineurs sont rémunérés pour leurs prestations artistiques, dans les domaines du théâtre, du cinéma, de la musique, de la danse ou du mannequinat. Versées par les employeurs à la Caisse des Dépôts, ces rémunérations sont ainsi protégées et conservées, jusqu'à la majorité des enfants, sur un compte de dépôt spécialisé, avec des intérêts. Le service consignations gère ainsi 40 000 comptes actifs. Le département des consignations et dépôts spécialisés a ouvert, le 15 octobre 2020, un service en ligne dédié à la récupération de ces sommes par ces enfants, une fois qu'ils sont devenus majeurs. Autre nouveauté, concernant l'allocation de rentrée scolaire (ARS), versée par la Caisse

d'allocations familiales, sous conditions de ressources, aux familles ayant au moins un enfant scolarisé âgé de 6 à 18 ans. Lorsqu'un enfant est confié à un service d'aide à l'enfance, l'ARS est versée sur un compte de dépôt spécialisé de la Caisse des Dépôts et conservée jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant. C'est le service

consignations qui est en charge de conserver les allocations de rentrée scolaire des enfants mineurs placés, puis de les restituer à la majorité ou émancipation du jeune bénéficiaire. Le parcours de restitution de ces sommes est maintenant simplifié grâce au service en ligne dédié, ouvert au public le 11 janvier 2021.



*Un nouveau service en ligne ! Il permet de récupérer facilement, une fois majeur, les sommes perçues au titre de prestations artistiques quand on était encore enfant.*

© negaets/Adobe Stock

**Économie**

# La finance, arme de défense massive

**Le 4 décembre, à l'occasion du Forum Innovation Défense, le ministère des Armées et Bpifrance ont lancé le fonds Innovation Défense. D'une taille cible de 400 M€, il soutiendra en fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises innovantes dont les technologies intéressent le secteur de la défense.**

Ce nouveau fonds d'investissement soutiendra les entreprises innovantes dont les technologies duales (avec applications civiles et militaires) intéressent notamment le secteur de la défense, stratégique pour la France. Les domaines concernés : énergie, quantique, technologies de l'information – dont intelligence artificielle, électronique et composants, matériaux, santé et humain. Le fonds peut d'ores et déjà compter sur une souscription de 200 M€ par le ministère des Armées, qui sera complétée par Bpifrance et

des acteurs industriels. Il vient compléter les dispositifs déjà opérés par Bpifrance pour le compte du ministère des Armées, comme le fonds d'investissement Definvest, le prêt DEF'FI ainsi que les diagnostics Cyber Défense et Défense Europe.



*Le nouveau fonds Innovation Défense soutiendra les entreprises innovantes dont les technologies intéressent le secteur de la défense.*

© Fxquadro/Adobe Stock

## CARNET DES DÉPARTS EN RETRAITE

Chères lectrices, chers lecteurs,

Vous êtes nombreux à nous avoir fait part de votre regret d'avoir vu disparaître le Carnet de *CDscope*. Malheureusement, la réglementation RGPD (Règlement général sur la protection des données) ne nous permet pas de continuer à vous proposer cette rubrique.

L'équipe *CDscope*.



# Solidaires des entreprises de l'Économie sociale et solidaire

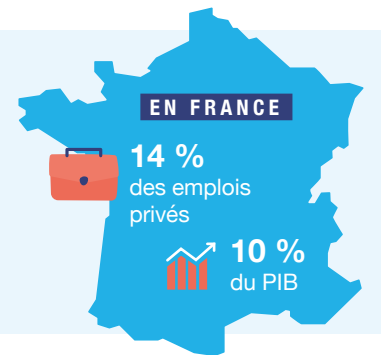
Faillites, chômage... Les premières conséquences de la crise sanitaire commencent à se faire sentir. Face au risque de casse sociale qui s'annonce, le soutien au secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est plus que jamais une mission d'intérêt général pour le groupe Caisse des Dépôts.

## L'ESS, c'est quoi ?



### ÊTRE UNE ENTREPRISE DE L'ESS

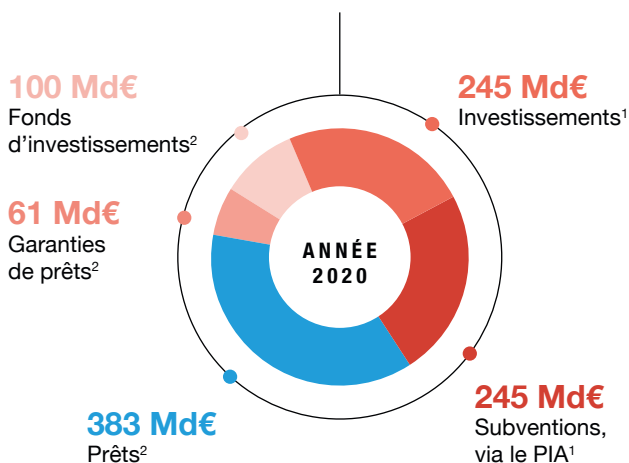
- ✓ agir pour la solidarité
- ✓ réaliser des performances économiques
- ✓ avoir une utilité sociale



## Agir pour l'ESS

### À TRAVERS DES FINANCEMENTS...

Deux métiers du groupe Caisse des Dépôts soutiennent les entreprises de l'ESS : la Banque des Territoires et Bpifrance.



### ... QUI BÉNÉFICIE À TOUS !

- AUX ENTREPRISES**
  - 21 900 entreprises soutenues<sup>3</sup>
- À L'ENVIRONNEMENT**
  - 5 665 hectares nouvellement dédiés à l'agriculture biologique<sup>4</sup>
  - 240 000 tonnes de déchets collectés<sup>4</sup>

### À L'EMPLOI

- 53 000 emplois créés ou préservés<sup>4</sup>
- 7 250 salariés placés en parcours d'insertion ou en entreprise adaptée<sup>4</sup>
- 35 000 adultes ont été formés ou accompagnés<sup>4</sup>

### À L'ÉDUCATION

- 201 000 élèves aidés<sup>4</sup>

1. chiffres Banque des Territoires 2. chiffres Bpifrance 3. chiffres Banque des Territoires - Bpifrance 4. chiffres Banque des Territoires 2019

## Et demain ?

**300 M€**

seront engagés, sur la période 2020-2022, au profit de l'ESS et de l'innovation sociale, en lien avec le secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable.

“

Tout a changé quand  
on m'a ouvert la porte  
d'un théâtre.



## BIO EXPRESS

### **Mourad Merzouki,** danseur et chorégraphe hip-hop

Formation: cirque et arts martiaux à Saint-Priest (69). S'intéresse au hip-hop au début des années 1980, se forme de manière autodidacte et suit des stages de danse.

1989 : crée la compagnie Accrorap avec Kader Attou, Eric Mezino et Chaouki Saïd.

1996 : fonde sa propre compagnie, Käfig.

2016 : reçoit le Prix SACD (Société des auteurs et des compositeurs dramatiques) du nouveau talent chorégraphique.

2009 : devient directeur du Centre chorégraphique national (CCN) de Créteil.

2009 : lance le concours chorégraphique « Dialogues » organisé avec le mécénat de la Caisse des Dépôts, en partenariat avec Pôle en Scènes.

# « L'art bouscule les gens, c'est précieux »

Figure du hip-hop depuis le début des années 1990, Mourad Merzouki inscrit son travail de chorégraphe au cœur de multiples disciplines : cirque, arts martiaux, arts plastiques, vidéo et musique live. Un regard engagé sur la place de l'art et de la culture dans notre société confinée.

## Quel est l'impact de la crise sanitaire sur le secteur culturel ?

Cette crise terrible a donné un coup d'arrêt total à notre activité. Les premiers mois, c'était supportable mais c'est plus dur maintenant qu'elle s'étire dans le temps. Où est le bout du tunnel ? Aujourd'hui, nous avons du mal à rêver l'avenir, à rebondir. Nous sommes coupés du public, de la vie, de tout ce qui nous anime pour continuer à créer. Cela dit, notre responsabilité d'artiste, c'est de se tenir debout, de faire face. Bon gré mal gré.

## Comment le monde de la danse traverse-t-il cette période ?

Pour moi qui suis rattaché à une structure labellisée – le Centre chorégraphique national de Créteil et du Val-de-Marne –, c'est plus facile de résister. C'est une autre histoire pour les compagnies indépendantes. J'ai une pensée pour elles... Être danseur est un métier difficile, les obstacles à franchir nombreux. Heureusement, les artistes bénéficient d'aides de l'État. Mais quelles seront les conséquences à long terme ? Ils sont nombreux les auteurs, metteurs en scène ou chorégraphes qui flirtaient déjà avec la précarité à voir leur situation s'aggraver. Ils tourment moins, voire plus du tout. Les corps à l'arrêt se blessent plus facilement. Le danger de cette pandémie serait de perdre ce qui nous anime : le désir de créer du rêve et de la poésie. J'essaie de ne pas me laisser abattre car il faut nous réinventer.

## Que penser de la fermeture des salles de spectacle ?

À l'heure où les magasins sont bondés, il m'est difficile de comprendre cette mesure. D'autant que lors du premier confinement, nous nous étions préparés à recevoir le public en respectant des normes sanitaires strictes. Quant aux mots couperets – « essentiel », « non-essentiel » –, ils signifient à mes yeux une remise en cause de ce combat essentiel à notre société : apprendre aux jeunes issus de quartiers populaires à regarder l'autre autrement, sans préjugés, grâce aux bienfaits de la culture.

## À l'image de votre propre parcours ?

Petit, mon père m'a inscrit à un cours d'arts martiaux ainsi qu'à l'école de cirque de Saint-Priest, dans l'est lyonnais. Là, j'ai pu

m'initier à plusieurs disciplines. À 16 ans, j'ai pris la vague du hip-hop venue des États-Unis, sans pour autant faire de copier-coller. Toujours, j'ai affirmé ma singularité au travers du choix de la musique, de la mise en scène, ajoutant des adjuvants comme le jonglage, les échasses... Pour moi qui ai commencé à danser dans la rue, tout a changé le jour où on m'a ouvert la porte d'un théâtre. Au fil des ans, j'ai découvert la musique classique – à l'âge de 20 ans ! –, la danse contemporaine, la scène.

## Qui vous a ouvert la porte des théâtres ?

À l'époque, ils étaient peu nombreux à faire le pari du hip-hop, culture née dans la rue perçue comme éphémère, peu sérieuse. Jean-Marie Bihl, alors directeur du théâtre de Saint-Priest, a pris ce risque : nous inviter à monter sur scène, nous, des gamins de banlieue qui étions vus comme de « grands méchants loups » – l'entrée en discothèque nous était même refusée ! Autre belle rencontre, avec Guy Darmet, le fondateur de la Biennale de la danse de Lyon, qui nous a fait danser aux côtés de grands artistes : Philippe Decouflé, Bill T. Jones ou Maguy Marin. Mon rêve américain (*rire*) ! Je pense aussi à Jean-Paul Montanari, directeur du festival Montpellier Danse, ou Olivier Meyer, créateur du festival Suresnes Cités Danse.

## Qui vous a soutenu ?

Sans doute ne serais-je pas qui je suis sans Isabelle Condemine (*NDLR* : responsable du programme danse au mécénat de la Caisse des Dépôts). Entre nous, ce fut un coup de cœur artistique et humain. Ses mots m'ont mis en confiance, m'ont encouragé à rêver ma danse. Avec mes copains, nous étions ébahis qu'une grande banque telle que la Caisse des Dépôts soit à l'écoute et nous soutienne – nous étions alors plutôt en défiance face aux institutions. Un coup de baguette magique : jusque-là, j'étais obligé de vendre du poisson pour me payer une paire de baskets ou une salopette pour danser !

## Avec la Caisse des Dépôts, vous lancez le concours « Dialogues ».

Il s'agit d'accompagner de jeunes chorégraphes dans leur ouverture de la danse à d'autres horizons – cirque,

acrobatie, théâtre... Je suis heureux d'y travailler avec Sylvie Roger (*NDLR* : la responsable du mécénat de la Caisse des Dépôts). Elle aime la danse, comprend les artistes, s'investit : ce n'est pas quelqu'un qui coche des cases. Sur les 500 candidatures reçues – quel succès ! –, nous avons sélectionné ensemble cinq compagnies. L'originalité, c'est d'accueillir chacune d'elles en résidence pendant une semaine afin de l'aider à préparer le concours au théâtre de Pôle en Scènes, notre partenaire, à Bron, près de Lyon. À défaut de partager la soirée avec le public en salle, nous proposerons un Facebook Live. Chacun pourra suivre l'événement en direct de chez lui.

## Que vous apportent les nouvelles technologies ?

Elles nous permettent de garder le lien avec le public. Nous nous sommes appuyés sur elles pour nous réinventer, partageant sur les réseaux sociaux des captations de spectacles, des tutos pour apprendre à danser et même des invitations à créer sa propre chorégraphie dans son salon. Sur Facebook, nous avons triplé notre visibilité : 475 000 consultations en 2020, c'est énorme pour de la danse ! Voilà un excellent moyen de faire entrer l'art chorégraphique dans tous les foyers et de conquérir un nouveau public, celui qui ne fréquente pas les théâtres.

## Quel est votre souhait pour 2021 ?

La France accompagne de façon exceptionnelle l'art et la culture. Je souhaite que cela se renforce, que les artistes de talent restés dans l'ombre soient soutenus. L'art bouscule les gens, c'est précieux. Il doit être accessible, s'inviter plus encore dans les écoles – dès le plus jeune âge –, les hôpitaux... À l'heure où des experts s'affrontent sur les chaînes d'information continue, où tout le monde est renvoyé dos à dos, le théâtre nous manque. Car c'est un lieu où l'on partage les mêmes émotions, où l'on s'évade, où les tensions s'apaisent. Essentiel (*sourire*) pour l'avenir de notre société.

Propos recueillis par Dorothée Duparc  
 Julie Cherki

# #OnAUnPlan LE LOGEMENT, NOUVELLE VALEUR REFUGE

La Covid-19 a montré aux Français que la qualité de leur habitat était un ingrédient essentiel à leur bien-être. Mais le risque était grand que la crise sanitaire ne vienne freiner la production de logements, alors qu'une pénurie se fait sentir. Afin de donner une nouvelle dynamique à l'ensemble du secteur, le groupe Caisse des Dépôts a mis en œuvre un arsenal de mesures.

# Le logement en France en 2020 : six choses à savoir

## 01

### UN FRANÇAIS SUR DEUX VIT OU A VÉCU EN HLM

En France, les propriétés représentent 58 % des résidences principales, les locations 40 %. Les 2 % résiduels concernent les personnes logées gratuitement. La répartition au sein du parc locatif est équilibrée : 57,5 % dans le privé ; 42,5 % dans le social. (Source : Le Monde) Le poids du secteur HLM ? 4,7 millions de logements sociaux pour 10 millions de locataires. Un Français sur deux vit ou a vécu en HLM. (Source : Union sociale pour l'habitat). Avec plus de deux millions d'inscrits, la liste des personnes en attente d'un logement social s'allonge. La crise sanitaire a provoqué une baisse du nombre de départs de locataires : le taux de rotation devrait être inférieur à 8 % en 2020, voire à 5 % en région francilienne (Source : Aorif).

## 02

### 250 000 LOGEMENTS SOCIAUX POUR 2021-2022

« Je lance un défi sur la construction du logement social. Que le plan de relance 2021-2022 soit l'occasion de rattraper notre retard », a déclaré la ministre déléguée au Logement, Emmanuelle Wargon, le 2 février, précisant que 90 000 logements sociaux avaient été agréés en 2020, « moins que nos objectifs ». Le financement ? « Avec l'argent de l'État. Et avec l'accord des partenaires sociaux, nous allons mettre ensemble 1,5 milliard d'euros avec Action Logement, l'organisme des partenaires sociaux sur le logement, et avec la Caisse des Dépôts. » La ministre a aussi fait appel « aux organismes HLM pour qu'ils se remettent à construire » et aux élus locaux pour qu'ils délivrent des permis de construire.

## 03

### LA RÉPONSE DE CDC HABITAT

L'objectif de CDC Habitat pour 2021-2022 ? Permettre l'engagement de la production de 42 000 logements sociaux locatifs. Une réponse à la ministre déléguée au Logement. Aussi la filiale de la Caisse des Dépôts vient-elle de lancer un appel à projets de 30 000 logements locatifs. Le premier bailleur français y associera son réseau d'organismes de logements sociaux partenaires. Cette opération, qui comporte une dimension territoriale forte, concerne l'acquisition de logements sociaux auprès de promoteurs immobiliers ; de fonciers en ZAC ou en diffus, pour réaliser des opérations de construction neuve ; des bâtiments existants pour des opérations de conventionnement et de rénovation énergétique ; ainsi que des immeubles de bureaux à transformer en logements.

## 04

### LE REBOND DES VENTES DE LOGEMENTS NEUFS

En chute pendant le confinement, les ventes de logements neufs aux ménages ont fortement rebondi début juin, grâce à l'appétit des investisseurs institutionnels qui se sont joints à CDC Habitat pour animer le marché et porter les ventes semestrielles. Au même moment, le bâtiment s'est organisé, adoptant de nouvelles règles de travail : adaptation des horaires, distanciation physique... Mais le coronavirus a néanmoins marqué 2020 de son empreinte agressive. Après avoir réalisé un chiffre d'affaires de 150 Md€ en 2019, le BTP, « sur les neuf premiers mois de l'année dernière, a baissé de 15 % par rapport à la même période en 2019 », a déclaré en novembre Olivier Salleron, président de la Fédération française du bâtiment.

## 05

### LA PROBLÉMATIQUE DES TRAVAILLEURS-CLÉS

Du fait de la difficulté à accéder aujourd'hui à un logement social en région parisienne, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) cherche, en vain, à recruter 400 infirmiers et infirmières. Compte tenu de leur salaire, ils ne trouvent à se loger à un prix à raisonnable que loin de leur lieu de travail – trajet de 47 minutes en moyenne, selon des chiffres établis à partir d'adresses de 44 000 personnels de l'AP-HP. L'indemnité de résidence en Île-de-France, de 55 € en moyenne, ne suffit pas. Sabine, secrétaire hospitalière à la Pitié-Salpêtrière à Paris, passe par exemple 3 h 20 dans les transports en commun pour aller et revenir de son travail. (Source : Le Monde).

## 06

### LE BTP, UN POIDS LOURD DE NOTRE ÉCONOMIE

Représentant 8 % du PIB, le marché du bâtiment est un pilier de l'économie française, avec un poids proche de celui de l'activité de l'industrie. Le secteur est composé de trois familles distinctes :

- la construction spécialisée, qui regroupe le gros et le second œuvre – 63 % du chiffre d'affaires ;
- la construction et promotion immobilière, qui fait principalement intervenir les promoteurs immobiliers pour la conception et la vente des programmes – 24 % du chiffre d'affaires ;
- le génie civil et les travaux publics, qui correspondent aux travaux réalisés majoritairement pour les collectivités et l'État – 13 % du chiffre d'affaires.

# Des financements adaptés aux nécessités du temps sanitaire



© Frédéric ACHDOU 2014

**Grand argentier du logement social, la Caisse des Dépôts multiplie les initiatives pour améliorer le confort de vie des Français. Au plus près des attentes des territoires.**

« Nous transformons l'épargne réglementée des Français en prêts à long terme pour financer les projets des acteurs du logement social », explique Bérénice Bouculat, à la direction des prêts de la Caisse des Dépôts. Spécificité 2020, liée aux confinements : des Français empêchés de consommer à leur pleine mesure, qui épargnent bien davantage. Résultat, une collecte record pour le Livret A et le Livret de développement durable et solidaire en 2020 : respectivement 26,39 Md€ et 8,82 Md€.

De quoi financer plus de logements ? En janvier 2021, Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, observe

dans *Les Échos* « un ralentissement lié aux récentes élections municipales et au fait que beaucoup de collectivités décident de moins construire pour des préoccupations écologiques. Or le pays a besoin de logements sociaux (...). Il en faut au moins 100 000 par an en France. L'an dernier, on était à moins de 90 000. Résultat, nous prêtons moins alors que l'épargne augmente ! »

La Caisse des Dépôts centralise une grosse moitié des fonds collectés. Ensuite, elle les prête aux bailleurs sociaux, à hauteur de 12 à 13 Md€ par an. Ce sont des prêts à très long terme, de trente ans en moyenne. « Ce qui fait de cette banque publique le grand argentier du monde HLM, avec 165 Md€ d'encours de prêts (à fin 2019) », précise *Le Monde*. L'incidence de la baisse de rémunération du Livret A à 0,5 % ? Les opérateurs de logement social en bénéficient : le taux de la plupart des nouveaux crédits, comme de ceux en cours, lui est indexé. « Plus un logement abrite des personnes aux revenus modestes, plus les loyers sont faibles et plus nos taux d'intérêt sont bas », précise Bérénice Bouculat.

## Une palette de mesures élargie

Quand survient la crise sanitaire, la Caisse des Dépôts disposait-elle d'outils adaptés ? Dès 2018, elle avait élargi sa palette de mesures d'accompagnement du secteur,

## Les « zinzins » animent le marché de la promotion

Jusqu'ici massivement achetée lot par lot par des investisseurs personnes physiques, la production des promoteurs intéresse de plus en plus bailleurs sociaux et investisseurs institutionnels (les « zinzins »). Ils ont retrouvé de l'appétit pour ce type de placements – en particulier les banques et les assureurs, mutuelles comprises, en position de force pour négocier les prix d'achat en bloc. Via leur activité de gestion d'actifs, ils ont multiplié leurs investissements par cinq en un an en France, selon BNP Paribas Real Estate. Au regard des incertitudes qui pèsent sur le marché des bureaux et des commerces à l'heure du coronavirus, les logements paraissent peu risqués et assez rentables. « Du fait de la baisse des taux d'intérêt, le résidentiel avait déjà amorcé un retour en grâce auprès des investisseurs institutionnels. La crise sanitaire a renforcé la tendance, soulignant le caractère défensif du logement. Tous les promoteurs intègrent désormais la vente en bloc dans leur stratégie, en constituant des équipes dédiées », précise Vincent Mahé, directeur général de CDC Habitat.

au moment de la baisse des APL (Aide personnalisée au logement). Les organismes de logement social ayant dû baisser les loyers, le secteur avait alors été privé d'une partie de ses recettes. « *Par exemple pour l'achat de foncier dans les zones tendues, la durée de nos prêts a alors été allongée à quatre-vingts ans. Nous avons aussi conçu des prêts dits "de haut bilan", à taux zéro pendant vingt ans, dont le capital est remboursé à partir de la vingtième année* », décrypte Bérénice Bouculat.

Autres diversifications entamées en 2018 : de nouveaux prêts à taux fixe ; des maturités sur mesure ; sans oublier des partenariats de financement avec la Banque européenne d'investissement (BEI), la banque du Conseil de l'Europe ou Action Logement, acteur du logement social et intermédiaire. « *Depuis 2018, nos directions régionales se sont mobilisées pour faire connaître ces nouvelles offres. Notre ambition : produire des logements abordables en quantité suffisante et améliorer les conditions de vie des Français en accélérant le rythme des rénovations thermiques* », ajoute Bérénice Bouculat.

En 2020, pour répondre aux besoins immédiats de trésorerie suscités par la crise, l'Établissement public dématérialise, simplifie tous ces processus. Renforce, aussi, l'offre existante pour soutenir l'investissement. Exemple : un partenariat resserré avec la BEI permet désormais à la Banque des Territoires d'octroyer des prêts à la construction à taux fixe pour des maturités jusqu'à quarante ans, contre trente auparavant, sur le produit Booster – 15 000 € par logement construit. « *Pour un bailleur donné, c'est la possibilité de réaliser plus de constructions* », justifie Bérénice Bouculat.

### La chasse aux passoires énergétiques

Deuxième axe de travail, booster la rénovation thermique des bâtiments. Avec 7 % d'étiquettes F ou G, le parc détenu par les bailleurs sociaux est déjà bien moins énergivore que le parc privé (18,7 %). Cela s'explique par une forte prévalence du chauffage collectif au gaz, ainsi que par de nombreuses années d'efforts de rénovation ciblés. En élève impliquée, la Caisse des Dépôts a pris deux mesures en pleine crise sanitaire. D'une part, un accompagnement renforcé des opérations inscrites dans la démarche *EnergieSprong* », venue des Pays-Bas, qui vise à massifier les rénovations énergétiques très performantes et à créer des économies d'échelle.

Dans la région Pays de la Loire, la chasse aux dernières passoires énergétiques a été ouverte. « *Dès novembre 2020, notre direction régionale a signé un partenariat*



© Thomas GOGNY

avec l'Union sociale de l'habitat des Pays de la Loire, impliquant douze organismes HLM et deux organismes bretons. Constitués en centrale d'achat, ils ont lancé un appel d'offres pour une première vague de réhabilitations à énergie zéro, garanties pendant trente ans, pour 2 000 logements », se félicite Bérénice Bouculat.

Un marché exceptionnel par son ampleur, une première en France : outre l'environnement, c'est pour les locataires l'assurance d'un haut confort de vie – thermique, acoustique et visuel. « *Pour soutenir cette opération, nous avons octroyé des prêts bonifiés. Avec le ministère du Logement, nous étudions la possibilité de dupliquer les financements pour ce type de rénovation énergétique, partout en France* », précise Bérénice Bouculat.

### 900 M€ de titres participatifs souscrits en deux ans

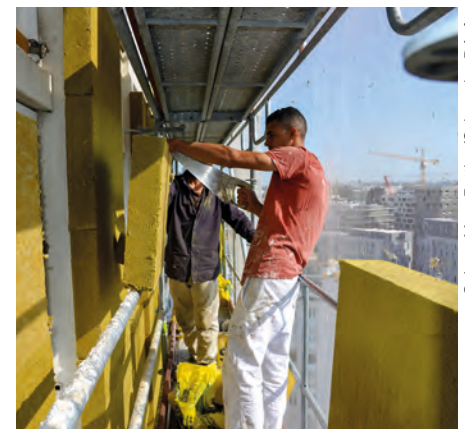
Troisième axe, impulsé par la loi Élan au bénéfice des organismes de logement social : la possibilité, pour les investisseurs, de souscrire des titres participatifs afin de doter ces acteurs de quasi-fonds propres en vue de développer et rénover leur patrimoine. Pour 2020-2022, la Caisse des Dépôts a doté cette enveloppe de 900 M€. 688 M€ ont déjà été engagés en faveur de 66 organismes – principalement des offices publics de l'habitat. Au deuxième trimestre 2021, les entreprises

## Des titres participatifs pour soutenir le logement social

Quelle actualité pour les souscriptions de titres participatifs de la Caisse des Dépôts ? Afin de soutenir les organismes de logement social, la Banque des Territoires vient de souscrire 688 M€ de titres participatifs, dont 198,4 M€ au service de projets ambitieux en Île-de-France, auprès de huit organismes franciliens. Objectif : construire 11 000 logements et en réhabiliter 34 000 sur cinq ans. « *Ce dispositif est une innovation financière importante qui nous permet de compléter notre offre* », précise Olivier Sichel, directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts. Et quid en régions ? Par exemple, 20 M€ de titres participatifs ont été souscrits auprès de GrandLyon Habitat pour construire 650 logements. Et 10 M€ auprès de Terre d'Opale Habitat, qui verra poursuivre son programme de renouvellement urbain et développera de nouvelles opérations au sein du territoire du Grand Calais.

sociales pour l'habitat adossées à un groupe et les sociétés d'économie mixte (SEM) seront éligibles au dispositif. « *Nous accompagnons les bailleurs dans leurs objectifs d'investissement, après avoir apprécié la pertinence de leurs projets* », explique Béatrice Bouculat.

Quant au prêt logements de fonction, jusqu'ici réservé aux pompiers et aux gendarmes, il vient d'être étendu aux personnels médical et médico-social. Dans le domaine de l'habitat, l'épargne des Français finance aussi le programme Action cœur de ville, les projets de renouvellement urbain et soutient l'habitat abordable.



© Jean-Marc Pettina/Caisse des Dépôts

# Un blitzkrieg au nom du logement

Du jamais-vu. En 2020, 40 000 logements neufs ont été commandés par CDC Habitat, filiale de la Caisse des Dépôts. Retour sur une campagne éclair.

© Pierre MERIMEE/REA



Télétravail, encadrement du travail scolaire de ses enfants... au gré des confinements, les Français ont investi leur habitat de façon différente. Les plans des logements de demain doivent tenir compte de ces nouveaux usages.

Année 2020 : confinements obligent, le rapport des Français à leur domicile se modifie. L'architecture intérieure est questionnée, la conception des pièces de l'habitat aussi. Parmi les sujets d'étude : un bureau mobile pour télétravailler ou un séjour multifonctionnel pour donner des cours à ses enfants, tenir une réunion avec un client ou suivre son cours de gym via Zoom. Autant de nouvelles dimensions à prendre en compte dans les plans des appartements de demain.

Signe de la réactivité du groupe Caisse des Dépôts face à la crise, CDC Habitat intègre d'ores et déjà ces nouvelles attentes dans le cahier des charges qu'il rédige pour ses promoteurs partenaires. « Nous réfléchissons à des appartements évolutifs, qui répondent aux nouveaux usages, le télétravail en particulier. En tant que premier bailleur national, nous devons peser dans la fabrication de la ville de demain », affirme Anne-Sophie Grave, présidente du directoire.

Sans attendre. Dès mars 2020, au début du premier confinement, CDC Habitat engage un plan de soutien au secteur immobilier au travers d'un appel à projets. Objectif : soutenir la production par l'acquisition de 40 000 logements – sociaux, intermédiaires et abordables –, principalement situés dans les zones tendues. Il y a urgence. « Je ne connais pas d'exemple, en France comme à l'étranger, d'un groupe ayant orchestré la production d'un tel nombre de logements en un an. D'autant que cette opération est intervenue en pleine crise sanitaire, ce qui a rendu les choses plus difficiles. Si l'on prend en compte l'outre-mer, le montant total injecté dans l'économie se chiffre à 10 Md€ », précise Vincent Mahé, directeur général de CDC Habitat.

## Un demi-point de PIB

Cet investissement équivaut à un demi-point de PIB, soit deux années de production en une pour le Groupe. « Au-delà des promoteurs immobiliers, qui craignaient un retournement du marché, nous avons soutenu toute la filière

du bâtiment et l'emploi local », souligne Anne-Sophie Grave. « Lorsque j'entends dire que le logement serait le grand oublié du plan de relance, je suis étonné », ajoute Vincent Mahé. Près d'une centaine de promoteurs immobiliers ont répondu à l'appel à projets de CDC Habitat – la moitié en provenance d'acteurs nationaux. « Cela nous a aussi permis d'identifier des promoteurs plus petits. L'opportunité de mieux prendre en compte les spécificités des territoires », précise Anne-Sophie Grave.

Quel est l'ordre de grandeur de l'investissement de CDC Habitat, à l'échelle des leaders du marché ? Pour le numéro 2, Cogedim, c'est 1,3 Md€ de commandes passées, soit la moitié de son chiffre d'affaires 2020. Pour Nexity, le leader, le montant atteint 1,4 Md€ pour un chiffre d'affaires immobilier de 4,2 Md€. Malgré cet effort de guerre, Nexity n'a pas été épargné par la Covid-19. Sa direction a dû être réorganisée par Alain Dinin, redevenu P.-D.G. à la suite



## CDC Habitat en bref

Filiale de la Caisse des Dépôts, le groupe CDC Habitat s'inscrit dans la mission d'intérêt général de son actionnaire. Il est partie intégrante de la Banque des Territoires, qui finance et accompagne des projets de développement territorial. Avec près de 525 000 logements locatifs sociaux, intermédiaires et libres gérés, c'est le premier bailleur de France. Présents dans toutes les régions et en outre-mer, ses 9 500 collaborateurs œuvrent pour répondre aux demandes de logement des Français et leur faciliter la vie au quotidien.

du décès de son poulain, Jean-Philippe Rugieri. À 51 ans, celui qui avait réussi à diversifier les activités du groupe et plaidait pour une ville à la densité raisonnée, accessible à tous, a été foudroyé par le coronavirus.

### Des fonds trouvés en un temps record

Quid du financement des projets ? CDC Habitat a puisé 4,5 Md€ dans son propre bilan. La Caisse des Dépôts, son actionnaire, a augmenté le capital du groupe de 400 M€. Quatre milliards d'euros ont été puisés dans les fonds d'investissement de CDC Habitat, dont 2 Md€ levés en un temps record. Une campagne menée de mai à septembre 2020. « *Nous n'avons pas pris beaucoup de vacances l'an dernier mais l'objectif est atteint* », se félicite Vincent Mahé. La répartition de ces logements neufs ? En métropole : 20 000 logements abordables contractualisés (LAC) – logement locatif libre qui a vocation à être revendu d'ici cinq à dix ans, avec priorité donnée aux locataires occupants ; 10 000 logements intermédiaires – conçus pour les ménages éprouvant des difficultés à se loger dans les grandes villes, avec un loyer plafonné – et 5 000 logements sociaux. En outre-mer, 6 000 logements locatifs sociaux vont sortir de terre. À noter : les 10 % des opérations déjà en chantier quand est survenue la crise sanitaire seront livrés dès 2021, les autres majoritairement en 2022 et 2023. Pour les 40 % de projets ayant obtenu un permis de construire, les chantiers démarrent dès ce début d'année.

Leçon de l'histoire : « *Quand une catastrophe survient, il faut conserver sa capacité d'initiative, être proactif. Notre appel à projets a suscité de l'empathie, rencontré des soutiens de la part des investisseurs et des promoteurs. Dans une période si difficile, les acteurs publics doivent jouer tout leur rôle : c'est une responsabilité, mais cela donne aussi beaucoup de sens à notre action* », conclut Vincent Mahé.

© Maya Angelsen



## 4 QUESTIONS À

**Anne-Sophie Grave,**  
présidente du directoire  
de CDC Habitat

« **CDC Habitat, un accélérateur de mutations** »

### Quel sera votre fil rouge en 2021 ?

Concrétiser nos projets sur les territoires. Conforter notre positionnement d'opérateur global de l'habitat d'intérêt public : du logement très social au logement intermédiaire, en passant par l'accession sociale à la propriété. Apporter des solutions aux collectivités locales pour les cœurs de ville, les copropriétés dégradées... Dans un contexte national de baisse de la production liée à la crise sanitaire, de projets immobiliers décalés pour cause d'élections municipales, nous devons remonter plus encore en amont sur du foncier pour débloquer les choses, partager notre expertise. C'est le sens du nouvel appel à projets que nous lançons pour engager la production de 42 000 logements locatifs sociaux en 2021 et 2022, soit une hausse de 50 % de notre production en logement social versus 2020.

### Vous comptez développer des partenariats ?

L'un des dispositifs de la loi Élan, votée en 2018, porte sur la restructuration du secteur social. Elle prévoit le regroupement obligatoire des petits organismes de logement social, ceux possédant moins de 12 000 logements, ou leur adossement à un groupe. L'objectif est d'optimiser les ressources. Fin 2020, CDC Habitat avait déjà noué 35 partenariats en ce sens. À terme, 300 000 nouveaux logements viendront ainsi s'ajouter à notre champ d'action.

### C'est un changement de modèle ?

Oui, nous allons passer d'un groupe intégré à un groupe en réseau. En 2021, nous allons faire vivre ces partenariats où CDC Habitat n'est pas majoritaire – nous détenons 30 à 40 % de ces organismes de logements sociaux. L'objectif est clair : produire des logements, entreprendre des rénovations thermiques. Pour ce faire, nous allons partager notre expertise. Mais répondre aux besoins d'une SEM ou d'un organisme qui gère un millier de logements, c'est différent. Nous devons nous adapter. Passer d'un modèle industriel, dont il faut conserver les vertus, à des solutions sur mesure. Aussi avons-nous créé la direction des services clients Groupe. Il s'agit de mettre en mouvement les compétences de façon collaborative et de favoriser la co-construction de solutions innovantes avec nos clients.

### Quelle sera la place de l'innovation dans ce modèle ?

CDC Habitat se positionne en accélérateur de mutations afin de préparer le monde d'après, sur les modes d'habiter ou la stratégie bas carbone. Nous allons étoffer nos offres de services digitaux, par exemple au travers de bâtiments connectés afin d'économiser de l'énergie et de faire baisser les charges de nos locataires. Cela va de pair avec des pilotages intelligents de nos bâtiments, qui doivent s'inscrire dans la durée. Nous proposerons aussi de nouveaux services aux clients : des bornes de recharge électrique, des véhicules partagés...

Lors du premier confinement, CDC Habitat a joint par téléphone 26 000 de ses locataires les plus âgés afin de voir si, à cause de la crise sanitaire, ils avaient besoin d'un accompagnement spécifique.



## Un peu de bienveillance dans un monde de doutes

**Au-delà d'être un bailleur social, CDC Habitat répond aux préoccupations de ses locataires et des « travailleurs-clés », comme le montrent ses actions initiées pendant l'épidémie.**

Auvergne-Rhône-Alpes, début du premier confinement : « Très inquiets, nous avons décidé de reporter la Fête des voisins, l'une des animations que nous organisons habituellement dans nos résidences. Bien à contrecœur », se souvient Anne Canova, directrice CDC Habitat de la région. Dans le Grand Ouest, mêmes causes mêmes effets : « Nos collaborateurs n'ont pas voulu prendre le risque de favoriser des rassemblements. Cela nous a obligés à prendre du recul. C'est ainsi qu'est née l'idée d'orchestrer une campagne d'appels bienveillants », positive Laëtitia Coudrieau, responsable animation sociale, innovation et communication direction interrégionale à CDC Habitat.

### 26 000 « appels bienveillants » passés aux locataires

Grâce à la mobilisation des équipes de CDC Habitat, 26 000 appels de cette nature ont été passés aux locataires les plus âgés – 76 % des seniors identifiés ont été touchés. « Nous avons identifié ceux susceptibles d'être fragilisés par la crise sanitaire – les plus âgés, les plus exposés sur le plan économique », explique Sandrine Béguec, directrice de la communication de CDC Habitat. « Nos différentes équipes – par exemple nos « commercialisateurs », empêchés de travailler par le confinement – ont mis au jour 200 situations compliquées, le plus souvent concernant des personnes seules. Nous avons mis ces dernières en contact avec les services sociaux des mairies, que nous connaissons bien », précise Anne Canova.

### ➤ Réhabilitation thermique et biodiversité

La nature a repris ses droits pendant le confinement. Illustration à Lyon, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement. Un chantier de réhabilitation thermique mené par CDC Habitat a été interrompu, des martinets noirs – oiseaux migrateurs protégés –, ayant élu domicile sur les toitures. L'Office français de la biodiversité est intervenu. Une enquête a été diligentée. Quelles qu'en soient ses conclusions, le premier bailleur français a décidé d'installer des nichoirs sur cette toiture en 2021 afin d'accueillir comme il se doit ces oiseaux. Fort utiles à l'heure du réchauffement climatique : ils consomment 2 000 moustiques par jour ! De quoi améliorer la qualité de vie des résidents en période estivale. « Avant toute réhabilitation, même en centre-ville, nous établirons désormais un diagnostic de biodiversité », conclut Anne Canova, directrice régionale CDC Habitat Auvergne-Rhône-Alpes.



Oiseau migrateur, le martinet noir consomme 2 000 moustiques par jour : un voisin idéal en été !

Nettoyage, gestion des ordures ménagères... les gardiens et employés d'immeubles salariés du groupe CDC Habitat ont veillé, pour leur part, à faciliter la vie quotidienne durant les confinements et à garder contact avec les habitants, sonnant à telle ou telle porte pour s'assurer que tout allait bien. « *Je leur tire mon chapeau!* », salue Anne-Sophie Grave, présidente du directoire de CDC Habitat. Dans les foyers – les résidences sociales Adoma, qui accueillent les publics les plus fragiles –, les équipes ont été à pied d'œuvre auprès des résidents.

### Un abonnement numérique inclus dans les charges

Autre problématique rendue plus aigüe par le confinement : la précarité numérique. « *Des enfants, des étudiants aussi, n'avaient plus la possibilité de suivre leurs cours. À Hénouville-Saint-Clair (14), nous avons déjà testé une formule intéressante : une offre d'abonnement numérique mensuelle à bas coût. Nous avons ainsi noué un partenariat avec SFR – NumeriSUN –, une offre réservée aux logements collectifs. Sans dépôt de garantie ni frais d'ouverture, pour un abonnement mensuel de 4,13 € par mois, intégré dans les charges de nos locataires. Au travers d'une campagne de sensibilisation ambitieuse, CDC Habitat a promu cette offre à la faveur du premier confinement* », relève Laëtitia Coudrieau.

À Grenoble, l'agence régionale de CDC Habitat est allée à la rencontre des plus anciens locataires afin de faire un état des lieux de leur logement : « *À nos plus fidèles clients, nous avons proposé la mise en œuvre de travaux pour optimiser leur lieu de résidence* », explique Anne Canova. Les impayés ont-ils augmenté avec la crise sanitaire ? « *Nous ne constatons pas de forte dégradation à ce jour, juste quelques tensions. Le bouclier social français a bien fonctionné. Nous-mêmes avons consenti des décalages de paiement lors du premier confinement, le temps que les aides arrivent. CDC Habitat n'est pas juste un bailleur, il maintient le lien avec ses résidents, quoiqu'il advienne, et leur garantit une qualité de service* », rappelle Anne-Sophie Grave. Et quid des commerces ? « *Nous avons suspendu le paiement de loyers à hauteur de 1,2 million d'euros* », poursuit Anne-Sophie Grave. Trois maîtres-mots se sont dégagés de cette nouvelle expérience-client mise au jour à la faveur de l'épidémie : empathie, réactivité et implication. Un triptyque de référence pour construire l'avenir. Et dans dix ans ? Il faudra loger quatre millions de ménages supplémentaires, dont 43 % de foyers monoparentaux ou de personnes seules, contre 35 % aujourd'hui...

© Pascal Calmettes



## 4 QUESTIONS À

**Yann Bubien,**  
directeur général  
du CHU  
de Bordeaux

### « Pouvoir se loger à proximité du CHU »

#### Comment les agents hospitaliers de votre CHU font-ils face à la crise sanitaire ?

Avec 14 200 collaborateurs, le CHU de Bordeaux est le premier employeur de la région Nouvelle-Aquitaine : c'est une responsabilité. Le 24 janvier 2020, nous avons accueilli le premier patient atteint de la Covid-19 en France. Ce fut le début d'une longue période de mobilisation qui, aujourd'hui encore, perdure. Formidablement impliqués, nos personnels subissent une charge physique et mentale exceptionnelle. Ma priorité, c'est de préserver leur santé tout en sécurisant leur parcours professionnel. Plus que jamais, nos compétences sont recherchées.

#### Comment répondez-vous aux exigences de cette profession ?

Nous avons créé une direction de la qualité de vie au travail, dont le plan de développement se traduit par des actions concrètes. Pour 350 familles par an, c'est la possibilité de bénéficier de places de crèches agréées, avec une amplitude horaire de 6 à 21 heures. Une infirmière ayant des enfants doit pouvoir s'organiser facilement quand elle finit tard le soir ou travaille dès l'aurore ! Toujours dans ce cadre, nous venons d'ouvrir une Maison de l'hypnose et de la méditation. Quant à la restauration, nous veillons à sa qualité, aux plateaux-repas en particulier. Il importe aussi de pouvoir se loger à proximité du CHU, particulièrement depuis la flambée des prix dans l'agglomération bordelaise. Aussi avons-nous signé en 2018, à l'initiative de notre direction des ressources humaines, une convention de partenariat avec CDC Habitat.

#### Quelle est sa valeur ajoutée ?

Plus de 80 personnels de santé, essentiellement des infirmiers et des aides-soignants, ont eu accès à un logement à loyer modéré dans la ville même où ils travaillent – Bordeaux, Pessac, Lormont... Résultat : leur temps de trajet a été divisé par deux, pour atteindre un quart d'heure en moyenne ! C'est remarquable, compte tenu des tensions sur le marché immobilier local. Les bénéficiaires plébiscitent la qualité de leur logement, neuf la plupart du temps. Ce partenariat avec CDC Habitat a vocation à se développer. La convention de 2018 prévoit la possibilité de construire au sein du domaine du CHU, avec un ou des bailleurs, des logements dédiés aux personnels hospitaliers, possiblement assortis de crèches.

#### Quid du Ségur de la santé ?

Le gouvernement a mis en œuvre le plus important plan de soutien aux hôpitaux jamais réalisé : mesures salariales et investissements, nous déclinons ce plan dans tous ses aspects ! Quant à notre projet « Nouveau CHU », il va permettre d'investir un milliard d'euros sur dix ans. De quoi améliorer encore la qualité de vie au travail de nos personnels et notre qualité de service à la population de Bordeaux et de Nouvelle Aquitaine.

**Évolution**

# Vers un opérateur global de la sphère sociale

**Ne l'appellez plus DRS ! La direction des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts devient la direction des politiques sociales (DPS). Derrière ce changement de nom, une ambition : faire de la Caisse des Dépôts un opérateur global des politiques sociales : aux côtés des métiers historiques de gestion des retraites, se sont déjà ajoutés la formation professionnelle et le handicap, désormais rejoints par les sujets du grand âge et de la santé.**

« Cette transformation n'est pas une nouveauté totale, mais plutôt la suite directe de la démarche entamée par **Éric Lombard**, notre directeur général, depuis sa prise de fonction : à savoir, assurer une cohérence à la fois territoriale et sociale », explique **Michel Yahiel**, directeur des politiques sociales de la Caisse des Dépôts.

L'ancienne direction des retraites et de la solidarité devient donc la direction des politiques sociales. Un nouveau nom et une nouvelle organisation pour permettre à la Caisse des Dépôts de mieux répondre aux attentes de ses bénéficiaires, de ses mandants et de ses collaborateurs. Avec un objectif d'anticipation stratégique,

pour se préparer au mieux aux réformes à venir dans le champ des politiques sociales. Au socle historique que représente la gestion des retraites publiques s'ajoutent désormais la formation professionnelle, le handicap, la santé et le grand âge. Les évolutions organisationnelles visent, quant à elles, trois leviers : relation clients, innovation et développement.

## Développer une offre sur tout le parcours de vie

Derrière cette évolution, un constat : notre société a évolué et la Caisse des Dépôts doit en faire autant. « L'offre dans le secteur médico-social n'est plus adaptée : il faut associer certains contributeurs dans ce secteur qui est très régulé et relève de beaucoup de normes et tarifs, avec des politiques décentralisées, poursuit **Laure de la Bretèche**, directrice déléguée de la direction des politiques sociales. La CDC connaît très bien les collectivités locales. L'ampleur du changement voulu par l'État justifie que la Caisse des Dépôts mette ses leviers au service de cette ambition. »

Idem en matière de handicap : la Caisse des Dépôts a une bonne connaissance de ce sujet via le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), qu'elle gère depuis sa création en 2006. « Nous connaissons les besoins des employeurs dans le public, ainsi que les problèmes que rencontrent les personnes en situation de handicap pour accéder à l'emploi ou s'y maintenir. Partant de cette base, nous souhaitons aller plus loin et croiser nos différentes compétences, notamment dans les secteurs de la formation et de la retraite, afin de développer une nouvelle offre pour le handicap sur tout le parcours de vie », précise-t-elle.

La crise sanitaire et le premier confinement, au printemps dernier, avaient accéléré la mise en place de la plateforme



Lancée fin 2019, la plateforme Mon Compte Formation (ici au centre d'appels d'Angers) a réalisé un million de formations pour un milliard d'euros d'investissements au cours de sa première année d'existence.

© Pascal Yuan

Mon Parcours Handicap, afin de pouvoir être au rendez-vous du déconfinement, en mai 2020. « *Le projet de département handicap s'inscrit donc dans la suite logique, afin que le FIPHFP et la nouvelle plateforme puissent travailler ensemble* », souligne Laure de la Bretèche.

### Processus de simplification

Assurer une cohérence des politiques sociales, cela passe aussi par une diminution du travail en silos. La DPS est établie sur cinq sites entre lesquels la transversalité va être encore renforcée. La nouvelle direction de la stratégie clients valorisera une mutualisation des compétences et des outils, chaque fois que c'est possible. Cela va dans le sens du processus de simplification voulu par l'État. Ainsi, par exemple, un employeur pourra adresser à un seul et même interlocuteur des questions sur des sujets relevant de plusieurs régimes de retraite. Pour Michel Yahiel, il s'agit de « *rendre plus cohérentes nos prestations en direction de nos clients et bénéficiaires, quelles que soient nos activités* ». Pour doter les collaborateurs de la DPS d'outils communs et d'une véritable marque de fabrique. « *Ce projet, ancré dans l'Établissement public, est d'abord une ambition positive : c'est parce que nous nous développons et pour continuer de nous développer, que nous nous réorganisons*, assure Michel Yahiel. *L'objectif est aussi de préserver nos bassins d'emploi, d'acquérir de nouveaux mandats et de confirmer la présence de la Caisse des Dépôts là où elle est déjà forte, tout en poursuivant sa progression dans les autres domaines, tels que le secteur médico-social.* »

Marie Desgré

## LA DPS EN CHIFFRES

**1 846**

collaborateurs à Angers, Bordeaux, Cholet, Metz, Paris

Plus de **70** fonds gérés

**3,9** millions de pensionnés, soit 1 retraité sur 5 en France

**38** millions de comptes personnels de formation



@ Jean Nicholas GUILLO/REA

## 3 QUESTIONS À

**Charles-Henry Ronzeaud,**  
directeur du département  
de l'innovation  
à la direction  
des politiques  
sociales

**« Accélérer l'innovation passe par une vraie volonté d'ouverture »**

### Un département innovation s'ouvre à la DPS. Pourtant, l'innovation existe déjà dans les métiers liés aux retraites et à la formation professionnelle ?

Bien sûr, nous n'avons pas attendu ! L'innovation s'inscrit aussi dans la continuité. Nous sommes en relation avec de forts volumes de population : 13 millions de personnes pour les retraites publiques et 38 millions pour la formation professionnelle. Qui dit processus industrialisés dit besoin d'innovation. Nous avons par exemple mis en place dès 2013 des *chatbots*, programmes informatiques simulant une conversation. Plus récemment, des robots en *back-office* ont permis de faciliter le travail de nos agents en automatisant des tâches répétitives, comme la correction d'anomalies de virements. La création du compte personnel de formation en 2014 était déjà aussi une forte innovation métier. Mais globalement, l'innovation était très orientée jusqu'ici sur l'efficacité opérationnelle. Accélérer l'innovation, qu'elle soit numérique ou non, passe par des outils, des méthodes de travail et une vraie volonté d'ouverture.

### Comment s'organise ce nouveau département ?

Il est constitué de quatre pôles. Le pôle innovation ouverte, qui permettra d'identifier des idées, notamment en s'ouvrant vers l'externe, en se donnant la possibilité de regarder ce qui se fait ailleurs ou en permettant à des collaborateurs de mener des projets via l'intrapreneuriat ; le pôle produits et solutions, pour faciliter la mise en place de ces innovations, par exemple en facilitant la collaboration avec une start-up ; le pôle data, qui s'appuie sur les données ; enfin le pôle design, qui contribuera à la conception de services en tenant compte des besoins des bénéficiaires, des irritants, ou encore des parcours utilisateurs.

### En quoi le département innovation va-t-il permettre à la direction des politiques sociales d'être plus proche des besoins des Français ?

L'innovation nous concerne tous : ce département est aux côtés des différentes directions pour apporter des solutions aux besoins des Français. Via Mon Compte Formation, faciliter l'autonomie des Français dans la construction de leurs trajectoires professionnelles, c'est aussi leur apporter des services pour les aider à imaginer ces trajectoires. Pour les retraites aussi, il y a un besoin d'innovation car lorsque l'on parle de retraite, il ne s'agit pas que d'une rente mais d'une transition de vie. Les Français ont de vraies attentes vis-à-vis de la retraite, notamment en matière de services autour du bien vieillir. Ces attentes, qui ont été précédemment identifiées via des *open-labs*, pourraient alimenter les propositions de solutions du département innovation. Nous nous appuyons sur les expertises au sein de la DPS, notamment pour monter des dispositifs d'intrapreneuriat en allant chercher des personnes issues des métiers qui auront l'expertise sur un sujet donné, mais également en s'ouvrant à l'externe. Il y a une dimension collaborative essentielle, autour des usagers finaux bien sûr mais que pourront aussi renforcer l'ensemble des forces vives de la Caisse des Dépôts, voire des partenaires externes.

Caisse des Dépôts

# Jean-Christophe Geret, juriste passionné

**On dit que le droit mène à tout... Entré à la Caisse des Dépôts en 2004, Jean-Christophe Geret assure le pilotage des dossiers du pôle juridique relatifs au droit de la propriété intellectuelle, au droit du digital et des données. Son credo : l'expertise oui, mais au service de l'opérationnel !**

Propriété intellectuelle, droits d'auteur, données personnelles... ces questions passionnent Jean-Christophe Geret depuis la faculté. C'est en dernière année d'études qu'il découvre le droit de l'informatique.

« Au départ, je m'intéressais essentiellement au droit touchant à la culture et à mes passions : chanson, cinéma. Je n'avais aucune intention de m'orienter vers le numérique », s'amuse-t-il. Une première opportunité professionnelle chez le géant de l'informatique IBM, au poste de *contract manager*, et son orientation se trouve confirmée pour de bon.

Il pousse ensuite les portes de CDC Informatique, en tant que juriste.

« En intégrant la Caisse des Dépôts, j'ai exploré l'autre versant de mon métier. Dans ce petit service (deux personnes à l'époque), nous avions une grande liberté, pour rédiger de nouvelles trames de contrats par exemple, poser des grands principes juridiques en pleine autonomie. Une expérience complémentaire et épanouissante », se souvient-il.

## SUJETS ÉTHIQUES

Par la suite, il rejoint la direction juridique et fiscale, toujours soucieux de faire évoluer ses compétences avec curiosité et enthousiasme. « Notre métier est en pleine évolution, avec des réglementations qui prennent une dimension de plus en plus complexe et internationale. Nous avons de nombreux sujets éthiques et de respect de la vie privée dans le cadre du développement de l'intelligence artificielle, d'autres qui se développent avec la crise sanitaire, comme la signature électronique. »

## EN IMMERSION

Ce qui plaît particulièrement à Jean-Christophe Geret dans sa fonction, c'est « d'avoir une relation de proximité avec les équipes (sept collaborateurs), de pouvoir échanger sur l'argumentaire juridique des dossiers. » C'est aussi plus largement le fait d'être impliqué dans les projets avec les

métiers, d'être « en immersion » au contact des équipes opérationnelles et pleinement intégré dans le quotidien du terrain.

« Dans le cadre d'une digitalisation des activités de la CDC, nous accompagnons les opérationnels pour sécuriser, sur le plan juridique, les projets informatiques ou le développement de plateformes de services numériques répondant aux besoins des clients et des citoyens. Pour le compte de la direction des retraites et de la solidarité, nous assurons par exemple la conformité juridique de la plateforme *Mon Compte Formation vis-à-vis de l'ensemble des interlocuteurs (État, organismes, usagers)*. De la même manière, nous accompagnons la Banque des Territoires pour permettre le développement de nouveaux services digitaux. »

Côté méthode, un principe : répondre au plus près des besoins des métiers en simplifiant les processus. « Il s'agit

d'apporter une solution opérationnelle à une problématique précise en simplifiant et en "vulgarisant" les règles juridiques, pas de fournir des notes théoriques ! ».

Plus qu'une méthode de travail, l'opérationnel, c'est son ADN... Si on lui parle d'avenir, Jean-Christophe Geret souhaite approfondir ce domaine des données personnelles qui le passionne avec une certification de *data protection officer* et développer ses compétences dans le domaine de l'innovation digitale au service des territoires. De nouvelles expertises qui lui permettront à la fois de piloter des projets avec tous les acteurs de la CDC et de continuer à valoriser son expertise juridique. « Rester au plus proche de ce que je sais faire, avec une vraie volonté d'ouverture ! »

✍ Emmanuelle Credoz/Rouge Vif  
📷 Jean-Nicholas GUILLO/REA



## PARCOURS

**1997** : DESS Droit, Informatique et Technologies nouvelles (PARIS XI – Sceaux).

**1998** : *Contract Manager* – Legal Department chez IBM France

**2002** : rejoint le groupe Caisse des Dépôts, chez CDC Informatique, pour être juriste contrats et droit des affaires.

**2004** : juriste droit des nouvelles technologies et propriété intellectuelle au sein de la direction juridique et fiscale du groupe Caisse des Dépôts.

**Depuis 2015** : responsable adjoint du département propriété intellectuelle, digital et données à la direction juridique et fiscale du groupe Caisse des Dépôts.



## PARCOURS

**1987** : diplômée de l'École polytechnique.

**1992** : diplômée de l'École nationale des ponts et chaussées.

**1993** : ministère de l'Équipement et des Transports, puis du Développement durable.

**2010** : directrice de l'École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA).

**2019** : directrice Deeptech au sein de la direction de l'innovation de Bpifrance.

*toujours des sujets financiers, des levées de fonds, etc. Ces entrepreneurs ont certes besoin d'argent, mais en fait ce qui les motive, c'est l'impact! Et ça résonne vraiment en moi... Ils ne sont pas limités par une grosse structure et ils ambitionnent de transformer leur marché en commençant à une toute petite échelle.* » Depuis deux ans déjà, avec ses équipes, elle accompagne ces start-up au fort potentiel technologique, mais aussi les incubateurs, les organismes de transfert de technologie... et tous les autres protagonistes importants de la deeptech.

Bpifrance

# Pascale Ribon, directrice Deeptech

**2,5 milliards d'euros... voici les moyens alloués par l'État à Bpifrance pour mener à bien le plan Deeptech. L'objectif: accompagner l'émergence et la croissance de start-up mobilisant des technologies de rupture. Un défi ambitieux que Pascale Ribon a décidé de relever voilà tout juste deux ans.**

S'il fallait dessiner un fil rouge dans la carrière de Pascale Ribon, ce serait sans doute qu'elle n'a cessé d'accompagner de grandes transformations. Ingénieur de formation, elle commence sa vie professionnelle dans l'aménagement du territoire et se retrouve confrontée à des pratiques désastreuses pour l'environnement, telles que le bétonnage des berges. À son jeune âge, difficile de changer les mentalités, mais elle s'accroche et réussit à faire adopter des logiques plus naturelles. S'ensuit une carrière brillante au sein du ministère de l'Équipement avec

notamment des postes à responsabilités en région. Nous sommes en pleine décentralisation et Pascale Ribon n'hésite pas une seconde quand il s'agit de se lancer dans des négociations sociales pourtant difficiles. Elle découvre ensuite l'administration centrale où son expérience de terrain s'avère précieuse, mais en manque d'action, elle s'essaye à un tout nouveau domaine : l'enseignement supérieur ! Son credo auprès des étudiants : les responsabiliser, leur démontrer qu'ils peuvent concrétiser leurs rêves et devenir des agents du changement.



## AGIR

Pascale Ribon est convaincue qu'on a toujours tendance à sous-estimer ses propres marges de manœuvre. Agir à son échelle est pour elle essentiel. Aussi, lorsque l'opportunité de diriger le plan Deeptech s'est présentée, ce fut une évidence : « quand on évoque les start-up et l'univers de la deeptech, on parle

## AVOIR CONFIANCE

La confiance est l'autre cheval de bataille de Pascale Ribon. Elle a d'ailleurs tenté de l'instaurer partout où elle passait. Avec la deeptech, elle est arrivée en terrain conquis : « quand on travaille des technologies de rupture, nous parlons de quelque chose qui n'existe pas encore. Il faut à la fois avoir des convictions et de la confiance l'un pour l'autre. C'est aussi un monde où il y a énormément d'entraide! », s'enthousiasme la directrice. Si les indicateurs sont positifs, il reste encore des efforts à accomplir : « par exemple, le monde académique et celui des fonds d'investissement sont encore assez éloignés. Il s'agit de déconstruire les idées préconçues qu'ils peuvent avoir les uns sur les autres ».

Rassembler, c'est justement l'idée de la plateforme de services « Les deeptech ». Conçue par les équipes de Pascale Ribon, en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs de la deeptech, elle permettra de postuler à de multiples projets et facilitera la constitution d'équipes à l'échelle nationale, voire internationale ! Un motif de satisfaction pour Pascale Ribon, qui entend bien continuer à profiter de son nouveau rayon d'action.

 **Matthieu Cabanes/Rouge Vif**  
 **Pierre VASSAL/HAYTHAM-REA**



## Soutenir les jeunes artistes malgré la crise

Cette année, le spectacle est numérique et s'invite sur les tablettes et smartphones. En dépit d'une vie culturelle mise entre parenthèses en raison de la crise sanitaire, le Théâtre des Champs-Élysées a vu défiler cet hiver sur sa scène mythique six jeunes formations, soutenues par le mécénat de la Caisse des Dépôts. Malgré les fauteuils vides, trois ensembles de musique et trois compagnies de danse se sont produits sous les objectifs attentifs des caméras. Le temps d'une heure, de jeunes musiciens, comme l'Ensemble Jupiter, et de jeunes chorégraphes, comme la compagnie Amala Dianor (*en photo*) ont fait (re)vibrer les planches du théâtre. Michel Franck, son directeur, confirme le succès de l'opération, avec 800000 vues cumulées sur YouTube en un mois. Soutenir la culture en ces temps troublés, c'est aussi le sens de la mission d'intérêt général du mécénat de la Caisse des Dépôts!

[www.theatrechampselysees.fr](http://www.theatrechampselysees.fr)

📷 Alina Sepp/Caisse des Dépôts

