

## #OnAUnPlan Aux côtés des entrepreneurs



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

page 10 —  
Point de vue  
**Corinne Le Quéré,**  
présidente du Haut conseil  
pour le climat

page 20 —  
Focus  
**Réseau territorial:**  
soixante ans au service  
des clients

Frédérique Plas



**Pour relancer l'économie française, nous allons mobiliser toutes nos expertises, pour l'essentiel dans les deux ans qui viennent.**

## Être à la hauteur de la crise

**C**ent milliards d'euros sur deux ans, de l'ordre de quatre points de PIB... le programme de relance engagé par l'État – « France Relance » – est à la mesure de la commotion subie par notre économie. Notre Groupe va investir à hauteur de 26 Md€ en fonds propres, sur tous les territoires, dans le cadre de notre plan baptisé « On a un plan ». À l'heure où l'épargne des Français sur le Livret A bat des records – 27 Md€ supplémentaires depuis le début de l'année –, nous l'engagerons encore davantage afin qu'elle soit utile.

Utile, tout d'abord, à l'engagement de la France dans la transition écologique. Selon la climatologue Corinne Le Quéré, notre pays doit redresser rapidement la barre afin d'atteindre son objectif de neutralité carbone en 2050. Aussi, notre Groupe accompagnera la rénovation thermique des bâtiments publics et des HLM, accélérera le développement des énergies nouvelles et renouvelables, tout en incitant nos concitoyens à recourir aux nouvelles mobilités pour se déplacer. Quarante milliards d'euros, c'est la somme que la Banque des Territoires et Bpifrance vont investir et prêter de façon coordonnée aux contributeurs de ces changements.

Utile, ensuite, pour contrer la menace d'un affaissement économique et industriel. Dans le dossier de ce numéro – le premier d'une série consacrée au plan de relance – deux entrepreneurs témoignent de leur vécu depuis la survenue de la crise. Comme bien d'autres en France, ils saluent la mobilisation des équipes de Bpifrance, qui les ont accompagnés et aidés à accélérer leur mutation. Un grand merci à eux et à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe ! Car au-delà des fonds que nous injectons pour moderniser notre économie, nous sommes à l'écoute de ses acteurs, partout sur le territoire.

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

## Sommaire



### Point de vue

**10** Corinne Le Quéré, présidente du Haut conseil pour le climat

### Grand angle

**12** #OnAUnPlan  
Aux côtés des entrepreneurs

### Focus

**20** Réseau territorial : soixante ans au service des clients

### Portraits

**22** • Florence Chahid-Nourai, directrice grands projets – Village des athlètes  
• Pascale Mercier, responsable de contrôle permanent



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 : Ludvine Pelletier, Thibault Brière et Laëtitia Joubert.  
Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.  
Photographie Une : © Guillaume Clauzon  
Diffusion : Philippe Leroy. Contact rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr  
Réalisation : [www.grouperouge.vif.fr](http://www.grouperouge.vif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 26792 - Impression : Imprimerie Evoluprint. ISSN : 0759 9277.

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



## Économie

# La Caisse des Dépôts a un plan #OnAUnPlan

**Pour relancer le pays, la Caisse des Dépôts va mobiliser plus de 26 milliards d'euros d'investissements, dont 80 % sur les deux prochaines années, au bénéfice de l'économie et de ses principaux acteurs.**

La transition écologique et énergétique (TEE), le logement, la cohésion sociale et le soutien aux entreprises : tels sont les quatre axes autour desquels vont s'articuler les investissements de la Caisse des Dépôts pour contribuer à faire redécoller l'économie. Le choix de ces axes a été pensé dès le début de la crise, ils sont le fruit d'un travail de priorisation des secteurs dont il est vital d'accélérer la transformation. « *La crise sanitaire a un impact profond sur notre économie et notre devoir est de contribuer à sa relance*, insiste Éric Lombard, le directeur général de la Caisse des Dépôts. *En poursuivant ces quatre priorités, nous allons contribuer à son redémarrage au service de tous, au service d'une croissance plus durable et plus inclusive.* »

### Protéger la planète

Dans le cadre de ce plan de relance, la Caisse des Dépôts va dédier 6,3 Md€

en fonds propres au développement des énergies renouvelables et de la mobilité durable, soit un quart du montant de son plan. En tant que Banque du Climat, le groupe Caisse des Dépôts mobilisera 40 Md€ de financements pour la TEE entre 2020 et 2024. Comment ? En déployant des outils et des solutions de financement pour la rénovation énergétique des bâtiments et les nouvelles mobilités, par exemple ; en restant engagé dans le financement de la restauration de la biodiversité ; en veillant, enfin, à ce que ses actifs soient compatibles avec les exigences de préservation des écosystèmes. Et aussi en mobilisant l'épargne des Français, abondante depuis le début de la crise sanitaire, pour financer la transition écologique et énergétique de notre économie.

### Soutenir les entreprises et l'économie

Dès le début de la crise, la Caisse des Dépôts s'est mobilisée pour aider les entreprises en mettant en place des prêts garantis par l'État et en continuant à investir sur les différents marchés. Aujourd'hui, elle s'apprête à investir 8,3 Md€ pour les soutenir. D'une part, en les sécurisant et en les finançant, et, d'autre

part, en investissant sur le long terme dans l'économie.

### Renforcer la cohésion sociale

Cinq cent millions d'euros vont être investis pour accompagner les secteurs de la santé et du médico-social, en mettant l'accent sur la dépendance (le « 5<sup>e</sup> risque »), et en développant l'offre de service aux plus vulnérables. Le tout complété par les actions mises en œuvre pour faciliter la vie quotidienne des Français (plateformes d'intérêt général gratuites : Mon compte formation et Mon Parcours Handicap, par exemple), pour soutenir les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), et pour financer le développement et l'investissement dans l'hôpital public.

### Agir pour le logement

Le Groupe, qui participe activement à l'effort de relance de la production de logements, a lancé un appel à projets pour la construction de 40 000 logements sociaux et intermédiaires, via CDC Habitat. Par ailleurs, la crise a confirmé la nécessité de renforcer les actions à destination des travailleurs essentiels, comme les personnels soignants : des logements situés à proximité immédiate des hôpitaux leur seront donc réservés.



« Julien » ou l'un des six visuels de la campagne de communication grand public « On a un plan », déclinée dans les médias papier et digitaux.

## Retraite

# Un service unique pour demander une pension de réversion



© Jean-Marie Jardinier - stock.adobe.com

Le système de retraite actuel totalise 42 régimes.

**Pour simplifier les démarches en cas de décès d'un conjoint, il est désormais possible de déposer une demande de pension de réversion sur un site unique, même si plusieurs régimes de retraite sont concernés.**

Plus besoin d'effectuer une demande auprès de chaque régime de retraite auquel le défunt a cotisé au cours de sa carrière : il suffit de s'inscrire sur [www.info-retraite.fr](http://www.info-retraite.fr) avec ses identifiants FranceConnect (utilisés pour les déclarations de revenus et l'Assurance

maladie notamment), puis de cliquer sur « *Demander ma réversion* ». Vous accédez alors à un formulaire prérempli, contenant les informations fournies par l'ensemble des régimes auprès desquels la personne décédée a acquis des droits. Ces régimes procéderont ensuite à l'étude du dossier et vous pourrez suivre sur le site l'avancée du processus.

### Faire valoir ses droits sans en oublier

Le dispositif de demande de réversion unique, dont les opérateurs sont la direction des retraites et de la solidarité (DRS) et le Service de retraites de l'État, a été développé avec le concours de CDC Informatique pour le compte de l'Union retraite. Il s'adresse aux époux ou ex-époux du défunt ainsi qu'à ses enfants orphelins, et permet aux demandeurs de faire valoir leurs droits sans risquer d'en oublier. Cette centralisation des données accélère également le traitement des dossiers, afin d'éviter autant que possible une rupture de ressources. Une simplification d'autant plus précieuse dans un moment de deuil où l'on se passe volontiers de démarches administratives supplémentaires.

## Mon compte formation

# Les employeurs peuvent désormais payer un financement complémentaire

**Révolutionnant l'accès à la formation grâce à un vaste catalogue et un paiement en ligne, Mon compte formation est géré par la Caisse des Dépôts. La direction des retraites et de la solidarité (DRS) a mis en place début septembre de nouvelles fonctionnalités permettant aux employeurs d'abonder les comptes personnels de formation de leurs salariés.**

L'abondement permet aux employeurs d'attribuer une dotation, c'est-à-dire de verser sur les comptes personnels de formation de leurs salariés un financement

qui complète leurs droits acquis au titre de l'activité professionnelle. Cette rallonge peut aider les salariés à couvrir le coût d'une formation, les inciter à se former ou à mettre à jour leurs connaissances, via [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr). Les demandeurs d'emploi peuvent, quant à eux, solliciter Pôle emploi pour demander un financement complémentaire de leur projet de formation. Un portail destiné aux entreprises et financeurs répertorie toutes les informations utiles sur les abondements : [www.financeurs.moncompteformation.gouv.fr/employeurs](http://www.financeurs.moncompteformation.gouv.fr/employeurs). Il dispense aussi des conseils sur l'accompagnement des salariés dans la mobilisation de leurs droits à la formation.



Les droits à la formation accumulés dans le porte-monnaie virtuel Mon compte formation peuvent être dépensés pour acheter une formation en ligne ou en présentiel.

© Suzanne Plumette - stock.adobe.com

## Logement

# Icade Promotion vend plus de 1000 logements à CDC Habitat

**CDC Habitat va acquérir auprès d'Icade Promotion 1091 logements en VEFA dans toute la France, pour plus de 208 millions d'euros.**

Huit cent cinq logements abordables contractualisés, mais aussi 198 logements locatifs intermédiaires et 88 logements locatifs sociaux : c'est ce que prévoit l'accord pour une vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) passé entre CDC Habitat et Icade Promotion. Ces logements sont répartis dans 40 programmes immobiliers à travers la France et correspondent à environ 25 % du stock commercial d'Icade Promotion. L'accord signé entre Icade Promotion et CDC Habitat, qui représente un chiffre d'affaires de plus de 208 millions d'euros, « participe pleinement à la réalisation des objectifs de réservation annuels d'Icade Promotion, objectifs maintenus malgré le contexte de crise sanitaire », précise Olivier Wigniolle, directeur général



Le programme Luminescence à Saint-Ouen (93), avec des lignes inspirées par l'architecture des années 1930.

© Icade - Haour Architectes

d'Icade. Et de souligner que « cette transaction renforce le partenariat déjà existant entre Icade et CDC Habitat ».

La signature des actes de vente est prévue pour le deuxième semestre 2020 et l'année 2021.



Dans le parc social francilien, le coût de la rénovation énergétique oscille entre 15 000 euros et 44 000 euros par logement.

## Transition énergétique

# Rénover les logements franciliens pour réduire la facture

**CDC Habitat, Grand Paris Habitat et Île-de-France Énergies s'unissent pour rénover les passoires thermiques en Île-de-France.**

Le parc social francilien compte près de 55 000 passoires thermiques, c'est-à-dire des logements dont l'étiquette énergétique est F ou G. Les copropriétés, quant à elles, en comptent plusieurs centaines de milliers. Les factures énergétiques de ces logements explosent et cela pèse sur les ressources des locataires et des copropriétaires. Pour accélérer la rénovation énergétique de ces logements, CDC Habitat, Grand Paris Habitat et Île-de-France Énergies ont décidé d'unir leurs forces, dans la lignée des engagements gouvernementaux en faveur de la transition énergétique dans l'habitat social et les copropriétés.

**Aider les ménages modestes et soutenir le BTP**

« En accélérant la rénovation énergétique des logements sociaux franciliens, nous concilions trois enjeux majeurs que la crise actuelle accroît : aide aux ménages les plus modestes pour que leur pouvoir d'achat soit protégé, soutien au secteur du BTP, et amplification de notre action en faveur de la transition énergétique des territoires », explique Thierry Berthier, président du directoire de Grand Paris Habitat. Concrètement, cet engagement se traduira par l'accompagnement des copropriétés mixtes dans leurs projets de rénovation énergétique (études techniques, ingénierie financière, etc.), mais aussi la possibilité de rachat des lots lorsque les copropriétaires sont dans l'incapacité de payer les travaux.

**Compagnie des Alpes**

# Plus de 300 millions d'euros pour transformer le Futuroscope

**Le Futuroscope va faire l'objet d'un plan de transformation, avec l'arrivée prochaine de nouvelles attractions et de deux hôtels.**

Conforter le Futuroscope comme destination de courts séjours d'exception en France et en Europe : telle est l'ambition du projet de l'actuel exploitant du site, la SAPF (Société anonyme du parc du Futuroscope – notamment détenue par la Compagnie des Alpes, la SEM Patrimoniale de la Vienne\* et la Banque des Territoires). Il a été retenu par le conseil départemental de la Vienne pour la mise en place d'un nouveau bail de trente ans. Au programme : la transformation du site actuel avec le déploiement de trois attractions d'ici à 2025, la rénovation des aménagements extérieurs, des espaces verts, de nouvelles animations et expériences de restauration. Le tout représentant un plan d'investissement de 200 M€ sur les dix prochaines années, porté par la SAPF.

**De nouvelles attractions et une extension**

À proximité immédiate, une extension, le Futuroscope 2, intégrera deux hôtels à thème et un parc aquatique. Son coût : 104 M€ d'investissements, portés par



*En dépit de la crise, la Compagnie des Alpes poursuit sa stratégie volontariste d'investissement pour développer l'attractivité de ses sites.*

Futur Resort, nouvelle société détenue par la SEM Patrimoniale de la Vienne et la Banque des Territoires. La signature définitive devrait intervenir fin septembre et le nouveau bail débuter en janvier 2021. En parallèle, la SEM Patrimoniale de la Vienne va céder 20 % de sa participation dans la SAPF à la Compagnie des Alpes et à la Banque des Territoires, chacune renforçant sa participation de 10 % (respectivement à 55,55 % et 24,27 %).

\* Elle-même détenue par le département de la Vienne et la Banque des Territoires.

**Territoire**

# Une nouvelle résidence-club à Samoëns

**Avec le soutien de la Foncière des Alpes, dont la Banque des Territoires est actionnaire, mmv a lancé le chantier d'une nouvelle résidence-club à Samoëns (74). Leur troisième réalisation commune et la première en Haute-Savoie.**

À l'horizon 2022, cette résidence-club proposera 642 lits répartis en plein cœur de village. Afin de privilégier des partenaires locaux et d'offrir des perspectives de développement et de croissance aux entrepreneurs du territoire, elle ne proposera ni service de bar ni restauration. Elle va en outre permettre de soutenir l'activité touristique et l'économie locales grâce à la création de 33 emplois directs et indirects. La création de cette résidence-club s'inscrit dans la dynamique de développement de mmv, deuxième opérateur club des Alpes, qui prévoit la création de 2800 nouveaux lits touristiques d'ici à 2022.

**Tourisme**

# Création d'une société foncière régionale : une première en France

**Afin d'aider les entreprises du tourisme, la région Pays de la Loire et la Banque des Territoires, avec le soutien de la Caisse d'Épargne et en partenariat avec Bpifrance, créent une société foncière régionale unique en France.**

L'objectif : permettre aux entreprises du secteur du tourisme en difficulté de renforcer leur trésorerie en cédant leurs murs, lorsqu'ils en sont propriétaires, à la foncière.

Celle-ci réalisera la rénovation énergétique des murs acquis. Les entreprises bénéficieront d'une option de rachat. Cette solution de refinancement, innovante et écologique, mobilise 11 M€ : 5 M€ de la Région, 5 M€ de la Banque des Territoires et 1 M€ de la Caisse d'Épargne. En complément, les dirigeants recourant à la société foncière pourront bénéficier d'un accompagnement sur-mesure et d'un parcours de transformation de leur modèle économique via l'agence économique de la Région, Solutions&Co.



*La société foncière régionale créée en Pays de la Loire constitue une solution de refinancement du foncier commercial à la fois innovante et écologique.*

## Énergie

# Financement bouclé pour la future centrale biomasse de Novawood

**Novawood a finalisé le financement du projet de construction d'une centrale de cogénération biomasse – une énergie peu polluante – à Laneuville-devant-Nancy (54). La Banque des Territoires entre au capital de la société.**

Novawood est la société dédiée au projet de construction et d'exploitation de centrale de cogénération biomasse sur le site industriel de Novacarb, filiale du groupe Seqens, à Laneuville-devant-Nancy (54). Elle en a finalisé le financement auprès du Groupe Crédit Agricole et de Bpifrance Financement, tandis que la Banque des Territoires investit dans la société aux côtés d'Engie Solutions et de Novacarb, ses actionnaires historiques.

Le projet, qui représente un investissement de 85 M€, franchit ainsi une étape décisive moins de cinq mois après la pose de la première pierre du chantier et malgré le contexte de crise sanitaire. Novawood va pouvoir finaliser la commande des équipements principaux conformément au calendrier, pour une mise en service industrielle de l'installation prévue pour mi-2022, en remplacement de chaudières à charbon.



© Priscille GABRIEL-COFFIGNY

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST



En cet été particulier, notamment pour les **#Festivals**, le **#MécénatCDC** a soutenu de beaux projets itinérants pour favoriser l'accès et la découverte de la **#Musique**. C'est le cas de **#RestonsConnectésAuClassique**, qui a sillonné la France pour capter et retranscrire des concerts au sein de mini festivals.



Yann Tampereau, collaborateur et chef économiste à la Banque des Territoires, analyse la progression des prix des

biens et services à la consommation depuis le déconfinement. Quelle situation anticiper pour la suite? Tout est expliqué sur le blog des experts!



La rencontre des différences : c'est l'ADN du réseau Alter Égales, qui prône la mixité au sein de la Caisse des Dépôts. Et l'année 2019 a été riche! Retrouvez son rapport d'activité, avec des interviews, des chiffres clés, ses engagements...



(Re)découvrez les sept premiers épisodes d'#!lEtaitUneFoisLaCDC, pour tout savoir sur la Caisse des Dépôts de 1816 à 1947... **#StayTuned** Une seconde série sera disponible à l'automne: des années cinquante à aujourd'hui, l'histoire du Groupe n'aura plus de secret pour vous.



**Responsabilité sociale des entreprises**

# Icade dépasse ses objectifs en faveur de la biodiversité positive

**Bonne nouvelle: Icade a d'ores et déjà atteint les objectifs RSE qu'elle s'était fixés pour la période 2019-2022 en matière de préservation de la biodiversité.**

Icade a fait de la préservation de la biodiversité l'un de ses cinq enjeux RSE prioritaires. Réintégration de la nature en ville, développement de la biodiversité positive\*, restauration des écosystèmes les plus fragiles... Le Groupe s'était ainsi fixé des objectifs ambitieux pour la période 2019-2022. Dès 2019, ces objectifs ont été atteints, dont certains, avec le concours d'Egis et de CDC Biodiversité, autres filiales de la Caisse des Dépôts.

Résultat : aujourd'hui, 100 % des parcs d'affaires de sa Foncière Tertiaire sont en biodiversité positive alors que l'objectif était de 50 % en 2022 ; 100 % des surfaces aménagées par la Foncière Santé dans le cadre du développement de nouvelles opérations ont fait l'objet de la restauration d'une surface équivalente dans le cadre de Nature 2050 ; 36 % des nouvelles constructions du pôle Promotion sont en biodiversité positive (25 % visés en 2020).

\* Une construction est dite « à biodiversité positive » si elle abrite dans ses structures extérieures une biodiversité supérieure à ce qu'elle aurait naturellement été sur le site s'il était vierge de construction.

*Illustration de la biodiversité positive, les Ateliers Vaugirard réalisés par Icade (Paris 15<sup>e</sup>) accueillent une ferme maraîchère sur les toits et près de 1 000 m<sup>2</sup> de surface végétalisée.*



© Atelier Vaugirard

**Biodiversité**

# Le Global Biodiversity Score 1.0 est lancé



*Évaluer l'empreinte biodiversité des entreprises : c'est tout l'objet du Global Biodiversity Score.*

**La première version du Global Biodiversity Score (GBS), outil de mesure d'empreinte biodiversité, a été lancée par CDC Biodiversité et le Club des entreprises pour une biodiversité positive (Club B4B+\*).**

Depuis cinq ans, une équipe dédiée de CDC Biodiversité a mené d'importants travaux pour comparer les inconvénients et les limites des outils de mesure d'empreinte biodiversité existants afin de guider les entreprises dans leur choix. Son constat : le besoin incontestable d'un outil axé sur

la biodiversité elle-même, et pas seulement sur les services écosystémiques. Trois tendances incitent en effet les entreprises à mesurer leur empreinte biodiversité : l'importance de mesurer les risques et les opportunités opérationnelles, la demande de nombreux investisseurs et les futures obligations réglementaires. À cet égard, le GBS converge avec la douzaine d'outils de mesure d'empreinte existants à l'échelle mondiale, mais il a une particularité : il se concentre sur les portefeuilles d'actifs des entreprises et institutions financières. En mesurant les impacts des entreprises et des actifs financiers sur la biodiversité à travers les chaînes de valeur, le GBS peut mettre en évidence des actions visant à réduire efficacement les pressions sur la biodiversité. Le GBS doit ainsi être considéré comme une boussole. Son développement va se poursuivre pour renforcer sa robustesse.

**Pour en savoir plus**

[www.cdc-biodiversite.fr](http://www.cdc-biodiversite.fr)

\* Ce club a été mis en place par CDC Biodiversité en 2016. L'objectif : ajuster l'outil GBS aux besoins des 37 entreprises et institutions financières qu'il regroupe.





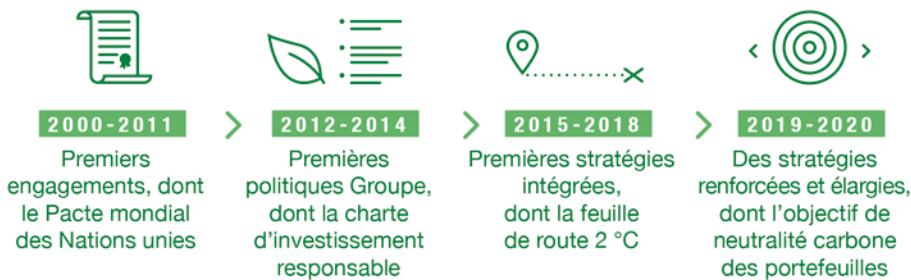
# 20 ans d'action



## en faveur du développement durable

Depuis les années 2000, la Caisse des Dépôts agit en faveur de l'environnement. Le Groupe s'est doté d'une feuille de route climat avec pour objectif la neutralité carbone d'ici à 2050. Des actions sont engagées à la fois pour rendre compatibles nos financements, mais également nos pratiques internes avec les objectifs du développement durable et notamment ceux concernant la lutte contre le dérèglement climatique.

### Un engagement continu...



### Les preuves tangibles de nos actions

#### DES ENGAGEMENTS FORTS

<b>20 Md€</b> montant cumulé des financements en faveur de la TEE sur la période 2018-2020 (Caisse des Dépôts et Bpifrance)	<b>100 %</b> des portefeuilles financiers décarbonés d'ici à 2050
--	--

#### DES RÉALISATIONS CONCRÈTES EN 2019

- Bâtiment** - Plus de 56 000 logements sociaux et 270 000 m<sup>2</sup> de surfaces publiques et tertiaires rénovés énergétiquement
- Énergies renouvelables** - 7 300 MW d'énergies renouvelables financés
- Transport** - 380 km d'infrastructures vertes financées par la Banque des Territoires
- Forêt** - Près de 360 000 ha de forêts et de plaines gérées durablement
- Entreprises et industrie éco-engagées** - 1 700 entreprises soutenues par Bpifrance

#### UN FONCTIONNEMENT INTERNE À L'IMPACT MAÎTRISÉ

**-22 %**  
d'émissions par collaborateur entre 2013 et 2019\*

**-33 %** de consommation énergétique par m<sup>2</sup> entre 2006 et 2019\*\*

**-46 %** de consommation de papier entre 2013 et 2019

\* Émissions directes de GES et émissions indirectes associées à l'énergie  
\*\* Énergie primaire, base DPE.

### Avec un cadre d'action : les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD)

Sept ODD ont été identifiés comme prioritaires et six comme significatifs, répartis dans chacun des trois axes stratégiques.



#### TRANSITION ÉCOLOGIQUE

ODD PRIORITAIRES	
#13	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
#7	Énergie propre et d'un coût abordable
ODD SIGNIFICATIFS	
#15	Vie terrestre
#12	Consommation et production responsables



#### COHÉSION SOCIALE

ODD PRIORITAIRES	
#10	Inégalités réduites
#4	Éducation de qualité
ODD SIGNIFICATIFS	
#3	Bonne santé et bien-être
#5	Égalité entre les sexes



#### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

ODD PRIORITAIRES	
#11	Villes et communautés durables
#8	Travail décent et croissance économique
#9	Industrie, innovation et infrastructure
ODD SIGNIFICATIFS	
#17	Partenariats pour la réalisation des objectifs
#16	Paix, justice et institutions efficaces



La stratégie nationale bas carbone (SNBC) doit devenir le cadre de référence de l'action collective.

## BIO EXPRESS

**Corinne Le Quéré,**  
présidente du Haut conseil pour le climat

Docteure en océanographie (université Paris VI – Pierre et Marie Curie) et diplômée en sciences atmosphériques et océaniques, ainsi qu'en météorologie (Université McGill – Montréal). Membre de l'Académie des sciences du Royaume-Uni.

**Depuis 2004 :** professeure en science du changement climatique à l'université britannique d'East Anglia.

**2004-2018 :** dirige le Global Carbon Budget.

**2011-2018 :** directrice du centre Tyndall sur les changements climatiques.

**Depuis 2014 :** membre du *Committee on Climate Change* au Royaume-Uni.

**2018 :** présidente du Haut conseil pour le climat.

# « La réponse au changement climatique doit être transversale »

Selon la climatologue franco-canadienne Corinne Le Quéré, la France doit redresser rapidement le tir si elle veut atteindre son objectif de neutralité carbone en 2050. La nature des investissements du plan de relance sera déterminante pour la prochaine décennie. Entretien réalisé le 28 juillet 2020, avant l'annonce du plan de relance.

## Vous présidez le Haut conseil pour le climat (HCC). Dans quelles circonstances est-il né ?

Fin 2018, Emmanuel Macron a installé cette autorité indépendante. Ses treize experts ont un mandat de cinq ans, renouvelable une fois : c'est un gage de continuité. Nous apportons un éclairage neutre sur la politique du gouvernement en matière de climat. Le Haut conseil évalue et émet des avis, recommandations sur la mise en œuvre des politiques publiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, en cohérence avec les engagements internationaux de la France – l'Accord de Paris et l'atteinte de la neutralité carbone en 2050. Le gouvernement a six mois pour répondre à notre rapport annuel, devant le Parlement et le Conseil économique, social et environnemental.

## Que met en exergue votre deuxième rapport annuel, publié le 8 juillet ?

En 2019, la baisse des émissions de la France est de 0,9 % par rapport à 2018. Sur la période 2015-2018, elle a atteint 1,1 % en moyenne par an. Pour s'engager vers la neutralité carbone, il faut changer d'échelle dans les grands secteurs de l'économie pour dépasser les 3 % par an d'ici à 2025. Certes, les rejets carboniques français ont baissé de 20 % entre 1990 et 2019. Mais c'est un peu en deçà de la moyenne européenne et c'est un mauvais score comparé à celui du Royaume-Uni – moins 40 % d'émissions – qui s'est doté, dès 2008, d'un comité pour le changement climatique (NDLR : Corinne Le Quéré y siège).

## Quelle est la bonne stratégie en matière de politiques publiques ?

Il importe que la stratégie nationale bas carbone (SNBC), l'outil de pilotage de la politique climatique du pays, devienne le cadre de référence de l'action collective. Sa conduite doit être prise en charge par le Premier ministre, de façon centralisée, avec un commandant de bord et des pilotes qui sachent précisément ce qu'ils ont à faire en matière de transition écologique.

## Quels sont les secteurs les plus polluants en France ?

C'est tout d'abord le transport, à hauteur de 31 % d'émissions. Viennent ensuite l'agriculture et le bâtiment – 19 % chacun –

et l'industrie – 18 %. Comme nous l'avons souligné, ces secteurs ont tous dépassé leur seuil alloué sur la première période du budget carbone 2015-2018.

## Pourtant, la transition écologique est médiatisée...

La prise de conscience est là. Cette problématique n'est plus l'apanage d'un ministère dédié : la transition écologique fait écho, relayée par le président de la République lui-même. Illustration : d'ici à la rentrée, le Haut conseil doit être consulté sur le plan de relance, comme il l'a été sur le Pacte productif en décembre 2019. Pacte qui vise à construire un modèle industriel français respectueux de l'environnement. Mais pour l'heure, les actions sont très lentes, pas au bon niveau, peu pilotées.

## Pourquoi ?

Les grandes lois d'orientation – Elan (relative au logement) ; Lom (loi d'orientation des mobilités) ; EGalim (agriculture et alimentation) –, n'ont pas été expertisées au regard de leur impact sur les émissions. Le gouvernement s'est engagé à le faire ; nous attendons. Les politiques publiques ne sont pratiquement pas évaluées sous l'angle climat. Cela dit, en réponse à notre rapport de 2019, le gouvernement a indiqué qu'il adresserait des lettres de mission à chaque ministère pour établir leur feuille de route climat. Si ces lettres sont sérieuses – à ce stade, je n'ai pas de raison d'en douter –, ce sera une avancée. Les feuilles de route sont importantes pour relever les contributions de chaque ministère et rectifier le tir.

## Quel impact a eu la pandémie ?

Quel choc ! Le confinement a entraîné une baisse de 13 % des émissions entre janvier et mai. C'est principalement dû au fait que les Français ont dû renoncer à leur voiture. Cela dit, les vieilles habitudes reprennent vite le dessus. Tout va dépendre des investissements du plan de relance, structurant pour les dix ans à venir au moins. Une déception, déjà ! Les premières mesures concernant les secteurs les plus émetteurs – automobile et aéronautique – vont bénéficier d'aides de l'État « conditionnelles », mais ces conditions sont faibles. Il faudrait être beaucoup plus ferme, mettre en place une vérification, en particulier quant à l'évolution à long terme de ces secteurs.

## Que vous évoque la convention citoyenne pour le climat ?

J'espère que cela fera école à tous niveaux : européen, national, territorial. Venus d'horizons différents, 150 citoyens ont voté, presque à l'unanimité, 146 propositions pour changer en profondeur la société. Avant d'édicter toute mesure pour le climat, il convient de tisser des réseaux de communication avec les personnes susceptibles d'en faire les frais, pour comprendre leurs défis, appuyer les changements. Rappelons-nous les « gilets jaunes » : ils sont nés de la taxe carbone et d'un contexte inégalitaire. Depuis, nous avons beaucoup appris pour faire évoluer les politiques, rehausser les engagements.

## Comment sortir de la crise ?

Beaucoup de mesures créatrices d'emploi concourent à la neutralité carbone. La rénovation thermique des bâtiments, par exemple, est un enjeu de taille – près de 20 % des gaz à effet de serre. La France doit investir pour organiser cette filière fragmentée : d'un côté, des artisans font des fenêtres ; de l'autre, des entreprises font des pompes à chaleur, etc. Pour enclencher des rénovations massives dans le secteur privé, il faut soutenir les mécanismes qui marchent, s'en inspirer, tels les modèles du logement social et de l'Anah (Agence nationale de l'habitat).

## Quelles sont les autres priorités ?

Développer les modes de transport actifs – bons pour la santé –, y compris le vélo électrique, et promouvoir les transports publics – le ferroviaire. Du côté de l'agriculture, il s'agit de mieux gérer les forêts et les sols. Quant aux technologies nouvelles comme les batteries, l'hydrogène et le biogaz, elles sont un gisement pour relocaliser l'industrie et sortir de la crise, tout en accompagnant la neutralité carbone. La réponse au changement climatique doit être transversale. Écoutons la communauté scientifique ! Sinon la Planète nous confrontera à une nouvelle crise systémique, à l'instar de celle liée au Covid-2019. Ce n'était pas le premier virus du genre mais nous avons été aveugles et sourds.

# #OnAUnPlan AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS

Certes, la crise sanitaire a meurtri les entrepreneurs, mais cet électrochoc a fait bouger les lignes. Quelle que soit la taille de leur entreprise, la transition numérique et écologique est devenue une priorité. Pour les accompagner dans cette révolution, tout en les aidant à faire face à l'urgence, le groupe Caisse des Dépôts mobilise des moyens financiers et humains exceptionnels dans le cadre d'un plan baptisé « On a un plan ». Pour donner à notre pays un nouveau visage économique, plus écologique.

# Relancer et transformer la France : six choses à savoir

## 01

### « FRANCE RELANCE » : UN PLAN DE 100 Md€

**Enjeu : jouer défensif et offensif**

Selon la Banque de France, la croissance française devrait chuter de 8,7 % en 2020. Le 3 septembre, le gouvernement a lancé « France Relance », un plan de relance « *d'une ampleur historique* » de 100 Md€ – sur deux ans –, en plus des 460 Md€ de dépenses publiques et de garanties d'État déjà engagées. Objectifs : relancer l'économie à court terme – pour créer 160 000 emplois en 2021 – et préparer la France à l'horizon 2030. « France Relance » s'articule autour de trois axes : la compétitivité, la cohésion et l'écologie. Avec « On a un plan », la Caisse des Dépôts y contribuera à hauteur de 26 Md€ (*lire p. 3*). Sur les 100 Md€ du plan du gouvernement, 40 Md€ doivent provenir de l'Union européenne.

## 02

### VOLET COMPÉTITIVITÉ : 35 Md€

**Enjeu : transformer l'appareil productif**

« France Relance » inclut une baisse de 20 Md€ des impôts de production pesant sur les entreprises, avec une priorité : « *relocaliser* » l'industrie. Qui en bénéficiera ? Surtout les TPE, PME et ETI – à hauteur de 74 % – et le secteur industriel – 37 % du gain total. Trois milliards d'euros sont alloués pour soutenir les fonds propres des entreprises. Bpifrance apportera une garantie à hauteur d'1 Md€ sur les investissements réalisés. Sur les territoires, l'État subventionnera à hauteur d'1 Md€ le développement industriel. Onze milliards d'euros du Programme d'investissements d'avenir (PIA), dont les aides de Bpifrance, seront aussi affectés à l'innovation et à la relocalisation.

## 03

### VOLET COHÉSION : 35 Md€

**Enjeu : favoriser l'égalité des chances**

Un gros tiers du plan est destiné à la cohésion sociale et territoriale, dont la moitié pour l'emploi. Pour favoriser l'insertion des jeunes sur le marché du travail, 6,5 Md€ ont été votés dès cet été. Cette enveloppe comprend l'aide de 4 000 € pour toute embauche d'un jeune de moins de 25 ans pour un contrat de trois mois au minimum, les primes pour l'embauche de jeunes en alternance, et l'extension des contrats d'insertion ou du service civique. Un « bouclier anti-licenciement » sera déployé via l'activité partielle de longue durée (7,6 Md€). À noter : 5,2 Md€ soutiendront l'investissement des collectivités.

## 04

### VOLET ÉCOLOGIE : 30 Md€

**Enjeu : décarboner l'économie**

Un tiers du plan de relance – 30 Md€ – sera consacré à des investissements verts. « *Jamais autant de moyens n'ont été mis en œuvre pour l'écologie. On ne se contente pas de redémarrer le moteur, on le change en décarbonant l'ensemble de l'économie et en faisant émerger de nouvelles filières dans les technologies d'avenir ou l'économie circulaire* », affirme Barbara Pompili, ministre de la Transition écologique. Les quatre secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre se voient attribuer des enveloppes pour accélérer leur décarbonation : transports (11 Md€ – dont 4,7 Md€ pour le ferroviaire), bâtiments (6,7 Md€), entreprises (9 Md€), agriculture (1,2 Md€).

## 05

### MOBILISÉS POUR LE CLIMAT

**Enjeu : respecter l'Accord de Paris**

Dans la droite ligne du plan de relance, la Banque des Territoires et Bpifrance lancent conjointement le Plan Climat 2020-2024. Son montant ? Près de 40 Md€. Il repose sur trois axes.

1. Accélérer la transition des entreprises et des territoires, avec des solutions financières et d'accompagnement.
2. Accompagner le développement des énergies renouvelables (ENR) et contribuer à la croissance de champions internationaux.
3. Financer et accompagner massivement l'innovation dans les « greentechs » et dans les réseaux durables et résilients.

Objectif : trouver les solutions technologiques de la transition écologique et énergétique (TEE).

## 06

### LA FRANCE PLUS INNOVANTE EN 2020

**Enjeu : enrayer la fuite des talents**

Cocorico ! En 2020, l'économie française s'est hissée de la 16<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> place de l'index mondial de l'innovation. Ce classement\*, qui évalue les moyens mis à disposition pour innover dans chaque pays, place la Suisse en première position, suivie de la Suède et des États-Unis. Ce gain de quatre places permet à la France de rivaliser avec la Chine. Éléments d'explication : l'effort de financement des start-up par Bpifrance – renforcé par les 4 Md€ d'aide de l'État vers les jeunes pousses pour traverser la crise sanitaire – a dynamisé la création d'entreprises innovantes et multiplié les débouchés en France.

\* Classement établi chaque année par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (Ompi), l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) et l'université américaine de Cornell.

# L'innovation, clé de sortie de la crise



© HAMILTON/REA

Quand Bpifrance réunit entrepreneurs, créateurs, startupper, grands groupes, étudiants, chercheurs...

À la faveur de la crise sanitaire, la Banque des Territoires et Bpifrance ont renforcé leur coordination autour d'objectifs complémentaires : accompagner les territoires et les entreprises dans leur nécessaire mutation.

« Nous allons y arriver. La France sortira plus forte de cette crise avec une économie plus compétitive, plus durable et plus solidaire », a affirmé Bruno Le Maire, lors de la présentation du plan de relance. Après avoir évité aux entreprises de sombrer – « des PGE (prêts garantis par l'État) ont été déployés depuis mars pour soutenir leur trésorerie », rappelle José Gonzalo, directeur exécutif Capital développement de Bpifrance – il faut maintenant les renflouer durablement, en renforçant leur charpente.

### Trois investissements par jour

Le plan de relance consacre ainsi 3 Md€ au soutien des fonds propres des entreprises – autrement dit de leur capital – dans une optique, explique Bercy, à la fois « défensive » pour éviter les faillites et « offensive » pour leur permettre de se développer. De septembre 2020 à septembre 2021, Bpifrance proposera 1 200 tickets d'investissement, soit « un rythme de 100 investissements par mois – trois par jour ! Nous allons relancer la machine », confirme José Gonzalo. La répartition des tickets ? Cinq cents investissements directs et une intervention indirecte au travers de 700 fonds. « C'est une opération commando. Pour faire face à cette charge de travail, nous allons simplifier nos modes d'organisation », relève Jean-Louis Etchegoyen, directeur des fonds

France Investissement Région de Bpifrance. Dans le même temps, « nos consultants-kinésithérapeutes aident les dirigeants à assouplir leur organisation afin de s'adapter à la nouvelle ère ouverte par la crise sanitaire », indique Guillaume Mortelier, directeur exécutif Bpifrance en charge de l'Accompagnement des dirigeants. Cela passe par une stratégie de numérisation pour répondre à la fréquence accrue des relations client-fournisseur, mais aussi aux incertitudes liées au carnet de commandes. « Le programme « Rebond » propose un millier de missions de conseil. « Un consultant se rend chez le chef d'entreprise pour définir avec lui un business model de sortie de crise », poursuit Guillaume Mortelier. La chaîne d'approvisionnement est interrogée : « Comment remplacer un fournisseur chinois par un fournisseur local plus réactif et volontaire, à même de développer de nouveaux projets ? »

Depuis fin mars, certaines chaînes de production se sont démarquées. Avec un maître-mot : l'agilité. LVMH a ainsi mobilisé quatre usines françaises pour produire du gel hydroalcoolique avec des salariés volontaires. La démonstration qu'une entreprise peut adapter son outil de production pour répondre aux besoins du client, selon l'expression « Factory as a service » (L'usine comme un service).

## Accompagner les jeunes pousses

« France Relance » affecte 7 Md€ pour faire grossir les start-up françaises. D'ici à 2025, celles-ci devraient d'ailleurs affirmer leur primauté au sein de l'Union européenne. « Dès 2023, nous devrions recenser 25 licornes, ces jeunes entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars (842 M€) », se félicite Paul-François Fournier, directeur exécutif de l'Innovation de Bpifrance. Pour aider les jeunes pousses à surmonter la crise, Bpifrance adapte ses dispositifs de financement (prêts, subventions...). « Nous travaillons sur un deuxième volet, la deep tech. L'idée, c'est de rapprocher nos entreprises des centres de recherche français – CNRS, pôles universitaires... L'équation écologique sera en partie résolue par les innovations technologiques », prédit Paul-François Fournier.

Par opposition, les ruptures d'approvisionnement des masques de protection, produits pour l'essentiel en Chine, ont agi comme un révélateur. « La prise de conscience a été brutale concernant plusieurs secteurs stratégiques », rappelle François Blouvac, de la Banque des Territoires. « Les chefs d'entreprise ont compris la nécessité de sécuriser leur chaîne d'approvisionnement en ayant recours à des fournisseurs locaux. Travailler sur des cycles plus courts, c'est une leçon de la crise », confirme José Gonzalo.

Autre symptôme: depuis la fin de l'an 2000, la France a perdu 960 000 emplois industriels. Le « cœur industriel » du continent s'est déplacé vers l'Allemagne et l'Europe centrale. Au deuxième trimestre, outre un recul de 13,8 % de notre PIB, la baisse des exportations (-25,5 %) a été bien plus forte que celle des importations (-17,3 %). Le plan de relance doit aussi viser à contrer ce déséquilibre croissant. Le 13 avril 2020, Emmanuel Macron fixe le cap: « (...) rebâtir une indépendance agricole, sanitaire, industrielle et technologique française ».

### Créer des champions en région

Dès 2018, l'ex-Premier ministre Édouard Philippe avait amorcé une relocalisation au travers du Programme Territoires d'Industrie. L'idée? « Raisonner à partir des besoins des territoires. Soixante dix pour cent de l'industrie se situant en dehors des grandes agglomérations, 148 territoires avaient alors été retenus dans des villes moyennes », expose François Blouvac. ●●●

© Frédérique PLAS



## 3 QUESTIONS À

**Nicolas Dufourcq,**  
directeur général  
de Bpifrance

« Les entrepreneurs réattaquent avec une pêche d'enfer »

### Au soir du lundi 16 mars, comment réagissez-vous à l'annonce du confinement ?

La semaine précédant la déclaration d'Édouard Philippe annonçant la fermeture des commerces non essentiels, nous comprenons que la situation est grave. Aussitôt, je mets en place un plan d'urgence, un « pont aérien de cash » pour faire face à la catastrophe morale qui menace des entrepreneurs en état de sidération. Immédiatement, nous proposons les prêts « Atout » et « Rebond » – toujours d'actualité pour favoriser la relance –, destinés à renforcer en quelques jours la trésorerie des entreprises. Sur le front de la communication, à partir du 23 mars, nous diffusons à la radio une campagne: « Entrepreneurs, maintenez le cap, on ne vous lâchera pas ». Puis, la mobilisation des réseaux bancaires intervient. À compter du 26 mars, le PGE est proposé. Garanti par l'État à hauteur de 90 %, son taux est très avantageux et son remboursement s'étend sur six ans, dont un an de différé. Au 31 juillet, 575 000 entreprises en ont bénéficié, pour un montant de 102 Md€ sur les 300 Md€ alloués. Le dispositif a fonctionné.

### Comment réagissent les équipes de Bpifrance ?

Pour répondre aux chefs d'entreprise, outre les équipes de nos 50 implantations régionales, 800 collaborateurs – issus notamment des directions support – se portent volontaires. Le mardi 10 mars, un Numéro Vert est mis en place. En un mois, nous échangeons avec 100 000 entrepreneurs! Nous orientons ceux qui ne sont pas éligibles au dispositif Bpifrance ou au PGE vers les opérateurs d'autres programmes, tel le fonds de solidarité. Nos interlocuteurs se disent frappés par notre rapidité de réaction. Cette expérience forte soude nos collaborateurs. L'union sacrée inclut les banques privées, qui font montre de solidarité. Tout cela conforte Bpifrance dans sa mission d'intérêt général, d'accompagnement financier mais aussi humain. Au deuxième trimestre, nous franchissons un cap stratégique vis-à-vis de très petites entreprises: pour la première fois, nous traitons avec elles en direct, au travers de plateformes digitales leur permettant d'obtenir des crédits de façon simple, rapide. L'urgence nous conduit à simplifier et à numériser nos processus. C'est ainsi que Bpifrance est devenue la première banque en ligne des TPE.

### Quel bilan tirez-vous de cette crise sanitaire ?

Pour l'ensemble du pays, c'est un véritable « reset ». À raison de deux jours par semaine en moyenne, le télétravail s'est imposé dans les entreprises: c'est un acquis de cette crise, une révolution comparable à celle des 35 heures. On ne reviendra pas en arrière. Certes, les entrepreneurs sont aujourd'hui plus endettés mais ils ont moins souffert que prévu. Ils réattaquent avec une pêche d'enfer: la reprise est vigoureuse. Elle s'inscrit dans le cadre d'une relance keynésienne, où l'investissement jouera un rôle clé. Les plans sectoriels – automobile, tourisme, aéronautique – fonctionnent bien, d'autant que des dispositions fiscales avantageuses ont été prises pour les entreprises. Du côté des banques, la crise a montré que l'on pouvait dépasser la frontière public/privé pour se mobiliser au service de l'intérêt général: c'est efficace! Voilà un message fort envoyé aux Français, à l'État aussi. C'est une source de fierté. Espérons que ces efforts ne seront pas mis à mal par un nouveau choc.

●●● Une logique que confirme aujourd'hui José Gonzalo : « *Nous devons créer des champions français en régions. Les 150 investisseurs de Bpifrance qui prennent des participations dans les PME et ETI – entre 500 000 € et 2 M€ – réalisent les deux tiers des opérations hors d'Île-de-France* ».

En 2019, cette stratégie avait porté ses fruits : la France devient alors le pays européen le plus attractif pour les investisseurs étrangers (18,7 % des investissements), devant le Royaume-Uni et l'Allemagne (*Baromètre de l'attractivité EY*). « *L'enjeu, c'est de maintenir ces acquis, d'accélérer les transformations dans les filières les plus prometteuses* », indique Paul-François Fournier, directeur exécutif de l'Innovation de Bpifrance. « *France Relance* » s'inscrit dans la continuité : « *ce plan utilise ce qui était déjà dans les tuyaux en rajoutant des financements nouveaux, dans une logique de booster* », à indiqué au journal *Le Monde* un haut responsable.

Quid des secteurs les plus percutés par la crise ? Ils bénéficient de financements spécifiques. « *Bpifrance, l'État et les constructeurs viennent de doter le Fonds Avenir Automobile, créé en 2009 à la suite de la crise financière, d'un peu plus de 300 M€* », indique José Gonzalo. Objectif : consolider les équipementiers stratégiques et faciliter leur développement. Dans une économie française dominée par les entreprises familiales, il s'agit de « *faire émerger des acteurs plus grands et rentables, à même de nouer des partenariats durables avec les constructeurs. Injecter du capital, oui, mais cela exige des mutations. Certaines entreprises doivent se rapprocher. Nous les aidons aussi à se projeter vers un modèle de véhicule propre et connecté* », ajoute José Gonzalo.

### Faciliter les implantations

Autre priorité, faciliter l'installation des entreprises. C'est l'objet du « *Pack rebond* » – 1 Md€ –, à destination des Territoires d'industrie. Il a été présenté le 20 juillet à Chalon-sur-Saône (71), en présence d'Éric Lombard. Soixante-six sites clé en main ont été dévoilés. Avec la Banque des Territoires, ils font l'objet d'un accompagnement prioritaire. Ils concilient un haut niveau de protection environnementale, tout en ayant purgé ou anticipé toutes les autorisations administratives. À la clé : des délais de réalisation raccourcis pour les investisseurs. « *Faciliter les implantations, c'est un sujet majeur pour les chefs d'entreprise : des friches industrielles vont être reconverties, des sites réaménagés sur-mesure* », se félicite François Blouvac.

Autre annonce destinée aux Territoires d'industrie et aux villes Action cœur de ville :



*Agile, le groupe LVMH ! Pendant le confinement, le leader mondial du luxe a mobilisé quatre de ses usines françaises pour produire du gel hydroalcoolique.*

la création de 50 centres de formation industrielle, d'ici trois à cinq ans. Pour soutenir la redynamisation du tissu économique et industriel des villes moyennes, de nouvelles formations professionnelles – au plus près des besoins des PME et ETI – vont être créées. Chaque collectivité éligible au dispositif bénéficiera de l'ingénierie de formation du CNAM et d'un accompagnement sur-mesure, apporté par la Banque des Territoires. « *Une nouvelle activité industrielle se développe d'autant mieux sur un territoire que celui-ci s'inscrit dans une histoire et dispose de savoir-faire* », affirme François Blouvac.

### Une transition écologique créatrice de valeur

La priorité absolue des plans de relance de l'État et du groupe Caisse des Dépôts ? La transition écologique. Début septembre, la Banque des Territoires et Bpifrance lancent conjointement le Plan Climat 2020-2024. Son montant : près de 40 Md€ ! « *Outre des financements aux conditions encore plus avantageuses, nous faciliterons la prise de décision des élus locaux grâce à un accompagnement personnalisé, via des crédits d'ingénierie et des outils*

### Le fonds Lac 1

Stabiliser le capital de multinationales françaises cotées, telle est la vocation du fonds Lac 1. Pour ce faire, celles-ci pourront s'appuyer sur des capitaux publics et privés de long terme, tout en profitant de l'expertise de Bpifrance dans la gouvernance des entreprises cotées mais aussi de sa position au sein de cet écosystème. « *Au-delà de l'aspect financier, nous apportons notre savoir-faire en innovation et technologie, mais aussi notre capacité à créer du consensus sur les enjeux de développement à long terme* », explique José Gonzalo, dont les équipes s'impliqueront dans les conseils d'administration, comme pour toutes les participations de Bpifrance. La banque publique d'investissement a déjà réuni 4,2 Md€ lors du premier closing, avec pour objectif d'atteindre 10 Md€. « *Comme il n'y a pas de fonds de pension en France, on fait le job* », résume Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.





© LVMH

## TÉMOIGNAGES

**« Un grand bravo aux équipes de Bpifrance ! »**

**Jacques Marcel,**  
directeur général du Groupe GCC\*



© M-T-PHOTOGRAPHIES

Le 17 mars, après l'annonce du confinement généralisé, nous avons décidé, en concertation avec certains collaborateurs et clients, de cesser toutes nos activités. La rupture fut brutale, avec un chiffre d'affaires au point mort et des charges qui continuaient à peser. Aussitôt, nous avons contacté nos partenaires financiers et Bpifrance afin de mettre en place un financement au travers d'un PGE. Les équipes de Bpifrance nous ont affecté une enveloppe de 15 M€ en quatre jours ouvrés ! Un grand bravo pour leur efficacité. Notre pool bancaire a ensuite mis en place un PGE complémentaire de 45 M€, nous permettant d'avoir de la visibilité sur notre trésorerie afin de régler nos fournisseurs et sous-traitants. Durant cette période d'incertitude, nous sommes restés proches de Bpifrance : plus que jamais, les chefs d'entreprise ont besoin d'échanger, de comprendre et de réassurance. Rien n'est plus complexe que de piloter une entreprise en plein brouillard, alors que gérer une entreprise c'est, en principe, savoir tout anticiper ! La fluidité de notre dialogue social – un point fort durant cette période – rend envisageable de rattraper une partie de notre activité. Dans chaque filiale, chaque agence, une solution a été trouvée localement, la mise en place de la semaine de six jours, par exemple. »

\* GCC est l'un des premiers groupes de construction indépendants français. Ses cadres dirigeants détiennent 70 % du capital et des investisseurs financiers – dont Bpifrance – les 30 % restants.

numériques », indique Olivier Sichel, directeur de la Banque des Territoires. « La transition écologique est une opportunité majeure de création de valeur et d'emploi », ajoute Nicolas Dufourcq. Selon Barbara Pompili, la partie verte du plan de relance pourrait ainsi générer ou préserver près de 200 000 emplois directs.

Déjà, sous l'emblème du Coq vert, Bpifrance participe à « l'animation de la communauté Climat d'entrepreneurs, des ambassadeurs issus de PME engagées dans la transition écologique au travers d'actions concrètes. Des clubs d'entrepreneurs vont voir le jour dans de nombreuses villes », annonce Anne Guérin, directrice exécutive du Financement et du Réseau de Bpifrance. Pour décarboner leurs activités, les dirigeants de PME et TPE pourront être conseillés et accompagnés. Pendant un an – la durée minimale du VTE (Volontariat Territorial en Entreprise) –, un étudiant, voire un jeune diplômé, pourra les aider à définir et à mettre en œuvre une stratégie. « Un bon moyen d'embarquer de nouveaux talents dans les PME et ETI à travers les territoires », conclut Guillaume Mortelier.

© DR



**« Une grande solidarité »**

**Benoît Poinas,**  
directeur général du Groupe Patriarca\*

En 2019-2020, nous avons intégré l'incubateur Bpifrance Excellence, cycle de formation dédié aux entrepreneurs qui veulent développer leur entreprise. Durant le confinement, nous avons ainsi eu accès aux web-conférences de Nicolas Dufourcq. Il nous a délivré des informations justes. Cela nous a donné de la visibilité dans le brouillard ambiant, car le 17 mars, l'activité de nos clients a été stoppée net ; la nôtre aussi. Il nous a fallu communiquer pour rassurer nos salariés, nos fournisseurs et nos partenaires financiers. Bpifrance nous a aussitôt contactés : c'est rassurant de se sentir épaulés par ses investisseurs. Chaque semaine, nous avons échangé avec les équipes Bpifrance. Avec un but : maintenir tout le monde sur le bateau. Nous avons ainsi décalé une échéance de règlement de dette en juin, nous évitant de recourir au PGE. En vue d'assurer la reprise, nous avons aussi maintenu nos recrutements. Durant cette crise, de la solidarité s'est manifestée. D'une part entre chefs d'entreprise, d'autre part avec nos salariés : ils ont vu que tout n'était pas dû. Quant à la montée en puissance des visio-conférences, cela nous permettra de faire moins de déplacements, poste de dépenses important.

\* Patriarca, spécialisé dans l'immobilier d'entreprise, est détenu à 60 % par ses cadres et à 40 % par des investisseurs, dont Bpifrance.

# Réinventer le tourisme

Pour venir en aide à la filière tourisme, l'État a engagé un plan de relance massif de 18 Md€. Conjointement, la Banque des Territoires et Bpifrance contribueront à l'effort de guerre, à hauteur de 3,6 Md€ d'ici à 2023.

Avec 89 millions de visiteurs en 2019, la France est la première destination touristique mondiale. Ce secteur pèse 8 % de notre PIB et totalise deux millions d'emplois directs et indirects, non délocalisables. Vital pour certains territoires, il a été percuté de plein fouet par la crise sanitaire. « En 2020, la baisse de son chiffre d'affaires devrait avoisiner 30 %, au lieu des 40 % prévus », relève Adam Oubuih, coordonnateur du plan de relance tourisme au sein de notre Groupe.

## Des PME fragilisées

Pour les hôtels, les restaurants et autres parcs d'attractions, la crise liée au Covid-19 a été un électrochoc. La nécessité de mener à bien leur transition numérique et environnementale, tout en optimisant leur expérience client, s'est imposée.

Pour ce faire, la Banque des Territoires mobilise 1,7 Md€ en actions de trésorerie, dont 800 M€ en fonds propres. Objectif : soutenir le secteur dans sa dimension durable et numérique. « Il est constitué à 95 % de PME au bilan fragile. La plupart ne dispose pas encore de site Internet. Elles ne savent pas non plus comment initier leur transition énergétique. D'autant que cela coûte cher : de 10 à 20 % supplémentaires pour un bâtiment conforme à des normes environnementales exigeantes », mentionne Adam Oubuih.

Aussi la Banque des Territoires facilitera-t-elle la constitution de champions français – « dix, vingt, trente » – à la taille suffisante pour investir. Elle a aussi débloqué 21 M€ pour accompagner les maires dans leur stratégie touristique en se fondant sur des études.

# 10%

C'est la part des PGE (prêts garantis par l'État) octroyés à la filière tourisme, celle qui y a eu le plus recours.



En 2021, la création d'une plateforme numérique grand public rendra plus visibles de nouvelles offres touristiques. Un moyen de lutter contre le « surtourisme », fléau écologique.

© François HENRY/REA

En ligne de mire : l'accueil de la Coupe du monde de rugby, en 2023, et des Jeux olympiques, en 2024. Performance à réaliser : « Devenir LA destination de référence en matière de tourisme durable. C'est une attente forte du public », constate Adam Oubuih. Afin de concurrencer des sites comme *Expedia.fr* ou *Airbnb.fr*, une vitrine française s'impose. « C'est prévu pour le second trimestre 2021. Nous allons constituer une plateforme numérique grand public. Elle valorisera le patrimoine français tout en fédérant les acteurs du tourisme autour d'une expérience client optimisée », annonce Adam Oubuih. En rendant visibles de nouvelles offres sur des territoires méconnus, cet outil de communication luttera contre le « surtourisme ». « En France, les dix premiers sites concentrent les deux tiers des visiteurs, engendrant un gâchis écologique et des nuisances pour les résidents », regrette Adam Oubuih.

## Une montée en gamme

Il est aussi question de proposer un modèle économique pérenne pour la montagne, le thermalisme et les ports de plaisance : 300 M€ vont y être consacrés, dont deux tiers pour la

montagne. Le tourisme social n'est pas en reste, avec une enveloppe de 150 M€. « Dans le secteur du camping ou le secteur associatif, les prestations doivent monter en gamme », indique Adam Oubuih. Parce que la consommation est un moteur de l'économie, un maximum de Français doit pouvoir partir en vacances dans de bonnes conditions ! Keynes n'aurait pas dit mieux.

Agissant dans une logique de complémentarité, Bpifrance a porté son prêt « Tourisme » de 100 M€ à 1 Md€. « La révolution en cours requiert des investissements en équipements, en technologies, en formation des équipes », indique Pedro Novo, directeur exécutif en charge du Plan tourisme chez Bpifrance. Mi-juillet, 250 M€ avaient déjà été injectés : « Cela avance à un bon rythme », se félicite-t-il. À quel montant peut prétendre une entreprise éligible ? De 50 000 € à 2 M€, sur une période de deux à douze ans. Par ailleurs, dès le 16 mars, la banque publique d'investissement a suspendu le paiement des échéances de prêts accordés à ses clients – délai porté à douze mois pour ceux du secteur tourisme (pour un montant total de 400 M€).

# 51 %

**C'est le taux d'occupation hôtelier en France au mois de juillet,** nettement supérieur à celui de l'Italie (35,5 %), du Portugal (35,3 %), de l'Allemagne (34,6 %), de la Grèce (31,2 %) et de l'Espagne (29,6 %), particulièrement touchée par le rebond de la pandémie.

À ces financements s'ajoute le plan d'investissement de Bpifrance, « réévalué de 100 M€ à 500 M€, mais aussi l'accompagnement des chefs d'entreprise », indique Petro Novo. Par exemple, à l'aide de l'« AutoDiag Rebond Tourisme », développé avec des consultants. Gratuit, cet outil permet en quinze minutes de faire le point sur l'impact de la crise sur son activité. Et ce autour de quatre axes : finances ; organisation et ressources humaines ; exploitation et digital ; stratégie et responsabilité sociale de l'entreprise. Un tremplin pour aider le dirigeant à puiser dans les dispositifs d'accompagnement de Bpifrance : les modules de formation e-learning Bpifrance Université, par exemple.

Bpifrance a aussi mis en place deux fonds, adaptés à la taille et aux besoins des entreprises. Le Fonds Avenir Soutien Tourisme (FAST), en partenariat avec les régions, investit de 50 000 € à 400 000 € en quasi-fonds propres. Il est mobilisable dans des délais courts. « Nous essayons de convaincre les assureurs d'y participer et de capter des fonds européens. L'argent doit être injecté très vite », indique José Gonzalo. Quant au Fonds France Investissement Tourisme 2 (FIT 2), il propose des tickets de 400 000 € à 7 M€ aux PME et petites ETI dont les fondamentaux restent pérennes mais qui ont été confrontées à un arrêt brutal de leur activité. Par ailleurs, une enveloppe de 150 M€ a été débloquée pour accompagner les ETI et les grandes entreprises stratégiques du secteur.

« La crise a révélé la capacité conjointe de la Banque des Territoires et de Bpifrance à multiplier les effets de levier et à faire évoluer des écosystèmes complexes, constitués de collectivités locales et d'entrepreneurs », rappelle Guillaume Mortelier, directeur exécutif Bpifrance en charge de l'Accompagnement des dirigeants.

## 100 foncières pour redynamiser le commerce

« Lors du confinement, nous avons donné l'alerte. Le risque était grand, cet automne, de voir des commerces fermer en cascade. Bars, enseignes de décoration mais aussi lieux culturels – surreprésentés dans les communes de notre programme de redynamisation Action cœur de ville – étaient nombreux alors à baisser le rideau de façon définitive », relate Michel-François Delannoy, responsable des programmes territoriaux à la Banque des Territoires.

La préservation du tissu économique et de la cohésion sociale des territoires passe par la sauvegarde des petits commerces de proximité. Aussi la Banque des Territoires lancera-t-elle, d'ici à la fin de l'année, un programme permettant aux collectivités locales de créer jusqu'à 100 foncières. L'objectif est ambitieux : acquérir et rénover 6 000 petits commerces indépendants sur cinq ans ! « Dans le cadre d'Action cœur de ville, nous avons déjà financé douze sociétés foncières. C'est un outil de lutte contre les fractures territoriales : une ville disposant de peu de moyens peut ainsi acquérir un commerce en difficulté pour le faire revivre. Des bâtiments indispensables et des linéaires stratégiques sont préservés, des activités relocalisées, l'expérience client revisitée », précise Michel-François Delannoy.

Concernant les 222 villes Action cœur de ville, pour lesquelles la Banque des Territoires a engagé 1,7 Md€ en 2020, trois dispositifs sont déployés. Tout d'abord « Shop-in » : des experts sont rémunérés pour réaliser un travail de veille, de diagnostic et d'accompagnement des élus locaux afin d'aider leur ville à rebondir. Ensuite, la Banque des Territoires cofinance le recrutement de managers de commerce, au travers d'un forfait de 20 000 €, si la demande est faite avant le 31 décembre 2020. Enfin, toute Ville ayant initié avant la crise sanitaire la révolution numérique de ses commerces et désireuse de l'accélérer est éligible à une subvention de 20 000 €. Une façon d'accompagner restaurateurs, libraires ou fleuristes qui, à la faveur du Covid-19, ont créé des services de « click and collect » en quelques jours.

Dès le début de l'année, la Banque des Territoires avait décidé d'observer les tendances émergentes dans les commerces. « Avec le confinement, elles sont passées au premier plan », remarque Michel-François Delannoy. Exemple : les circuits courts. « S'ils ne représentent que 2 % du commerce alimentaire, ils sont appelés à connaître le même développement que le bio et à devenir une composante de l'offre de proximité », se félicite Michel-François Delannoy.



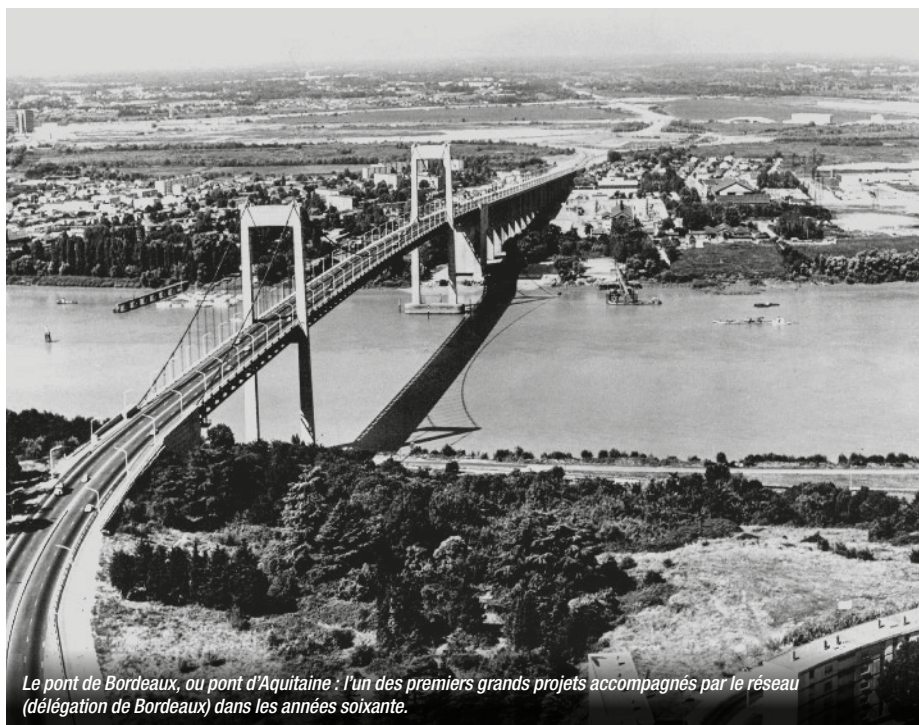
Plébiscités pendant le confinement, les circuits courts ont vocation à connaître le même développement que les produits bio dans les commerces de proximité.

© Caisse des Dépôts/Jean-Marc Pettina

Réseau territorial

# Soixante ans au service des clients

Depuis 1960, le réseau territorial de la Caisse des Dépôts accompagne le développement des territoires en mettant son expertise au service de leurs acteurs. Son mot d'ordre : la proximité.



© Archive CDC - 1968

Le pont de Bordeaux, ou pont d'Aquitaine : l'un des premiers grands projets accompagnés par le réseau (délégation de Bordeaux) dans les années soixante.

## Les ouvertures en région depuis 1960

- T 1960 : Angers, Bordeaux, Lyon
- 1962 : Dijon, Rouen
- 1963 : Nancy
- 1964 : Lille, Rennes
- 1965 : Paris, Toulouse
- 1968 : Clermont-Ferrand
- 1972 : Montpellier
- 1973 : Orléans
- 1977 : Poitiers,  
Châlons-en-Champagne
- 1980 : Amiens
- 1983 : Limoges, Besançon
- 1984 : Caen, Strasbourg,  
Ajaccio, La Réunion
- 1987 : Guadeloupe, Martinique
- 1994 : Marseille
- 2002 : Nantes
- 2003 : Nice
- 2004 : Nouméa
- 2005 : Guyane
- 2006 : Bastia
- 2009 : Grenoble
- 2012 : Brest
- 2016 : Pau
- ▼ 2021 : Tours

L'histoire du réseau débute en 1960, à une époque où la France est encore très centralisée. En avance sur son temps, la Caisse des Dépôts inaugure dès cette année ses premières agences régionales à Angers, Bordeaux et Lyon. Une initiative accueillie favorablement, notamment par les élus des communes rurales couvertes par la délégation de Bordeaux, qui « hésitaient à faire le déplacement jusqu'à Paris pour plaider leur cause », nous indique un article paru dans *CDC actualités* en décembre 1965.

### Un maillage resserré pour accompagner tous les territoires

Ce besoin de proximité a été entendu et le réseau territorial a progressivement densifié son ancrage : il compte aujourd'hui seize directions régionales (DR), réparties au sein de 35 implantations, et 896 collaborateurs. Leur mission : déployer l'offre de la Banque des Territoires au niveau local, dans tous les territoires. À ce titre, la création de la Banque des Territoires

a permis de renforcer la proximité, avec, pour chaque direction régionale (DR), un maillage resserré. Exemple à la DR Sud, où Christian Cariou est directeur territorial « alpin-rhodanien », zone couvrant les départements du Vaucluse, des Alpes-de-Haute-Provence et des Hautes-Alpes. Avec la réorganisation du réseau, cette DR s'est vue divisée en quatre périmètres géographiques, ou « plaques » territoriales, contre trois auparavant, permettant d'apporter une attention appuyée aux communes rurales et moyennes, nombreuses en territoire alpin-rhodanien. « La création de cette quatrième plaque nous a permis de rééquilibrer notre action en direction de communes n'ayant pas les mêmes capacités d'ingénierie, d'investissement et de financement qu'une métropole. Cela répond à un réel enjeu de cohésion sociale. Le Vaucluse, l'un des départements les plus pauvres de France, fait par exemple l'objet d'une mobilisation accrue pour développer son attractivité », commente le directeur territorial.

### Un enjeu de notoriété auprès des clients

Cette présence au plus près des attentes des clients répond aussi à un enjeu de notoriété pour la Caisse des Dépôts. « La création de la Banque des Territoires a permis de coordonner toute l'offre que nous déployons et de lui donner une visibilité plus importante, affirme

Christian Cariou. *D'une part, grâce à la plateforme omnicanale dédiée et, d'autre part, en identifiant un interlocuteur unique, le directeur territorial, clé d'entrée qui facilite la mise en relation et est désormais compétent sur l'ensemble des métiers de la Banque des Territoires : ingénierie, prêteur, investisseur et bancaire.* » L'intérêt de cette nouvelle organisation : permettre au directeur territorial de maîtriser tout l'écosystème des acteurs d'un territoire, des élus locaux aux notaires, en passant par les entreprises publiques et privées locales, les organismes de logement social, etc. Un gage de cohérence pour porter une stratégie commerciale adaptée.

### Conseiller, financer, opérer

Entourés de chargés de développement territorial, les directeurs territoriaux déclinent les objectifs de leur DR, qui elle-même décline les objectifs fixés par la direction du réseau de manière différenciée pour chaque région. Pour Christian Cariou, cette stratégie se traduit en grande partie par un apport d'ingénierie à ces nombreux territoires jusque-là peu accompagnés. « *Nous venons challenger les modèles économiques de leurs projets* », précise-t-il.

Dans cet écosystème, les chargés de développement territorial sont les chefs de projet qui mobilisent les expertises nécessaires à la conduite des projets des clients pour assurer leur viabilité économique. Leur mission : proposer une offre globale – de l'accompagnement en ingénierie au financement – bâtie à partir de l'éventail de produits conçus au sein des directions de l'investissement, des prêts, des clientèles bancaires et du réseau de la Banque des Territoires. Le tout avec le support en région des équipes d'appui au développement et des secrétariats généraux. Ils bénéficient aussi, au siège, du soutien des équipes de la stratégie commerciale et de l'appui au réseau, du pilotage et de la performance opérationnelle et de l'appui aux territoires.

### Le digital en soutien de la performance opérationnelle

Sur le territoire alpin-rhodanien, la présence renforcée du réseau a pour conséquence logique un accroissement de l'activité : « *les mandats se sont démultipliés* », confie Christian Cariou. Une nouvelle qui confirme tout l'intérêt de la réorganisation. « *Il nous faut vite transformer l'essai pour accroître notre performance opérationnelle. Cela passe notamment par le recours au digital pour toutes les demandes pouvant être "industrialisées". Un processus qui s'est fortement accéléré avec la crise sanitaire* », conclut-il. Preuve que la transformation est bel et bien opérante et qu'elle répond aux attentes du réseau et des clients.

 Vanessa Faisant



## 3 QUESTIONS À

**Gisèle  
Rossat-Mignod,**  
directrice du réseau

### **Vous avez conduit la réorganisation du réseau afin de l'adapter aux ambitions de la Banque des Territoires. Quel était l'enjeu ?**

La Banque des Territoires a été créée avec l'ambition de contribuer à réduire les fractures territoriales. Je suis intimement convaincue que pour agir efficacement, il nous fallait pouvoir compter sur une proximité renforcée vis-à-vis de nos clients et des décisions prises au plus près de leurs besoins, prenant en compte les spécificités de chaque territoire. Densifier notre maillage : tel est donc l'enjeu de la réorganisation du réseau territorial. La réactivité avec laquelle nos plans de soutien sont déployés depuis le début de la crise montre la pertinence de ce rapprochement. Aujourd'hui, l'ensemble des équipes du réseau contribue ainsi collectivement à faire de la Banque des Territoires une banque ancrée dans les territoires.

### **Un an après le lancement de cette démarche, comment la relation client a-t-elle évolué ?**

Toutes les directions régionales de métropole se réorganisent pour être capables d'adresser nos offres à tous nos clients, dans tous les territoires. Concernant celles d'outre-mer, la réflexion est en cours. Je pense pouvoir dire aujourd'hui que nous avons atteint notre objectif de proximité au travers de deux actions majeures : la densification des plaques territoriales et l'identification d'un interlocuteur référent pour chacun de nos clients. Par ailleurs, notre travail étroit avec les associations d'élus, des métropoles aux communes rurales, et nos actions dans le cadre des programmes nationaux offrent une belle démonstration de l'évolution de la relation à nos clients. Une coconstruction et un accroissement de notre action commerciale qui placent le client au cœur de l'action de la Banque des Territoires au bénéfice du développement territorial et de l'intérêt général.

### **Quel rôle joue le réseau dans la mise en œuvre du plan de relance de la Banque des Territoires ?**

Notre action prend tout son sens face à cette crise sans précédent. La Banque des Territoires est un maillon clé dans la déclinaison des politiques nationales et ce rôle de proximité que j'évoquais est d'autant plus indispensable en période de crise. La direction du réseau a donc pleinement pris part à l'élaboration de ce plan de relance : les équipes en région ont remonté, dès les premiers jours de la crise, les besoins des territoires ; les équipes du siège, en tenant compte des remontées, ont contribué à la construction d'un plan en adéquation avec ces besoins et enjeux locaux. Le renforcement de notre maillage territorial dès 2019 nous a ainsi permis d'être prêts à faire face, auprès de nos clients. Et la direction du réseau poursuivra ses efforts. Contribuer à la relance de notre pays est une fierté, une mission exigeante. Le réseau territorial sera au rendez-vous, les territoires en ont besoin.

Icade

# Florence Chahid-Nourai, directrice grands projets – Village des athlètes

**Depuis janvier, Florence Chahid-Nourai est directrice grands projets chez Icade. Sa première opération: 20 000 m<sup>2</sup> du Village des athlètes à faire sortir de terre à Saint-Ouen-sur-Seine (93) pour 2024. Un challenge olympique!**

Elle souhaitait relever un nouveau défi, celui-ci sera olympique! Début 2020, après vingt belles années passées chez Bouygues Immobilier, où elle a eu un coup de foudre pour le métier de promoteur et en a abordé toutes les facettes, Florence Chahid-Nourai arrive chez Icade en tant que directrice de grands projets sans connaître sa première mission. Son audace paie. Elle se voit confier la création de 20 000 m<sup>2</sup> de logements, bureaux et activités au cœur du Village des athlètes. Imaginé par Icade, aux côtés de CDC Habitat et de la Caisse des Dépôts, en vue du grand rendez-vous sportif de 2024, ce site sera ensuite reconverti, en « héritage », pour devenir un nouveau quartier ancré dans le territoire de Seine-Saint-Denis. « C'est un projet unique en son genre, s'enthousiasme-t-elle. Il réunit tout ce qu'il y a de plus innovant en matière de construction et affiche les plus hautes ambitions, tant dans sa conception que dans sa réalisation. C'est très stimulant! »

## HUMILITÉ

Le revers de la médaille: « c'est un projet extrêmement exigeant, un accélérateur de performance qui aura valeur de démonstrateur. Des fournisseurs jusqu'aux assureurs, chacun est obligé de s'adapter à vitesse grand V. Ce qui demande beaucoup de curiosité et d'humilité. Je n'avais moi-même pas encore travaillé sur des constructions bas carbone par exemple. Le métier évolue vite, il est comme une course d'obstacles et, sur un projet olympique, les obstacles sont, naturellement, plus hauts », commente-t-elle.

## ENDURANCE

Entourée d'une équipe de six collaborateurs, elle est chargée de la coordination des acteurs internes et externes, et est l'interlocutrice de la Société de livraison des ouvrages

olympiques (SOLIDEO), l'aménageur de l'ensemble du site. Elle assure aussi le lien entre, d'une part, la SOLIDEO et Paris 2024 (le comité d'organisation des Jeux olympiques de Paris) et les équipes d'Icade, et d'autre part, les maîtres d'œuvre (six équipes d'architectes, des bureaux d'études, etc.) et les différents intervenants (géomètre, notaire, assistants à maîtrise d'ouvrage, etc.). Son défi: « prioriser les urgences et embarquer tout le monde! La construction, c'est de l'humain avant tout », affirme-t-elle.

Sereine, elle aborde le rythme sportif imposé par le calendrier olympique avec philosophie. « Le planning est serré mais nous n'avons pas d'autre choix que d'être au rendez-vous – le chantier devra démarrer en mai 2021, pour une livraison en janvier 2024. Nous allons devoir faire quelques sprints mais les mois qui nous séparent de l'échéance s'apparenteront plutôt à un marathon. »

✍ Vanessa Faisant

📷 Jair LANES/Caisse des Dépôts/2020



## PARCOURS

**1998**: DESS en droit de l'immobilier (Cercor-Paris II).

**1999**: diplômée de l'école d'architecture de Versailles. Responsable de relation client puis responsable de projet chez Bouygues immobilier.

**2014**: directrice de la formation à la DRH de Bouygues Immobilier.

**2018**: directrice de grands projets urbains chez Bouygues Immobilier.

**2020**: directrice grands projets - Village des athlètes chez Icade.



## Établissement public

# Pascale Mercier, responsable de contrôle permanent

**Fidèle à la Caisse des Dépôts depuis plus de vingt-cinq ans, Pascale Mercier y a exercé différentes fonctions. Fil rouge de sa carrière: la finance et le contrôle. Depuis 2018, elle est responsable du contrôle permanent de deuxième niveau sur le pôle Banque des Territoires.**

« Partager des valeurs autour du collectif » : telle est l'une des ambitions de Pascale Mercier lorsqu'elle rejoint la Caisse des Dépôts en 1994. « Après plusieurs années en cabinet d'audit, je souhaitais intégrer une structure qui se positionne sur l'intérêt général. Cette notion me manquait dans le privé », se souvient-elle.

### ENGAGEMENT

À l'Établissement public, elle débute aux Fonds d'épargne comme auditrice interne, puis y explore l'analyse financière, la gestion d'actif-passif et la restructuration de dette, avant d'évoluer vers les périmètres de la direction des retraites et de la solidarité puis de la Banque des Territoires... Le secret de ces mobilités : aimer travailler en mode projet. « Contribuer à un nouveau projet construit en équipe nécessite beaucoup d'engagement, mais c'est ce qui me motive le plus », confie-t-elle. Et de poursuivre : « À cet égard, je me suis toujours trouvée au bon endroit au bon moment ! À mon poste actuel, j'ai par exemple vécu à la fois la création de la Banque des Territoires et la réorganisation de la direction du contrôle

### PARCOURS

**1991** : diplômée de l'Edhec avec une majeure en finance. Intègre le cabinet d'audit Mazars.

**1994** : auditrice interne aux Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts.

**2010** : contrôleur de gestion puis correspondante risque à la direction des retraites et de la solidarité.

**2015** : responsable du contrôle permanent de la direction du réseau.

**2018** : responsable du contrôle permanent en deuxième niveau de la Banque des Territoires au sein de la DCPC.

*permanent et de la conformité (DCPC), à laquelle je suis rattachée. Cela implique des repositionnements et une réflexion sur l'organisation la plus efficace. C'est ce qui me plaît. »*

### COHÉRENCE

Logiquement, son curriculum vitæ affiche autant de postes de management que de missions opérationnelles. « Manager ou pas, ce n'est pas le sujet. La clé pour sortir de sa zone de confort, c'est d'être cohérent avec soi-même. C'est cette cohérence qui m'a poussée vers ces mobilités de façon assez naturelle, analyse-t-elle. Votre poste est à votre image, c'est vous qui le façonnez », aime-t-elle d'ailleurs répéter à ses collaborateurs. Découvrir un poste, le façonner, le consolider : voici son triptyque gagnant depuis vingt-cinq ans.

### ÉCOUTE ET FERMÉTÉ

Son job aujourd'hui, entourée d'une équipe de dix-huit collaborateurs : s'assurer que les équipes métier conduisent leurs activités dans le respect de la réglementation, des procédures et des normes. Le tout en s'appuyant sur un plan de contrôle construit avec les directions concernées. Pour réussir cette mission, une méthode : « épouser leur fonctionnement, leur organisation et leurs problématiques pour être au plus près de leur réalité opérationnelle. Personne n'aime être contrôlé, mais quoi qu'il en soit, nous devons imposer des points de contrôle et demander des plans d'action si les résultats ne sont pas conformes. Pour que cela se passe dans les meilleures conditions, il faut être à l'écoute et aussi faire preuve de rigueur et de fermeté. »

 Vanessa Faisant

 Jair LANES/Caisse des Dépôts/2020



## Cinq hectares pour la biodiversité en Bourgogne

À Saint-Marcel (71), CDC Biodiversité a créé un site naturel riche en biodiversité de 5 ha à la place d'une parcelle de monoculture intensive de céréales. Après des travaux de terrassement, les plantations de 3350 arbres, 13000 vivaces et plantes de berge, et 50557 m<sup>2</sup> de prairies semées ont été réalisées au printemps. Un platelage bois a été construit pour permettre aux promeneurs de profiter de ce nouvel espace naturel. En créant ces trois zones humides, CDC Biodiversité réalise pour la Dreal\* Bourgogne les mesures de compensation de la Route Centre Europe Atlantique. Constat encourageant : la faune et la flore s'approprient déjà le site. Cet automne, la nature reprendra ses droits.

📷 DP Carr - CDC Biodiversité  
CDC Biodiversité - Florian Capeau

