

## LE BLUES DU BLANC ?

Nos montagnes  
face à leur destin



page 10

Point de vue

**Thierry Mallet,**  
PDG du groupe Transdev

page 20

Focus

**Ces robots qui boostent**  
notre performance



Frédérique Plas



**Nous œuvrons pour un tourisme plus durable dans nos montagnes, à même de préserver leur identité.**

## La montagne autrement

**C**haque saison est l'occasion de découvrir ou redécouvrir la richesse et la diversité de nos paysages, la montagne en particulier. Pour attirer les touristes dans ces milieux remarquables, le gouvernement va affecter 10 M€ à la restauration de mille kilomètres de sentiers alpins. Pour protéger la biodiversité et le caractère sauvage de la montagne, 10 M€ supplémentaires vont être débloqués sur les 330 M€ du fonds Avenir Montagnes, présenté en mai par le Premier ministre.

Malgré un taux d'occupation record en août 2020, il ne faut pas oublier que la saison d'été représente à peine 5 % du chiffre d'affaires des stations ouvertes à cette période. Hérité des années 1960, notre modèle de ski de piste reste la colonne vertébrale de l'économie des Alpes et des stations de haute montagne. Avec un enjeu majeur, répondre au réchauffement climatique et à une problématique centrale, les « lits froids ». Le plus souvent inoccupés, ils appartiennent majoritairement à des propriétaires privés. D'ici à 2026, la Banque des Territoires ambitionne d'en racheter 5 000 par an, avec d'autres investisseurs, dans le cadre du plan Avenir Montagnes. L'objectif : « réchauffer » ces lits tout au long de l'année.

Tourisme quatre saisons, rénovation de l'hébergement, financements de modes de transports moins polluants... Le groupe Caisse des Dépôts, au travers de la Banque des Territoires et de ses filiales la Compagnie des Alpes ou Transdev, œuvre pour un tourisme plus durable dans nos montagnes, à même de préserver leur biodiversité et leur identité. Un capital inestimable à redécouvrir dans notre dossier. Un avant-goût de grand air et de vacances, que je vous souhaite excellentes !

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

## Sommaire



### Point de vue

**10** Thierry Mallet, PDG du groupe Transdev

### Grand angle

**12** Le blues du blanc ? Nos montagnes face à leur destin

### Focus

**20** Ces robots qui boostent notre performance

### Portraits

**22** • Pierre-Antoine Cambefort, équilibriste gagnant-gagnant  
• Héléna Charrier, au nom du développement durable



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 et Dorothee Duparc.

Iconographie : Ludvine Pelletier, Thibault Brière et Laëtitia Joubert.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Aigalstudio

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : [cdscope@caissedesdepots.fr](mailto:cdscope@caissedesdepots.fr)

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 27301

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

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





Communication

# Une campagne grand public, originale et faite maison!

Depuis début juin, la nouvelle campagne grand public de la Caisse des Dépôts s'affiche dans de grands titres de presse nationale, dans 250 titres de la presse quotidienne régionale et sur les réseaux sociaux. Objectif: faire découvrir ou redécouvrir les impacts positifs de la CDC sur le quotidien des Français.

De vrais collaborateurs mis à l'honneur

Première spécificité de cette nouvelle campagne: elle fait parler des vrais collaborateurs mis à l'honneur. « J'ai voulu que l'on entende celles et ceux qui sont

engagés au quotidien. Qui de plus légitime en effet pour parler vrai et faire valoir l'utilité de nos missions? », explique Sophie Quatrehomme, directrice de la communication du Groupe, à l'origine du projet. Ce sont donc quatre collaborateurs aux missions emblématiques, qui facilitent vraiment le quotidien des Français, qui se sont prêtés au jeu et ont été mis en lumière.

Un principe créatif non dénué d'humour

Autre spécificité de cette campagne: un principe créatif original, destiné à dépeussier l'institution et à marquer les esprits, en démontant les idées reçues. Le tout en rimes et avec humour.

Une campagne entièrement réalisée maison

Dernière spécificité: elle a été conçue de A à Z et en un délai record (trois mois) en interne par une soixantaine de collaborateurs de la direction de la communication qui ont œuvré ensemble, parfois pour la première fois, en partageant leurs compétences et en s'aventurant hors de leur cœur de métier. « Aujourd'hui plus que jamais actrice majeure du plan de relance post-crise sanitaire, la CDC répond présente pour le pays. Elle est donc d'autant plus légitime à s'exprimer, à faire valoir ses expertises et sa raison d'être, à parler à toutes les Françaises et tous les Français », conclut Sophie Quatrehomme.

Réseaux sociaux

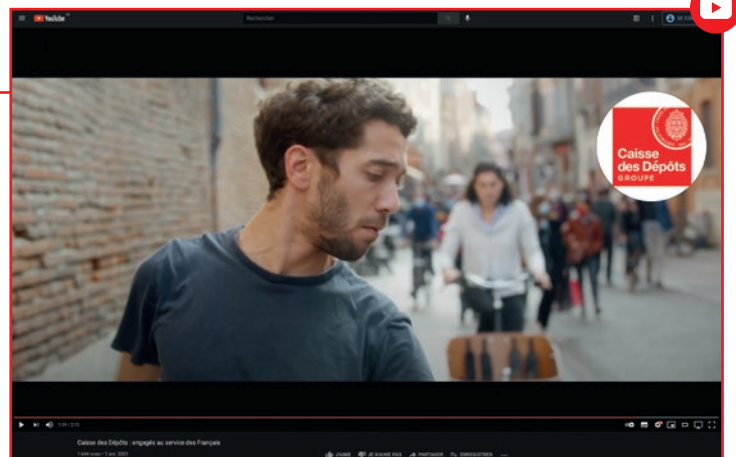
## REVUE DE POST



On dit aller chez « son » boulanger non? C'est bien la preuve que nous sommes attachés à nos #commerçants de proximité! Notre #CDuZoom leur est consacré: adaptation à la crise, nouvelles habitudes de consommation, #clickandcollect... Un dossier décrypté par Jean-Pierre Pernaut lui-même! [ici](#)



Blaise a rejoint la Caisse des Dépôts en #apprentissage dans le cadre de sa formation à Sciences Po. Comme lui, rejoignez-nous en consultant nos offres en apprentissage sur notre site Internet [ici](#) Jobteaser [ici](#) #CUUnDébut



Fiers de notre nouveau film institutionnel, qui résume notre raison d'être à travers l'ensemble de nos actions: logement, développement des territoires, transition écologique, formation professionnelle, retraites, entreprises... [ici](#) #EnsembleFaisonsGrandirLaFrance



La Caisse des Dépôts sert l'intérêt général depuis 205 ans, joue un rôle de stabilisateur de notre économie, est utile au quotidien pour chacun d'entre nous. #anniversaire [ericlombard](#) [ici](#)

**Transition écologique**

# Comment l'Europe finance les collectivités locales

**La Banque européenne d'investissement (BEI) et la Caisse des Dépôts ont mis en place une nouvelle ligne de financement d'une valeur d'un milliard d'euros. Objectif annoncé : rendre plus accessibles au secteur public local des investissements de petite taille dans le domaine de la transition écologique.**

Grâce à ce soutien européen, la Caisse des Dépôts va pouvoir accorder de nouveaux prêts à taux fixes aux collectivités locales, en plus de son offre habituelle. Une dynamique européenne qui remonte à 2013 avec, déjà à l'époque, un partenariat avec la Banque européenne d'investissement consistant à relancer des projets d'investissements durables au sein des territoires.

En 2015 et 2019, deux enveloppes avaient ensuite été accordées au secteur public français, permettant de distribuer 1,8 Md€. Reconnu pour la troisième fois, ce financement comporte cette fois-ci une spécificité. En effet, une attention particulière sera portée aux projets liés à l'action climatique. Plus de la moitié des projets financés devront aider à lutter contre le réchauffement climatique ou en atténuer les effets. Efficacité énergétique des bâtiments, réseaux d'eau et d'assainissement, mobilité douce et transports publics propres... Les collectivités locales auront donc plus de latitude pour lancer des projets d'un coût inférieur à 25 M€. À noter : ce dispositif s'ajoute à la palette d'offres habituelle de la Banque des Territoires au secteur public et à son offre indexée à la ressource du livret A.



*Plus de la moitié des projets financés devront aider à lutter contre le réchauffement climatique (efficacité énergétique des bâtiments, etc.)*

© Jean-Marc PETTINA/Caisse des Dépôts

**Environnement**

# La Banque Postale en route vers la neutralité carbone



C'est officiel : le 21 avril dernier, La Banque Postale a ratifié son engagement auprès de la Net Zero Banking Alliance (NZBA). Ce partenariat bancaire, soutenu par l'Initiative financière du Programme des Nations unies

pour l'environnement (UNEP FI), porte un objectif ambitieux : zéro émission nette d'ici à 2050. La Banque Postale a ainsi rejoint 42 autres banques de 23 pays : c'est la preuve que le système bancaire s'engage en matière de décarbonation. Engagée depuis 2017 dans l'initiative Science-Based Target qui vise à certifier une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre compatible avec les objectifs de l'Accord de Paris, La Banque Postale présentera, dans les prochains mois, la trajectoire de réduction de l'empreinte carbone de ses portefeuilles qui soutiendra son engagement de zéro émission nette à horizon 2040, soit dix ans avant l'échéance fixée par l'Accord de Paris. À noter également : sa filiale de gestions d'actifs, intitulée LBP AM, a rejoint en mars 2021 la Net Zero Asset Managers Initiative. CNP Assurances, désormais intégré à La Banque Postale, avait, pour sa part, rejoint dès 2019, la Net Zero Asset Owner Alliance, s'engageant ainsi à la neutralité carbone de son portefeuille d'investissements d'ici à 2050.

*La Banque Postale présentera la trajectoire de réduction de l'empreinte carbone de ses portefeuilles.*

© Vincent POILLET/REA - Caisse des Dépôts.

## Santé

# Plan HealthTech : innover pour la santé

**Comment faire évoluer le vivier français d'entreprises innovantes et assurer la réindustrialisation de la France en matière de santé ? C'est précisément à cette question que répond le Plan HealthTech.**

Aux côtés de Boston Consulting Groupe (BCG), Bio Up et France Biotech, Bpifrance a participé à l'élaboration du Plan HealthTech, publié en 2021. L'objectif ? Dresser un état des lieux de la filière HealthTech en France et proposer des pistes d'amélioration. La contribution au débat public

sur l'innovation dans le domaine de la santé est donc lancée et ce sont les entreprises de la HealthTech qui en jouent le rôle principal.

### Bientôt une future Agence Innovation Santé

Pour que la HealthTech devienne une grande filière technologique en France, la création d'une Agence Innovation Santé a été identifiée comme étant l'indispensable point de départ. Une structure plébiscitée par les 36 dirigeants d'entreprises du plan HealthTech et qui permettra, entre autres, un meilleur pilotage des actions prioritaires à mener.



*Bpifrance a participé à l'élaboration du plan HealthTech qui vise à dresser un état des lieux de la filière HealthTech en France et proposer des pistes d'amélioration.*

© Thomas Gogny/Caisse des Dépôts

## Logement

# Faciliter l'accès à la propriété

À Reignier Esery, en Haute-Savoie, Icade Promotion vient de réaliser avec succès, en partenariat avec l'Établissement Public Foncier de Haute-Savoie, la toute première opération en bail réel solidaire (BRS). Ce nouveau modèle d'accession sociale à la propriété vient accompagner la stratégie foncière des collectivités, en favorisant l'accès à des logements neufs aux habitants de leur territoire. Ce sont ainsi 63 logements, dont dix-sept en BRS au prix de 2 800 €/m<sup>2</sup> en moyenne, soit environ 45 % en dessous du marché, qui sont proposés à la vente. Un prix au mètre carré très compétitif rendu possible en dissociant le foncier, porté par un organisme de foncier solidaire, du bâti (seul élément immobilier acheté par le client final). Après un mois de mise en vente, 70 % des logements BRS avaient déjà trouvé un acquéreur : une offre qui répond donc à un véritable besoin sur ces marchés tendus, en particulier en primo-accession.

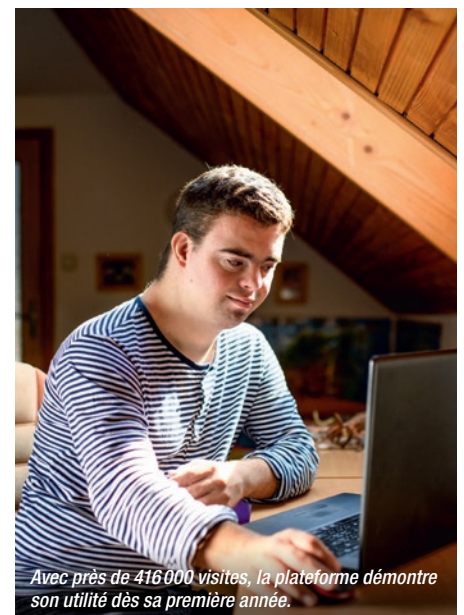
## Social

# Première bougie pour Mon Parcours Handicap

**Déjà un an. Le 6 mai 2020, la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts lançait la plateforme Mon Parcours Handicap. Cette plateforme numérique révolutionne les services liés au handicap, grâce à son approche centralisée.**

L'année dernière, la Caisse des Dépôts et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) mettaient à disposition de toutes les personnes en situation de handicap une plateforme qui leur est entièrement dédiée : [www.monparcourshandicap.gouv.fr](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr) Grâce à cet espace numérique, ces

dernières ont désormais à portée de clic toute l'information officielle et nécessaire concernant leurs droits, les aides et démarches administratives, la formation professionnelle, l'apprentissage, l'emploi et la vie professionnelle. Réalisée en coconstruction, la plateforme Mon Parcours Handicap a associé de nombreux partenaires institutionnels incontournables : Agefiph, Fiphfp, Cap emploi, Pôle emploi, Mission locale et ministère du Travail, CHEOPS, Onisep, ou encore l'Union nationale des missions locales (UNML). Avec près de 416 000 visites et 1 034 adhérents à la communauté Mon Parcours Handicap, la plateforme démontre ainsi son utilité dès sa première année !



*Avec près de 416 000 visites, la plateforme démontre son utilité dès sa première année.*

© Halfpoint/Adobe Stock

**E-commerce**

# La Poste suit le rythme !

Les confinements successifs et la fermeture des magasins non essentiels ont abouti à une véritable explosion de l'e-commerce en France. Plus de 17 400 nouveaux e-commerçants sont ainsi apparus en 2020. Pour accompagner au mieux cette croissance, La Poste vient d'ouvrir une nouvelle plateforme de tri pour son réseau Colissimo. Implantée à Montereau-sur-le-Jard, en Seine-et-Marne, d'une surface de 23 000 m<sup>2</sup>, elle peut trier jusqu'à 37 000 colis par heure ! Et pour cause : elle dispose d'une capacité de traitement trois fois supérieure à celle des plateformes de précédentes générations. Les conditions de travail ont, elles aussi, été améliorées. Des matériels d'aide ont été développés par La Poste pour faciliter le déchargement des colis et l'automatisation des opérations de tri a été renforcée pour réduire les manipulations et éviter les accidents pour les 330 personnes travaillant sur place. Au total, l'investissement consenti s'élève à 41,2 M€ et il a été obtenu grâce au plan d'investissement lancé par La Poste en 2016 afin d'adapter son outil industriel.



La nouvelle plateforme de tri de La Poste peut trier jusqu'à 37 000 colis par heure.

© Nicolas Gouhier/LM Influence/Havas Paris/La Poste

**Banque des Territoires**

# Au plus proche des Tourangeaux

Après deux années de travail des équipes, la Banque des Territoires fête sa 36<sup>e</sup> implantation en France. C'est à Tours que la nouvelle antenne s'installe. Une arrivée attendue et prometteuse pour le territoire Centre-Val de Loire.

La nouvelle implantation, située au cœur de la ville de Tours, annonce une nouvelle ère. En s'installant ici, la Banque des Territoires offre davantage de proximité et de réactivité pour répondre aux enjeux de ce territoire

en pleine mutation. Et comme le précise Sylvie Mosnier, directrice territoriale et référente de l'antenne de Tours, « la proximité et la confiance sont les moteurs de la réussite du développement territorial ». Au programme des futurs projets : la rénovation thermique des bâtiments publics, mais aussi la revégétalisation et le maintien de la biodiversité avec la possibilité de travailler avec CDC Biodiversité afin de compléter le plan nature en ville. De belles émulations collectives à venir pour une région aux multiples atouts...



© saiko3p/Adobe Stock

**Territoires**

# Le Hub, pour nourrir la réflexion ensemble

Le 20 mai dernier, la Banque des Territoires inaugurerait le Hub des Territoires, un nouveau lieu et dispositif dédié aux collectivités et à l'écosystème des acteurs territoriaux. Au cœur d'un espace de rencontres qui inspire les projets... et la réussite territoriale !

Comment faire rayonner les projets ? Comment initier et accélérer des initiatives parfois longues à mettre en place ? Comment mutualiser les ressources et les connaissances ? Comment inspirer et mettre en lumière les réussites ? Toutes ces questions sont la raison d'être du Hub des Territoires.

**400 m<sup>2</sup> pour échanger et développer**

C'est dans un espace de 400 m<sup>2</sup> entre la Gare d'Austerlitz et la Gare de Lyon que le Hub prend vie. Dans ce nouveau lieu s'organiseront des événements, ateliers, débats, tables rondes et conférences. À chaque rendez-vous son thème associé : le tourisme, par exemple, pour ceux de juin et de juillet. Autant d'occasions de rencontrer collaborateurs et experts, mais également des partenaires du secteur de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation ou encore de la transition écologique.

## Mon Compte Formation

# Nouveaux services, nouveaux financements!

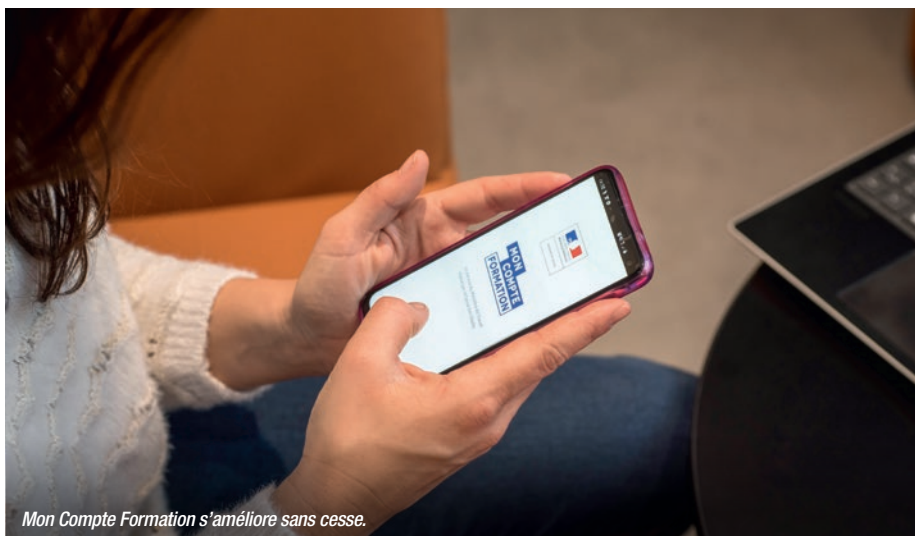
**Lancé en octobre 2019, le dispositif Mon Compte Formation, développé et géré par la Caisse des Dépôts, s'enrichit progressivement. Les usagers bénéficient désormais d'un service plus performant en matière d'évaluation des formations et de complément de financement.**

Le site et l'application Mon Compte Formation proposent désormais des évaluations des formations par les stagiaires. Celles-ci se basent sur un double retour, anonyme, des participants : une réaction à chaud une fois la session entièrement effectuée, puis à froid (un an plus tard). La recherche de formation est ainsi simplifiée pour l'utilisateur qui peut comparer des offres de formation identiques grâce aux différents filtres de notes. Les organismes sont également incités à améliorer leurs offres et à les rendre plus lisibles. En un an, 157 700 évaluations ont été enregistrées, réparties entre 10 600 organismes. Parmi les fonctionnalités à venir : la possibilité d'intégrer des notes recueillies par Pôle emploi grâce à Anotéa ainsi que l'évolution des critères.

### Les premiers abondements automatisés

Autre nouveauté : les abondements font l'objet d'un dispositif automatisé. Afin de compléter le financement de sa formation, l'utilisateur peut effectuer directement une demande de complément. Ce service lui est désormais proposé au moment de l'achat si le solde de son compte

personnel de formation (CPF) est insuffisant. L'État, trois premières régions (Pays-de-la-Loire, Hauts-de-France et Occitanie) et une branche professionnelle (bureaux d'études techniques, ingénieurs et conseils) ont signé avec la Caisse des Dépôts une convention d'abondement au CPF début 2021. Autres financeurs concernés par le dispositif : les employeurs, l'Agefiph, Pôle emploi...



Mon Compte Formation s'améliore sans cesse.

© Pascal Yuan/Caisse des Dépôts

## Éducation

# Renfort massif du prêt étudiant

Soutenir l'éducation, un impératif après cette année de crise. Mobilisée aux côtés de l'État,

Bpifrance a multiplié par cinq l'enveloppe de garantie pour les prêts étudiants en 2021.

Mise en œuvre dans le cadre du plan France Relance, cette augmentation massive, qui représente 20 M€ (4 M€ l'an dernier), a été accordée à l'ensemble des établissements bancaires nationaux. 640 M€ de prêts pourront ainsi être alloués à sept fois plus de bénéficiaires (55 000 étudiants en 2021 contre 7 500 en 2020).

### Un financement pour des dépenses essentielles

Destiné aux étudiants de moins de 28 ans qui n'ont pas de garantie parentale, ce dispositif facilite l'accès à un prêt bancaire de deux ans minimum, sans caution personnelle ni conditions de ressources. Son remboursement est différé à l'entrée dans la vie active professionnelle. Objectif : permettre de financer toutes les dépenses liées à la vie étudiante (frais de scolarité, logement, voyage d'études).



Bpifrance a multiplié par cinq l'enveloppe de garantie pour les prêts étudiants en 2021.

© Thomas Gogny/Caisse des Dépôts



**Culture**

# Soutenir le spectacle vivant

La filière du spectacle vivant a été durement impactée par la crise sanitaire. Dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Culture, patrimoine et numérique » pour le compte des Investissements d'avenir, la Banque des Territoires a apporté son soutien à la start-up française Qu'est-ce qui tourne. Un investissement de 1,4 M€ réalisé en étroite collaboration avec le ministère de la Culture, avec le concours de partenaires privés.

**Une plateforme au service des professionnels du secteur**

Objectif de ce financement : le lancement de la plateforme de recommandation To See Pro. Après l'application To See Or Not To See pour le public en 2016, ce nouvel outil est destiné aux professionnels du spectacle vivant. Les producteurs en quête d'une structure de diffusion pour leurs spectacles voient leur recherche facilitée. Ils peuvent aussi communiquer sur leurs offres, leur actualité, et bénéficier des avis des professionnels et des spectateurs. Un signal fort envoyé à ce secteur dont l'activité est essentielle dans ce contexte difficile : offrir à chacun un moment d'évasion, créer du lien, renforcer les solidarités et l'inclusion sur les territoires.

**Infrastructures**

# Premier contrat pour Egis en Ouganda

La voie rapide Kampala-Entebbe relie la capitale de l'Ouganda à son aéroport international. Avec ses trois gares et dix-sept voies de péage, cet axe de 26,2 km est un enjeu fort pour le développement du pays, auquel participe désormais Egis. La filiale de la Caisse des Dépôts spécialisée dans l'ingénierie vient en effet de signer pour une durée de cinq ans un contrat d'exploitation et de maintenance de la nouvelle section de cette voie, avec l'Autorité nationale des routes de l'Ouganda (UNRA).

**Des enjeux en matière de sécurité et d'emploi**

Le contrat comprend l'installation de l'éclairage public, la fourniture des équipements de péage et de trafic, l'exploitation de la maintenance et de la perception du péage pour le compte de l'UNRA. À la clé, plus de sécurité pour les populations riveraines, ainsi que des retombées économiques, avec l'emploi d'environ 130 personnes, directement ou en sous-traitance, auprès d'entreprises locales.



© Didier Martinho

**Mobilité**

# Ornikar monte en puissance avec Bpifrance

Lancée en 2013, Ornikar est devenue la plateforme de référence pour la formation à la conduite en France. Ses services ? Des cours de code en ligne complets, une mise en relation des élèves avec des enseignants de la conduite indépendants. L'entreprise a également lancé Ornikar Assurance, qui lui a permis de se développer sur le marché français de l'assurance automobile. Aujourd'hui, elle accompagne 35 % des conducteurs à l'examen du Code de la route. Dans le contexte de la crise sanitaire, sa croissance a même augmenté de 30 % par mois, avec 420 000 nouveaux utilisateurs en 2020.



La plateforme de référence pour la formation à la conduite en France accélère son développement.

© Estradaantonio/Adobe Stock

**Une levée de fonds de 100 millions d'euros**

En 2021, Ornikar accélère son développement grâce à la participation de ses investisseurs

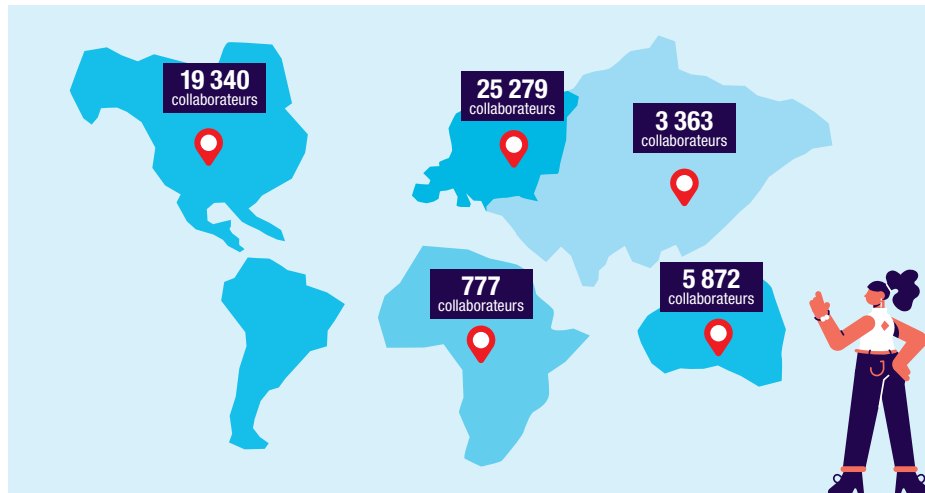
historiques Iinvest, Bpifrance via son fonds Large Venture, Elaia, Brighteye et H14. Son objectif : se positionner comme le leader mondial de l'accès à la mobilité, avec, en perspective, de nouveaux outils pédagogiques et une offre de services élargie sous la marque Onroad.



# Agir pour les citoyens du monde

Si la Caisse des Dépôts a pour mission de « faire grandir la France », les missions et les activités du Groupe s'exercent aussi à l'international. Parce que l'intérêt général ne connaît pas de frontières !

## Nos équipes au plus près des citoyens



## Faire grandir ceux qui servent l'intérêt général

- **400** banques publiques de développement réunies en 2020 à l'initiative de la Caisse des Dépôts
- **1<sup>er</sup>** partenaire des caisses des dépôts africaines
- **100 M€** de projets internationaux financés par an avec l'Agence française de développement (AFD) via STOA

## L'international, pour : conjuguer business et service de l'intérêt général



### Colis

1,9 milliard de colis livrés dans le monde en 2020 (La Poste)



### Transports

4 milliards de passagers transportés par an, dans 11 pays (Transdev)



### Assurance

15 millions d'assurés en prévoyance en Amérique latine (CNP Assurances)



### Loisirs

8 parcs dans cinq pays (Compagnie des Alpes)



### Santé

175 établissements de santé, dont 36 Ehpad (Icade)



### Infrastructures

17 aéroports gérés dans 8 pays (Egis)

## et soutenir le développement économique de nos territoires

**163**

**entreprises accompagnées**

en 2021 pour s'ouvrir à l'export (Bpifrance)

**12**

**collectivités accompagnées**

en 2020-2021 dans le cadre du partenariat avec Cités Unies France

“

En Île-de-France,  
faire progresser  
l'offre de bus  
de 17 % a entraîné  
24 % de hausse  
de fréquentation.



## BIO EXPRESS

**Thierry Mallet,**  
PDG du groupe Transdev

**Diplômé** de l'École Polytechnique, de l'École des Ponts et Chaussées et du MIT (Massachusetts Institute of Technology).

**1987** : au ministère de l'Équipement, dirige le département en charge de l'exploitation des autoroutes en Île-de-France.

**1990-2002**: rejoint la Générale des Eaux – nommé directeur général adjoint de Vivendi Water Systems, en charge de l'Europe en 2000.

**2002** : rejoint le groupe Suez, en charge de Degremont puis des activités internationales du Groupe. Devient directeur de l'Innovation, du Marketing et de la Performance industrielle en 2013.

**2016** : est nommé PDG du groupe Transdev. Président du GITL (groupement interprofessionnel du transport et de la logistique) et membre du conseil exécutif du Medef.

# « Le choix du transport public est motivé par la qualité, non par le prix »

Malgré le choc de la pandémie, Transdev poursuit sa stratégie d'innovation au service de l'utilisateur.

## Présentez-nous Transdev.

D'opérateur de transports, nous devenons un intégrateur global de solutions de mobilité afin de répondre aux besoins quotidiens des usagers. Dans dix-huit pays, nous exploitons des bus, des tramways, des trains, des ferries, des vélos... Notre raison d'être – « Permettre à chacun de se déplacer chaque jour grâce à des solutions sûres, efficaces et innovantes au service du bien commun » – reflète cet engagement. À noter : sur l'exercice 2020, nous avons réalisé 94 % de notre activité économique avec les collectivités locales, au service de la cohésion sociale et du développement durable des territoires.

## Un exemple ?

En 2020, pour la métropole de Saint-Étienne, nous avons lancé une plateforme de mobilité – une première en France – via l'application numérique Moovizy. Depuis son smartphone, tout voyageur peut y programmer son itinéraire. À son gré, il choisit et/ou agrège transports publics, autopartage, vélo en libre-service, parking... et même taxi! Accéder facilement à toute l'offre disponible favorise l'usage des modes de transport partagés ou actifs.

## Comment Transdev s'inscrit-il dans la transition écologique ?

Premier levier : développer des offres performantes, à coût maîtrisé, pour les voyageurs et la collectivité. Deuxième levier : investir dans de nouveaux modes de transport afin d'atteindre l'objectif du pacte vert européen – la neutralité climatique de l'Union européenne en 2050. D'ici la fin de l'année, nous exploiterons 1 800 bus électriques à travers le monde, à l'image du contrat que nous venons de signer avec Bogotà, en Colombie, pour 400 véhicules de ce type! Autre illustration : dans les Hauts-de-France, à Lens, nous avons lancé la première ligne de bus électriques à hydrogène en 2019.

## Quid de l'expérimentation des véhicules autonomes ?

Pionniers du secteur depuis 2005, notre entité dédiée développe un système complet de transport autonome, sans conducteur à bord. Une fois nos expérimentations abouties à Paris-Saclay et à Rouen, nos concitoyens bénéficieront des premières navettes autonomes partagées dès 2022. Leur vitesse de pointe atteindra

30 km/heure. Pour favoriser l'innovation, nous travaillons en réseau au sein de chaque pays et entre pays. En fonction de ses besoins, toute entité doit pouvoir s'approprier les meilleures pratiques. C'est le cas de notre Zero Emission Team, qui fédère nos expertises en mobilité électrique.

## En quoi la crise sanitaire change-t-elle la donne ?

Dans les réseaux de transports publics qu'il exploite en France et à l'international, Transdev a perdu 46 % de ses passagers en 2020. En octobre dernier, alors même que tous les commerces avaient rouvert, la baisse de fréquentation atteignait 15 %. Nous devrions nous situer dans ce dernier étage après la crise. C'est l'une des conséquences de l'essor du télétravail – moins de déplacements subis, plus de déplacements choisis –, qui se poursuit.

## La situation est-elle la même en centre-ville et en périphérie ?

Quand auparavant les urbains prenaient le bus pour quelques arrêts, ils préfèrent désormais faire le trajet à pied ou à vélo. En périphérie en revanche, la demande de transports collectifs reste forte. En Île-de-France, faire progresser l'offre de bus de 17 % a entraîné 24 % de hausse de fréquentation. Démonstration que le choix du transport public est motivé par la qualité de l'offre, non par le prix.

## Quel est l'enjeu ?

Encourager les Français à abandonner leur voiture. Le bénéfice est double : améliorer leur pouvoir d'achat – fini les frais d'assurance, d'essence... – et leur qualité de vie ; faire baisser les émissions polluantes de gaz à effet de serre. La voiture particulière est responsable de près d'un sixième de la contribution française au changement climatique.

## Comment améliorer la desserte en périphérie ?

À Briis-sous-Forges, en grande banlieue parisienne, nous avons expérimenté un parking-relais. Venus d'une dizaine de kilomètres à la ronde, les passagers y garent leur voiture. En contrebas du parking, ils accèdent à une station de cars les menant à la gare RER de Massy-Palaiseau. Ils parviennent à bon port en vingt minutes d'autoroute – les derniers kilomètres sont sur voie réservée. Sans stress et dans des conditions agréables :

ces cars à haut niveau de service (CHNS) sécurisent les temps de trajets sur des axes autoroutiers pourtant chargés.

## Et en zone rurale ?

Nous développons les transports à la demande. Des Pays-Bas, nous avons importé les « Buurtbus » (bus de quartier, en flamand) vers l'agglomération de Libourne, en Gironde. Depuis début juin, de nombreux jeunes retraités bénévoles donnent deux heures de leur temps par semaine pour les conduire. Deux premières lignes desservent deux communes de moins de 2 000 habitants.

## Les fractures territoriales vont souvent de pair avec des fractures sociales...

Sans mobilité, pas d'emploi : tout est lié. Dans le bassin de Fournies, dans les Hauts-de-France, Transdev a mis en place en 2017 un service de déplacements de proximité – Avesnois Mobilités – afin de désenclaver cette zone rurale. Les habitants peuvent louer des vélos à assistance électrique, accéder à une plateforme de covoiturage rural ou à des transports de proximité pour rallier Lille en train. À la clé, trois services : une Maison de la mobilité, des ateliers de coaching et une plateforme numérique en vue de faciliter l'accès à l'emploi ou à une formation.

## Quid de l'ouverture à la concurrence ferroviaire en France ?

Nous avons répondu à plusieurs appels d'offres : en région Sud, puis dans les Hauts-de-France, le Grand-Est... Transdev s'appuie sur son expérience en Allemagne : la concurrence y est ouverte depuis plus de vingt ans. Nous y sommes le premier opérateur privé : notre expertise – plus de trains et d'amplitude horaire à un coût réduit pour les collectivités – y est reconnue.

## Quel manager êtes-vous ?

Je m'emploie à absorber le stress de mes collaborateurs : ils sont responsables de la satisfaction de nos 11 millions de passagers quotidiens. En retour, je leur insuffle de l'énergie. Alors pour m'offrir un sas de décompression, je viens régulièrement au bureau à pied ou à vélo!

Propos recueillis par Dorothée Duparc  
📷 O. Panier des Touches / Capa Pictures

# LE BLUES DU BLANC ?

## Nos montagnes face à leur destin

Quoi de commun entre les stations de sports d'hiver de la vallée de la Tarentaise et les stations thermales des Hautes-Pyrénées ? Si les premières sont riches et les secondes déficitaires, toutes cherchent à évoluer pour répondre aux exigences de clients de plus en plus sensibles à la question environnementale, à la qualité de l'hébergement et à la possibilité de multiplier les expériences dans leur lieu de villégiature. L'État, les collectivités locales et le groupe Caisse des Dépôts les accompagnent dans cette démarche.

# Montagnes françaises : six choses à savoir

## 01



### SIX MASSIFS, SIX DÉCORS

Alpes, Pyrénées, Jura, Vosges, Massif Central et Corse... avec ses six massifs, la montagne française occupe 23 % du territoire métropolitain. Que l'on monte à plus de 4 000 m ou à 1 000 m, les panoramas offerts sont somptueux ; les activités, sportives ou contemplatives, diversifiées. On distingue les montagnes jeunes – plus de 1 800 m – des montagnes anciennes – moins de 1 800 m. Les premières – l'emblématique Mont-Blanc, dans les Alpes du Nord, ou l'iconique Pic du Midi, dans les Pyrénées – sont renommées dans le monde entier. Les secondes sont constituées des Vosges, recouvertes à 60 % de forêts, et du Massif central, avec ses volcans et ses lacs.

## 02



### QUID DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ?

À mesure que les zones couvertes de neige et de glace réfléchissant le rayonnement solaire s'effacent, la chaleur s'emmagine au lieu d'être restituée vers l'atmosphère. Depuis 1990, Météo France a évalué la hausse des températures sur l'ensemble des Alpes françaises à 2,25 °C. Résultat : la limite pluie-neige, qui détermine l'enneigement d'une station, est passée de 1 200 m d'altitude dans les années 1960 à environ 1 500 m. Au cours des prochaines décennies, les candidats aux sports d'hiver devront donc monter au-dessus de 1 500 m, à 2 000 m environ, pour trouver une quantité de neige naturelle suffisante.

## 03



### LES SPORTS D'HIVER, POUR UNE ÉLITE ?

Partir en vacances l'hiver n'est pas légion en France : 17 % de nos concitoyens sont concernés. Pour les sports d'hiver, le chiffre tombe à 8 %, avec des taux inférieurs pour les personnes les plus âgées ou avec de bas revenus. Trois freins au départ : le coût d'un séjour en station – 1 513 € en moyenne par séjour, dont 27 € de forfait journalier, selon Domaines skiables de France (DSF) –, la forme physique et l'apprentissage nécessaire à la pratique. Parallèlement, le temps passé sur les skis se réduit : moins d'une demi-journée aujourd'hui quand, dans les années 1980, on skiait une journée complète. De façon complémentaire ou exclusive, les estivants se tournent vers le spa, la gastronomie ou d'autres activités sportives.

## 04



### NOS STATIONS DE SKI, UNE MACHINE À CASH

Dix milliards d'euros : ce sont les recettes générées chaque année par nos 350 stations de sports d'hiver. Dix millions : ce sont les touristes accueillis par le domaine skiable français, dont 30 % d'étrangers. Après avoir été la première destination mondiale de ski, la France occupe la troisième place du podium, derrière l'Autriche et les États-Unis. Pour les remontées mécaniques, le chiffre d'affaires réalisé sur la vente de forfaits atteint 1,4 Md€, selon DSF, soit 16 % du budget des familles. C'est le deuxième poste derrière le logement, qui représente 29 % des dépenses des touristes. Viennent ensuite les courses (15 %) et la location de skis (5 %). Un euro dépensé dans les remontées mécaniques engendre 6 € de dépenses en station.

## 05



### COVID-19, UN SI LOURD IMPACT

14 mars 2020 : une annonce d'Édouard Philippe met un terme brutal à la saison de ski. 24 novembre 2020 : Emmanuel Macron déclare qu'il est « impossible d'envisager une ouverture des stations de ski pour les fêtes ». 1<sup>er</sup> février 2021 : Jean Castex annonce que les remontées mécaniques ne rouvriront pas. Blanche, la haute saison touristique se transforme en année noire pour les professionnels de la montagne – ils réalisent 98 % de leur chiffre d'affaires l'hiver. Au total, 120 000 emplois dépendent de l'ouverture des stations en hiver. Le gouvernement a déjà versé 3 Md€ d'aides d'urgence. Le 27 mai, Jean Castex a présenté le plan de relance Avenir Montagnes, doté de 650 M€ et à même de générer 1,8 Md€ d'investissements publics.

## 06



### LES « LITS FROIDS », UN MAL PERSISTANT

50 % : c'est, selon certains élus de montagne, la perte de chiffre d'affaires induite par la non-occupation de logement dans les stations les plus touchées. Par an, on compte 15 000 nouveaux « lits froids », encore appelés « volets clos ». Leurs propriétaires, souvent âgés, ne souhaitent ou ne peuvent plus commercialiser leur(s) logement(s) décati(s) ou étroit(s). Onze mois sur douze, quand ce n'est pas toute l'année, de nombreux stores baissés quadrillent ainsi les barres héritées des plans neige des années 1960. Un mal persistant pour le tourisme de montagne. Selon une estimation de 2010, ces « volets clos » constituent entre le tiers et la moitié de l'hébergement touristique en station.

# Le ski français, toute une histoire



© Laurent GRANDGUILLOT/REA

Massif du Beaufortain, en Savoie : la station touristique d'Arèches-Beaufort.

**Percutés de plein fouet par la pandémie, les professionnels du secteur répondent au « ski-bashing » qui se fait de plus en plus entendre. Comprendre : les sports d'hiver sont accusés d'être réservés à une élite et d'aggraver le péril climatique. Éléments de réponse.**

Derniers territoires sauvages du pays, nos montagnes étaient des déserts voilà encore un siècle. Quelques montagnards y vivaient en autarcie. Tout y était plus dur qu'en plaine, en l'absence de toute mécanisation. L'hiver, on y redoutait les chutes de neige, vécues comme un fléau.

### 1968, le tournant

Sur ces terres vierges, à partir de 1964, sont érigées des stations de sports d'hiver à l'urbanisme vertical – Flaine, Tignes, Avoriaz... –,

dans le cadre des plans neige réussis.

En 1966, pourtant, lors des championnats du monde de Portillo au Chili, on demande à nos skieurs : « Où vous entraînez-vous, en Suisse ou en Autriche ? ». Pour rentabiliser nos jeunes stations, le général de Gaulle lance ce défi aux Jeux olympiques de Grenoble de 1968 : que la France devienne la première destination mondiale de ski. Jean-Claude Killy le relève avec talent et charisme : à 23 ans, il est champion olympique.

Effet immédiat : la renommée de nos pistes est internationale. Le chanteur Sacha Distel, le comédien Jean-Pierre Cassel et la jet-set font le reste : ils sont tour à tour filmés slalomant en famille ou dansant dans les boîtes de nuit de nos stations devenues huppées. Le ski est à la mode. Ce marqueur social fait rêver. Cent cinquante mille lits sont créés via les plans neige. En 1977, Valéry Giscard d'Estaing y met fin au profit d'un tourisme qui se veut « plus respectueux des sites et des paysages » (discours de Vallouise).

### Des territoires devenus riches

« Grâce aux stations de ski, nos territoires de montagne sont devenus riches. Avant leur création, ils étaient pauvres : les paysans

© AFP



Jean-Claude Killy, dit « Toutoune », vainqueur des Jeux olympiques d'hiver en 1968, et Guy Périllat, médaille d'argent.

émigraient l'hiver pour travailler et se nourrir », rappelle Alexandre Maulin, président des Domaines skiables de France, syndicat professionnel des opérateurs. Jean-Luc Boch, maire de La Plagne et président de l'Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM), confirme :

« L'entreprise neige fait vivre plus de 100 000 personnes. Ce modèle économique maintient la vie sur les territoires.

Le ski – quatre à cinq mois d'activité l'hiver – fait fonctionner tout un écosystème à l'année. Son chiffre d'affaires, en particulier celui des remontées mécaniques, finance les investissements de tout le territoire ».

Illustration en Savoie, qui compte 61 stations, dont 55 de ski alpin – les plus renommées de France. Ses remontées mécaniques génèrent 669 M€ de recettes par an – 46 % du total France. Dans le même temps, on y enregistre plus de 21 millions de journées skieur (nombre de forfaits à la journée). « Le tourisme, c'est plus de 50 % du PIB, ici. L'hiver, la population double », précise Bruno Gastinne, président de la chambre de commerce et d'industrie de Savoie.

C'est mathématique : sur ces terres, l'impact de la Covid-19 a été violent. « En Savoie, la fermeture des remontées a provoqué une baisse de 50 % de fréquentation et de 80 % du chiffre d'affaires dans les stations. En termes d'emploi, notre région est la plus touchée. Dans la Tarentaise, vallée la plus touristique, le chômage a progressé de plus de 50 % », relève Bruno Gastinne. Heureusement, les aides publiques – le prêt garanti par l'État déployé par Bpifrance, le Fonds de solidarité, etc. – sont arrivées à temps : « La solidarité nationale a sauvé la Savoie », se félicite Bruno Gastinne.

## Le blues du blanc

À long terme, Alexandre Maulin alerte :

« Nous avons eu la chance d'être indemnisés. Mais il faut pouvoir continuer à investir pour préparer l'avenir ».

Bruno Gastinne ajoute : « Les industries liées aux équipements de la montagne – les remontées mécaniques, le matériel de sécurisation des pistes, les enneigeurs –, mais aussi la gestion de la relation client – que d'annulations forcées ! – ont été percutées de plein fouet. Tous ces acteurs sont inquiets quant à leur portefeuille de commandes. Comme ils préparent la saison 2021-2022 dès le mois d'avril, l'impact va se faire sentir jusqu'en 2022. La solidarité nationale doit perdurer jusque-là ».

La Compagnie des Alpes (CDA) elle-même, premier exploitant de remontées mécaniques au monde, a vu son chiffre d'affaires chuter : de 93 % au premier semestre 2020-2021... En quatorze mois – de mars 2020 à mai 2021 –, la filiale de la Caisse des Dépôts

## La Compagnie des Alpes en bref

Filiale de la Caisse des Dépôts, la Compagnie des Alpes (CDA) est un géant du tourisme. D'une part, elle exploite 13 parcs de loisirs à travers l'Europe – Parc Astérix, Futuroscope, Grévin... en France; Walibi en Belgique... –, d'autre part, c'est le premier exploitant de remontées mécaniques au monde, exclusivement situées dans les Alpes françaises. La CDA gère dix domaines skiables, parmi les plus réputés et étendus au monde : La Plagne, les Arcs, Tignes, Val d'Isère, Les Menuires, Méribel, Serre Chevalier, Flaine, Grand Massif... Le Groupe détient aussi des participations dans les domaines de Chamonix-Mont-Blanc, Megève, Avoriaz, La Rosière et Valmorel. La CDA intervient sous contrat de concession (délégation de service public) de long terme et participe au développement et à l'attractivité du territoire, en collaboration avec les autres parties prenantes : élus, socioprofessionnels, offices de tourisme, écoles de ski, hébergeurs...

a perdu 500 M€ sur les seuls domaines skiables. « La compensation déplaçonnée de 165 M€ accordée aux domaines skiables par l'Union européenne est une bonne nouvelle mais ne compensera pas nos pertes », commente Dominique Marcel, président du conseil d'administration de la CDA. Néanmoins désireuse de poursuivre sa stratégie d'investissement, la CDA a lancé le 9 juin une augmentation de capital de quelque 231 M€.

En station, on reste optimiste. À l'instar de Frédéric Charlot, directeur général des domaines skiables des Arcs à la CDA. « Le ski et les vacances à la neige conservent toute leur attractivité. D'autant que la fermeture des remontées a généré de la frustration auprès du public. Notre seule crainte concerne les étrangers : quand vont-ils revenir ? »

## Diversification et saison estivale

Les Arcs, au diapason des communes de Bourg-Saint-Maurice, Landry, Peisey-Nancroix et Villaroger qui l'abritent, est désireuse d'étaler son activité sur une durée plus longue, été comme hiver, et de répondre à l'appétence du public pour de nouvelles offres. Parmi les possibilités déjà offertes aux clients : flâner dans les allées du marché de Bourg-Saint-Maurice, 750 m en contrebass ; améliorer son swing sur le golf 18 trous, entretenu par la Compagnie des Alpes ; parcourir l'un des 40 sentiers de randonnées ; dévaler le Bike Park ou faire du mountain kart, activités exploitées par la CDA... « Dans la conception même de nos remontées mécaniques, nous intégrons la possibilité pour les piétons de transporter leur VTT et d'accéder à la piste de mountain kart aussitôt arrivés », relate Frédéric Charlot.

Dans cette station de la Tarentaise, la diversification est ancienne. « L'Académie-festival des Arcs a été créé en 1973 », rappelle Frédéric Charlot. Du 18 au 30 juillet, ce festival de musique classique accueillera de jeunes musiciens professionnels autour du thème « Musique et pouvoir, ou le pouvoir

de la musique ». L'accès est gratuit. L'édition 2020 a fait le plein : la fréquentation estivale des Arcs progresse d'année en année – « + 15 % la saison dernière, atypique à cause de la Covid-19 ; + 10 % celle d'avant », se félicite Frédéric Charlot. À l'échelle nationale, l'été ne représente pourtant que 5 % du chiffre d'affaires des stations ouvertes à cette période. Plus de la moitié ne parvient toujours pas à couvrir leurs charges de fonctionnement l'été. Pour opérer un basculement, c'est tout le modèle économique des stations qu'il faudrait revoir. L'équation retenue par Bruno Gastinne y pousse : « En deux décennies, le prix du forfait de ski a plus progressé que l'inflation, alors même que le temps consacré par les touristes à cette activité s'est réduit de moitié... C'est une impasse marketing ». Si le président de la CCI de Savoie croit au développement d'autres activités – marche, vélo à assistance électrique, centres aquatiques, yoga, développement personnel ou télétravail en altitude, il pointe les investissements que cela nécessite.

Autre moteur d'avenir, l'innovation. « Facilitons l'accès à notre écosystème à de jeunes entrepreneurs, les seuls à même de proposer des offres qui séduiront les jeunes ! Le fondateur de l'entreprise MoonBikes, Nicolas Muron, a créé dans sa cuisine le premier prototype de snowbike électrique au monde. Eh bien, il n'a pas reçu un bon accueil en France, contrairement aux États-Unis ! Silencieuse, ultralégère et maniable, c'est pourtant une alternative écologique aux traditionnelles motoneiges, trois fois plus chères et polluantes », se désespère Patrick Grand'Eury, président de Cluster montagne.

## Un plan Avenir Montagnes doté de 650 M€

Pour fédérer les énergies créatrices, Jean Castex a présenté le 27 mai à Bourg-Saint-Maurice le plan de relance Avenir Montagnes. Doté de 650 M€, il se fixe trois objectifs dans son accompagnement de 60 territoires : élargir l'offre au-delà

du « tout-ski » pour conquérir de nouvelles clientèles, en particulier les jeunes ; accélérer la transition écologique des activités touristiques ; dynamiser l'immobilier de loisirs et enrayer la formation de « lits froids ».

Principal outil : un fonds Avenir Montagnes doté de 331 M€ – 300 M€ d'investissements financés par l'État et les Régions ; 31 M€ d'accompagnement à l'ingénierie. Pour chaque territoire sélectionné, Avenir Montagnes Ingénierie permettra de concrétiser des projets autour de trois piliers : recruter un chef de projet pour accompagner le développement touristique ; mutualiser les expériences entre collectivités et massifs ; accéder à des offres thématiques. En vue de faciliter l'accès des opérateurs aux prêts relance tourisme sur fonds d'épargne et à l'enveloppe de 500 M€ proposée par la Caisse des Dépôts, la garantie de l'institution financière publique sera mobilisée.

### Haro sur les embouteillages

Signe des temps, le chef de gouvernement s'est rendu sur le chantier de la station multimodale du funiculaire de Bourg-Saint-Maurice, en travaux. Le bon endroit pour présenter l'enveloppe du plan dédiée aux projets de transports doux vers les stations de ski. Au premier rang desquels les ascenseurs valléens, projets coûteux s'il en est.

Illustration avec le funiculaire de Flaine (Haute-Savoie), qui entrera en service dès 2025. Depuis la commune de Magland, la télécabine reliera la station en moins de vingt minutes, contre plus de quarante-cinq minutes par la route aujourd'hui. De quoi réduire les particules fines aspirées par les 155 000 habitants de la vallée de l'Arve. Paradisiaque, ce lieu est pourtant l'un des plus pollués de France. Un groupement de quatre partenaires – à hauteur de 25 % du capital chacun – vient d'être constitué : la Compagnie des Alpes,



À La Plagne (Savoie), le « Paquebot des neiges » défie les tempêtes et les critiques, avec ses toits dessinés comme des sommets. Le bâtiment a reçu le label « Architecture contemporaine remarquable ».

actuel exploitant de Flaine ; Poma, industriel français leader mondial du transport par câble ; ATMB (Autoroute et Tunnel du Mont-Blanc), concessionnaire autoroutier ; la banque Crédit Agricole. Le projet va bénéficier de 56 M€ de subventions publiques – contrat État-Région –, sur un budget d'investissement de 80,9 M€.

Bruno Gastinne confirme : « *Le transport – des clients, des saisonniers, des moniteurs de ski ou des marchandises – est la principale source de pollution des stations. Le personnel local habite souvent en fond de vallée et c'est compliqué pour les saisonniers de venir – les jeunes n'ont souvent ni voiture ni permis. Il importe de trouver de nouvelles mobilités tout en développant les lignes*

*ferroviaires secondaires. La plupart des touristes viennent encore en voiture : c'est épouvantable en termes de bilan carbone mais aussi d'expérience client ».*

### Des « lits froids » à réchauffer d'urgence

Quid des « lits froids » ? Trop de logements, une fois achevée la période de défiscalisation dont ont bénéficié leurs propriétaires-investisseurs, ont été revendus à des particuliers qui les occupent peu. « Depuis dix ans, on en compte 150 000 de plus. C'est à l'origine de la baisse du nombre de journées skieuses vendues, passée de 59 millions par an à 53,4 millions », analyse Alexandre Maulin. Des skieurs perdus qui ne doivent pas conduire à ériger de nouvelles constructions pour maintenir leur stock de lits : au problème économique viendrait alors s'ajouter une nuisance écologique... Mieux vaut réserver le foncier restant à des constructions à même de faire vivre durablement le territoire. Décidément, il importe de réchauffer les lits froids !

Cette bataille, le plan Avenir Montagnes va la livrer en s'appuyant sur des foncières. Au cours des cinq prochaines années, la Banque des Territoires ambitionne de racheter 5 000 « lits froids » par an via 125 M€ de fonds propres, avec d'autres investisseurs. Sont concernés les hébergements gérés par des opérateurs de résidences de tourisme, comme Pierre et Vacances. Les foncières investiront pour les rénover, avant de les louer tout au long de l'année à des vacanciers.

## Le bilan carbone des Arcs

Critère de choix pour les clients et les jeunes saisonniers, Les Arcs est labellisée Flocon Vert. Une récompense pour la station et l'action collective des acteurs de ce territoire, engagés dans une stratégie quatre saisons et de réduction des gaz à effet de serre (GES). Son bilan carbone aujourd'hui ? Il correspond aux émissions annuelles de 4 500 Français (*chiffre 2019*). Principale source de GES : les transports, à hauteur de 86 %. C'est principalement le fait des visiteurs : rien que pour venir, ils parcourent 640 km en moyenne. Quid de l'activité de l'exploitant du domaine skiable ? Ses principaux facteurs de gaz à effet de serre sont les dameuses (58 %), les enneigeurs (25 %), puis les remontées mécaniques (17 %). À l'agenda de l'opérateur : remplacer le diesel des moteurs de ses dameuses par de l'hydrogène et faire évoluer la motorisation de ses véhicules professionnels, majoritairement des 4x4, même s'il n'existe pas encore d'offre de substitution. Afin de préserver la biodiversité et mieux connaître la ressource en eau locale, la station s'est aussi dotée d'un observatoire de l'environnement.

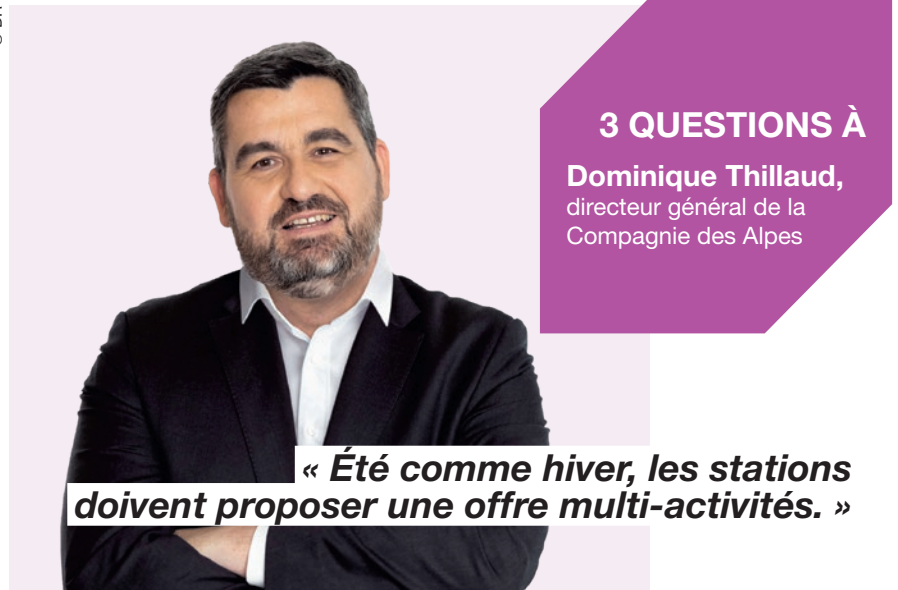




L'hébergement en montagne doit aussi vivre avec son temps. « Avec la Covid-19, on a vu certaines tendances s'affirmer. De plus en plus de structures proposent à la fois des chambres doubles classiques, des chambres communicantes facilitant échanges entre parents et enfants, de petits appartements ou des dortoirs. La population locale est aussi invitée à se mêler aux touristes avec, en pied d'immeuble, des espaces de coworking, des lieux de restauration et des bars. Côté alimentation, les circuits courts deviennent légion », relève Delphine Petit, responsable marché tourisme chez Bpifrance. Dans le même temps, le parcours client se numérise. Le Club Med' des Arcs, dans lequel la Caisse des Dépôts a investi, propose à ses clients un bracelet qui permet tour à tour de payer ses achats, louer des skis, ouvrir la porte de sa chambre ou encore faire son check-out dans le train.

Autant d'éléments qui permettent à Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, de conclure : « Notre Groupe est engagé dans l'accompagnement des territoires de montagne. Il s'agit d'envisager avec eux les changements nécessaires et les conditions d'un tourisme durable, diversifié et complémentaire, un tourisme quatre saisons qui aborde aussi le sujet de la biodiversité. La Caisse des Dépôts, au travers de la Banque des Territoires et de ses filiales, sera au rendez-vous avec des mesures concrètes pour développer ce secteur économique important pour le développement de notre économie ».

© DR



### 3 QUESTIONS À

**Dominique Thillaud,**  
directeur général de la  
Compagnie des Alpes

**« Été comme hiver, les stations doivent proposer une offre multi-activités. »**

#### Quelle est votre stratégie concernant les domaines skiables ?

Aujourd'hui encore trop dépendants de l'hiver et du ski, les « domaines skiables » ont vocation à devenir des « domaines de montagne ». Été comme hiver, les stations où nous intervenons doivent pouvoir proposer une offre multi-activités à une famille séjournant pour la première fois à la montagne. Investissons plus encore dans cette direction ! Avec les communes dont nous exploitons les remontées mécaniques sous contrat de concession, la Compagnie des Alpes se fait fort d'être le catalyseur de cette petite révolution.

#### Quel rôle voulez-vous jouer en matière d'hébergement ?

Conserver notre capacité d'attractivité – quand les stations de ski étaient à -1 % avant la crise sanitaire, celles où nous sommes présents étaient à +1 % – passe par de nouvelles offres d'hébergement, comme celle développée par notre filiale TravelFactory et sa marque Yoonly, qui a mis au point un nouveau concept avec des espaces de coworking. L'idée, c'est de séduire davantage les jeunes actifs en répondant à leurs besoins et en adoptant leurs codes. Nous devons favoriser le télétravail à la montagne.

#### Quid de votre investissement dans la transition écologique ?

La montagne, c'est la destination nature par excellence ! Aussi importe-t-il que nous nous donnions des objectifs ambitieux et précis en la matière. À savoir, que les stations où nous intervenons atteignent le 0 carbone à l'horizon 2030. Ce doit être un critère d'investissement : chacun de nos 5 000 collaborateurs doit l'intégrer personnellement. Pour l'heure, ils sont heureux de pouvoir faire profiter à nouveau nos clients de leur maîtrise et qualité de service – à un niveau que j'ai rarement vu ailleurs !



Le panorama du Belvédère de Comborcière (Mont-Blanc, Savoie).

© Tristan Shu

# Le triple défi des Pyrénées

**Fragiles ou invasives, trois activités ont été mises à l'arrêt par la Covid-19: les stations thermales, les stations de sports d'hiver et le tourisme culturel. Accompagnée par la Caisse des Dépôts, la région Occitanie réagit.**

Nichés dans les Pyrénées et le Massif Central, douze départements sur treize sont des territoires de montagne en Occitanie. Avec la fermeture des établissements thermaux, des remontées mécaniques et des sanctuaires lourdaïs (voir encadré), les Hautes-Pyrénées ont été triplement éprouvées par la crise de la Covid-19. Comme le tourisme y représente plus d'un tiers du PIB, les dépenses au titre du revenu de solidarité active (RSA) ont augmenté d'un quart en deux ans, calcule le département. Une catastrophe sociale.

## **Des stations thermales déficitaires**

Avec trente établissements thermaux et près de 185 000 curistes accueillis en 2019, l'Occitanie est la première destination thermale de France. Mais, faible volume de curistes oblige – à Bagnères-de-Luchon, avant la Covid-19, la fréquentation est tombée sous la barre des 11 000, quatre fois moins qu'à la Belle Époque! –, les investisseurs privés ont déserté la place. Pas la Banque des Territoires : au plus fort de la crise sanitaire, elle a accompagné la

Région pour financer un plan d'urgence. « Dans le cadre du fonds d'urgence L'Occal, nous avons proposé aux stations thermales, toutes confrontées à une année blanche, une avance remboursable de 150 000 € à taux zéro. Dans le même temps, nous encourageons leur mutualisation afin qu'elles soient à même de proposer une offre groupée et complémentaire : depuis les cures remboursées par la Sécurité Sociale jusqu'aux activités thermo-ludiques. Nous investissons aussi dans des projets thermaux, comme à Bagnères-de-Luchon », précise Gilles Bonny, responsable cohésion à la Banque des Territoires Occitanie. Certes, en 2019, la Cour des Comptes a pointé dans son rapport le manque de rentabilité des stations thermales. « Mais c'est l'identité même de ces territoires et le maintien de leurs activités et des emplois qui est en jeu », souligne Gilles Bonny.

Aussi la Caisse des Dépôts, dans le cadre de son plan de relance tourisme, a-t-elle fléchi 300 M€, via la Banque des Territoires, pour, en particulier, accompagner



D'une belle qualité architecturale, les thermes de Luz-Saint-Sauveur (Pyrénées) offrent aux curistes un panorama d'exception.



© Pierre GLEIZES/REA

Grâce au tourisme culturel, Lourdes est la deuxième ville hôtelière française derrière Paris.

## À Lourdes, le tourisme culturel terrassé

Érigée au pied des Pyrénées, dans un ancien bassin glaciaire, Lourdes est la capitale française du tourisme culturel, qui représente 80 % du chiffre d'affaires de son économie. Avant la crise sanitaire, elle recevait trois millions de touristes par an, dont un quart transitait par l'édifice inauguré en 1866 qui vit l'apparition à 18 reprises de la Vierge Marie à Bernadette Soubirous.

Élu en 2020, le nouveau maire Thierry Lavit souhaite impulser « une nouvelle dynamique, autour de la diversification et de la transition écologique ».

Il peut s'appuyer sur Action Cœur de Ville (2018-2022), programme qui mobilise les financements et un accompagnement de la Banque des Territoires. Parmi ses priorités : rénover le parc hôtelier mais aussi trouver une nouvelle dynamique économique en recentrant le cœur commerçant autour d'une offre commerciale artisanale en lien avec la montagne pyrénéenne.

collectivités et opérateurs dans leurs investissements destinés à moderniser les établissements thermaux. La Banque des Territoires mobilisera aussi une enveloppe de 700 M€ de prêt sur fonds d'épargne pour financer des projets de longue durée. Éric Lombard a par ailleurs signé une convention pour financer une structure dynamique, l'Observatoire de l'économie des stations thermales. Depuis les années

1980, leur modèle est en effet mis à mal à cause du déremboursement progressif des cures par l'Assurance-maladie.

### Des stations de ski vulnérables

Quid des stations de ski, emmenées par Grand Tourmalet, le plus vaste domaine skiable des Pyrénées françaises ?

« C'est une montagne plus préservée que dans les Alpes car restée enclavée, et dont les équipements touristiques doivent monter en gamme. C'est une montagne, aussi, davantage en proie au réchauffement climatique », analyse Gilles Bonny. Toutes les stations ne seront pas maintenues... Pour développer l'investissement dans le massif, la Banque des Territoires a accompagné en 2020 la création de la Compagnie des Pyrénées, sous l'impulsion de Carole Delga, présidente de la région Occitanie, autour de trois métiers : la commercialisation intégrée des offres touristiques des stations, l'exploitation de domaines skiables et l'hébergement touristique. « Là encore, nous nous inscrivons dans une logique d'offre intégrée et de mutualisation des coûts : d'autres collectivités locales, comme les départements pyrénéens

et la région Nouvelle-Aquitaine, vont rejoindre cette structure », précise Gilles Bonny. Objectif : guider la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement économique et écologique, avec pour préoccupation de développer les activités et de préserver l'emploi. Il s'agira de réhabiliter le patrimoine bâti ou de diversifier les offres, dans la perspective d'un tourisme quatre saisons.

Christophe des Roseaux, directeur des investissements tourisme loisirs culture à la Caisse des Dépôts, ajoute : « Le tourisme est la seule industrie qui crée de l'activité partout sur le territoire. Avec la crise sanitaire, on peut craindre que les investisseurs privés ne se désengagent du secteur. C'est pourquoi la Caisse des Dépôts a présenté un plan Tourisme de 3,6 Md€ dès mai 2020 ». La première institution financière publique avait déjà participé à la rénovation de tous les centres de montagne de l'UCPA (Union nationale des centres sportifs de plein air). Loin d'être anecdotique, « c'est une démarche importante car cette institution française forme les futurs consommateurs de montagne », se félicite Christophe des Roseaux.

## Neige artificielle et ressources en eau

Que de neige cette année sur les domaines skiables français ! Mais en février 2021, le redoux est arrivé, avec des records de chaleur enregistrés en Haute-Savoie, à Annecy (20,3 °C), et à Chamonix (20,1 °C) ou encore en Savoie, comme à Saint-Michel-de-Maurienne (22,8 °C). Le manteau neigeux à basse et moyenne altitude commence à souffrir... Au cours des prochaines décennies, le manque de neige va s'amplifier. Mais les chercheurs du CNRM (Météo-France, CNRS) affirment, dans une étude de 2018, que « vers la moitié du XXI<sup>e</sup> siècle et quel que soit le scénario climatique, un taux de couverture de 45 % de neige de culture permettra de maintenir des conditions d'enneigement comparables à la situation de référence sans neige de culture (1986-2005) ». La question fondamentale reste la disponibilité de la ressource en eau. Dans l'hypothèse de couvrir 45 % des pistes en neige de culture d'ici à 2050, l'étude a montré que les besoins en eau augmenteraient de l'ordre de 40 %. Aujourd'hui, 29 % des pistes de ski françaises sont équipées en neige de culture, selon Domaines skiables de France. C'est aussi, globalement, la proportion du chiffre d'affaires des domaines skiables investie chaque année pour la fabriquer.



Bagnères-de-Luchon (Pyrénées), réputée pour sa station thermale et la palette d'activités sportives qu'elle propose, été comme hiver : pêche, VTT, canoë-kayak, escalade, parapente, ski, randonnée en raquettes...

© Gonzalo Azumendi/LAIF-REA

Innovation

# Ces robots qui boostent notre performance

On les appelle « robots »... Ce sont en réalité des programmes informatiques capables de reproduire des tâches simples, répétitives et chronophages pour le collaborateur afin de lui permettre de se tourner vers d'autres missions à plus forte valeur ajoutée. Ces « assistants virtuels » ont déjà été adoptés dans plusieurs directions de l'Établissement public. Présentation.

Quel collaborateur n'a jamais rêvé d'une alternative lui évitant de passer des heures à faire des copier-coller, des réponses semblables à de nombreux courriers, vérifier les données de tableaux Excel foisonnants... À la Caisse des Dépôts, pour plusieurs dizaines d'entre eux, la réalité a rejoint la fiction.

### Simplification et optimisation

Effectuer une tâche répétitive, à forte volumétrie et très chronophage, réalisée sur la base de données numériques : voilà ce qu'offre la RPA, pour *robotic process automation*, ou automatisation robotisée des processus. Des solutions de simplification et d'optimisation des processus de plus en plus appréciées dans le monde des services. « *Lorsqu'on fait la chasse aux irritants, une solution de RPA est une opportunité car elle est peu coûteuse et facile à mettre en œuvre, elle ne nécessite pas de modification du système d'information existant — elle s'y superpose — et peut offrir un retour sur investissement assez rapide* », résume Céline Moron, *process analyst* à la direction des politiques sociales (DPS).

### Un développement court

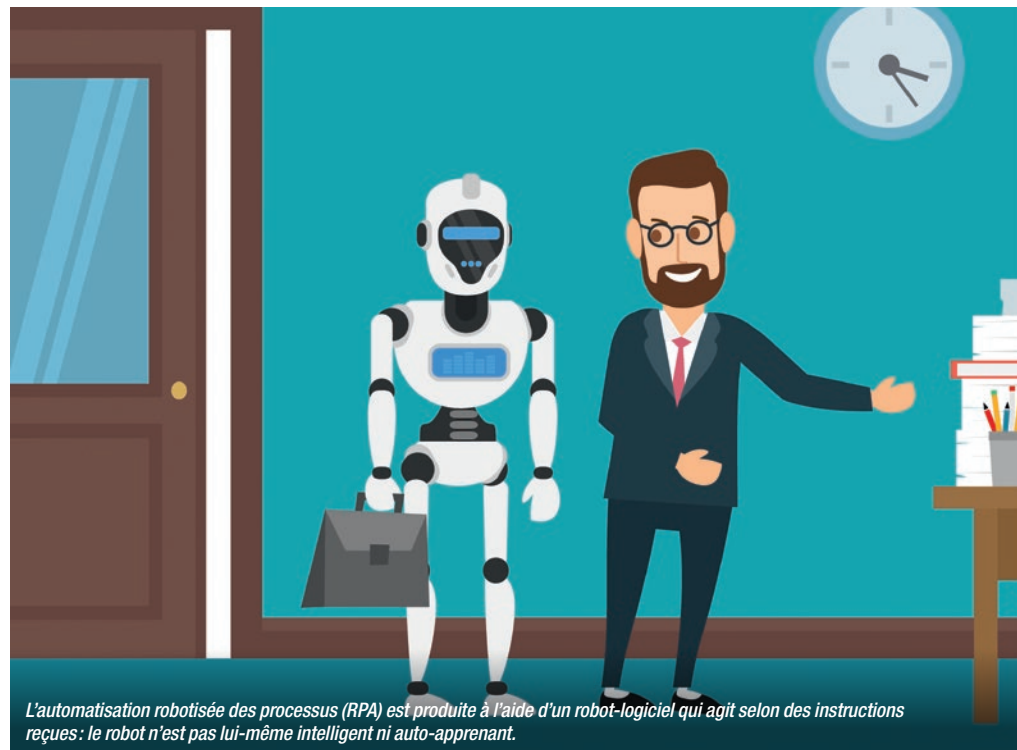
À l'origine de la mise en place d'une RPA, un besoin, côté métier, d'automatiser une ou plusieurs tâches. Une équipe projet se forme, associant un expert métier, un *process analyst*, une maîtrise d'ouvrage et un développeur. Une fois l'éligibilité du processus établie, le *process analyst* rédige, en s'appuyant sur l'expert-métier, un document de description du processus « clic-à-clic ». Celui-ci permet au développeur de paramétrer le robot. « *Sur la base des éléments que nous lui transmettons, le développeur programme le robot afin qu'il reproduise les tâches précédemment accomplies par le gestionnaire. Ce travail est conséquent — il faut quasiment une page par clic — mais le développement est court puisqu'il dure*

*de deux semaines à trois mois. Cette solution ne remplaçant pas le jugement humain, le gestionnaire contrôle et valide toujours le travail du robot, qui émet des rapports d'activité en fin d'exécution* », rapporte Céline Moron.

### Des bénéfices pour les équipes et pour leurs clients

S'il ne fait que ce qu'on lui demande – et c'est déjà bien –, le robot le fait dans des temps records ! Au service des consignations de la direction des clientèles bancaires (DCB-Banque des Territoires), par exemple, où le traitement des allocations de rentrée scolaire des enfants placés par l'Aide sociale à l'enfance est en partie automatisé depuis

juillet 2019, il faut deux minutes au robot pour consigner le bon montant pour la bonne personne alors que cette opération prenait trente-deux minutes à un gestionnaire. Un gain considérable rapporté au volume des dépôts à réaliser, avec plus de 100 000 enfants placés. « *Grâce au robot, nous pouvons consacrer plus de temps à nos missions de protection de l'enfance, être plus réactifs dans la restitution des fonds aux jeunes majeurs et mieux accompagner ces clients. C'est tout le sens de notre mission à leur service qui s'en trouve valorisée* », estime Jacques Ducom, responsable de l'unité enfance protégée et particuliers. Et Cécile Chapon, responsable du pôle processus à la DCB, de conclure :



L'automatisation robotisée des processus (RPA) est produite à l'aide d'un robot-logiciel qui agit selon des instructions reçues : le robot n'est pas lui-même intelligent ni auto-apprenant.



© Lightfield studios/Adobe Stock

## PAROLES D'UTILISATEURS

### « Le robot est arrivé à point nommé »

Dans les unités de la DPS qui gèrent le recouvrement Ircantec à Angers et CNRACL à Bordeaux, la RPA est entrée en action avant le premier confinement. « *Le robot est arrivé à point nommé* », avouent Marine Chevalier et Véronique Badia-Sanmartin du service employeurs de Bordeaux. La mission qui lui est confiée : corriger les anomalies de virement de cotisations les plus simples, et aussi les plus nombreuses. « *En 2019, les gestionnaires de l'unité angevine ont dû corriger 25 765 anomalies. Grâce à l'arrivée du robot, ce chiffre est tombé à 7 119 en 2020* » se félicite Anne-Marie Falala, assistante technique de l'unité. « Rob » corrige en effet à ce jour 78 % des anomalies de virements. Son relais permet ainsi aux gestionnaires de se concentrer sur le traitement des exceptions ou sur les cas plus complexes, qui demandent plus de temps. « *Cela nous a permis de renforcer le service et le conseil aux clients, notamment afin d'éviter ces anomalies.* » De plus, le traitement des cas complexes se fait avec beaucoup plus de réactivité. « *Ils étaient auparavant traités au bout de plusieurs mois, ils le sont désormais à la semaine.* »

### « Une solution inespérée »

Pour l'équipe chargée de l'instruction des dossiers de demandes d'aides au FIPFHP à la DPS (10 000 demandes chaque année), la mise en place d'un robot début mai a d'ores et déjà permis de dématérialiser une procédure jusque-là réalisée de manière « artisanale ». « *Nous traitons des dossiers papier, ce qui n'était pas très pratique et pouvait s'avérer risqué. Dans l'attente d'une refonte de notre système d'information, la RPA était une solution inespérée* », confie Hubert Ciaravino, son responsable. « *Le robot va chercher les pièces déposées par les employeurs publics sur la plateforme PEP's, les trie selon que les dossiers sont complets ou non, et reclasse les dossiers complets au bon endroit dans notre outil de gestion* », complète-t-il. Charge ensuite à l'équipe de prendre connaissance du compte rendu d'activité du robot et de vérifier la conformité des pièces reçues. L'avantage pour les gestionnaires : les dossiers qui arrivent jusqu'à eux sont prêts à être traités directement dans leur logiciel de gestion ; ils peuvent se concentrer sur le cœur de leur activité, l'instruction des dossiers, dont les délais de traitement vont pouvoir être optimisés.

### « Une aide salutaire »

Du côté de la Banque des Territoires, Alexia Roques bénéficie d'un robot depuis juillet 2020. Une « *aide salutaire qui a changé [son] quotidien* ». Chargée du pilotage commercial et de l'appui au développement à la DCB, elle réalise et alimente chaque mois dix-sept tableaux de bord de la performance du métier bancaire (un par direction régionale et un pour le siège) sur la base d'une centaine d'indicateurs. Ce qui représente environ 70 pages de tableaux à remplir. « *Je lance le robot le soir. Le lendemain matin, non seulement les tableaux de bord sont remplis, mais j'ai aussi le compte rendu des difficultés qu'il a pu rencontrer. Je peux ainsi réaliser les révisions nécessaires en un temps record* » se réjouit-elle. Ce sont ainsi sept jours gagnés par Alexia chaque mois. « *Avant, j'étais obligée de traiter les indicateurs par priorité. Aujourd'hui, une fois les indicateurs arrêtés, les tableaux peuvent sortir à J+2 pour le national et J+10 pour les régions.* » Elle peut désormais se concentrer sur l'analyse des données et avancer sur d'autres missions : suivi des tableaux de bord « clientèles » et « covid », rôle de data steward, etc. Quand la performance appelle la performance...

« synonyme de gains de productivité et d'efficacité, la RPA est aussi une source de sécurisation et de fiabilisation de nos activités au service de nos clients. »

Cercle vertueux, la RPA est aujourd'hui l'un des leviers de la performance opérationnelle de l'Établissement public.

 Vanessa Faisant



© tarikaiz/Adobe Stock

# Pierre-Antoine Cambefort, équilibriste gagnant-gagnant

**Accompagner les parties d'un litige vers une solution amiable acceptable par l'une et par l'autre: telle est la délicate mission de Pierre-Antoine Cambefort. Il est médiateur du locataire chez CDC Habitat Île-de-France.**

À l'origine, un litige né entre un locataire de CDC Habitat et son bailleur. En cause: des sujets variés, d'ordre juridique, financier ou bien technique. Une première tentative de règlement entre le locataire et son agence de proximité qui ne donne rien: le locataire – cela peut aussi être un tiers – saisit alors le médiateur. C'est là que Pierre-Antoine entre en jeu.

## RÉACTIVITÉ

Fort d'une longue carrière dans l'immobilier social au cours de laquelle il a occupé de nombreux postes, tant dans le domaine de la gestion locative qu'à des fonctions commerciales, il connaît bien les sujets qui lui sont soumis. Un atout important pour atteindre l'objectif ambitieux d'une solution trouvée sous 30 jours à chaque litige, et ce, d'autant plus que son périmètre d'intervention est vaste – il couvre l'Île-de-France et l'Oise, soit 24 agences de proximité et 135 000 logements. Pour favoriser la réussite d'une médiation, en fin négociateur, Pierre-Antoine n'hésite jamais à en rappeler les avantages: « *c'est une solution "gagnant-gagnant". Un instrument de paix qui permet de préserver la relation, qui peut être longue, entre le locataire et son bailleur. Elle est gratuite, ses délais sont relativement courts et son issue n'est pas publique* », souligne-t-il.

## EMPATHIE

Sa posture est dictée par la déontologie du médiateur: neutralité, indépendance et impartialité. Son approche: l'empathie. « *Il s'agit avant tout d'apporter une écoute aux requérants. Une écoute active, qui permet de faire bouger les lignes, parfois figées au départ, et de bien cerner leurs attentes afin d'engager le cheminement vers une solution. La médiation doit faire en sorte que le locataire ne se trouve jamais dans la position du pot de terre contre le pot de fer... Mon intervention doit aussi être bien acceptée par mes interlocuteurs en interne, principalement au sein des agences, afin qu'ils ne se sentent pas jugés*

*ni déjugés* », confie-t-il, soucieux de garantir ce juste équilibre.

## RECU

Si Pierre-Antoine doit aider les parties à s'écouter, il doit aussi « *s'écouter lui-même* », en prenant du recul pour mettre ses propres émotions à distance et « *être totalement présent à elles* ». Un travail sur soi, très

personnel, qui lui plaît. « *Il n'y a aucun ego à mettre dans une médiation. Les médiateurs pratiquent d'ailleurs souvent la méditation ou un art martial. Ce n'est pas mon cas, je me sens très à l'aise avec cette exigence qui est en accord avec mon caractère.* »

✍ Vanessa Faisant

📷 Jair LANES/REA - Caisse des Dépôts



## PARCOURS

**1994-2008:** directeur d'agences, chef de département gestion locative, commerciale, contentieux, conventions, Opievoy, Île-de-France.

**2008-2019:** directeur régional ouest, puis directeur de la gestion locative, puis médiateur du locataire, Efidis, Saint-Germain-en-Laye – Paris.

**2018 :** diplôme de médiateur de l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (Ifomene), Paris.

**Depuis 2019:** médiateur du locataire, CDC Habitat, direction interrégionale Île-de-France, Paris.



## PARCOURS

**2004-2010** : 1<sup>er</sup> cycle et master en finance et stratégie - Sciences-Po, Paris.

**2010-2012** : master, majeure entrepreneuriat social - Essec, Cergy.

**2010-2019** : chargée de mission puis directrice de projets investissement responsable, Caisse des Dépôts, Paris.

**2019** : adjointe à la directrice de la politique durable du Groupe, Caisse des Dépôts, Paris.

## ENGAGEMENT

Arrivée à la Caisse des Dépôts en 2010, au moment de la création d'une fonction d'investissement responsable, Héléna s'est engagée dès la première heure sur l'intégration des enjeux climatiques à la stratégie du Groupe. « À l'époque, le concept de finance durable était très "niche", mais il me semblait que le Groupe, de par sa mission d'investisseur de long terme au service de l'intérêt général, serait une entreprise propice pour développer ces activités », confie-t-elle. De fait, elle s'est mobilisée, avec de nombreux ambassadeurs au sein des équipes, pour que ce sujet prenne de l'ampleur, jusqu'à être désormais reconnu comme un défi crucial du secteur financier.

## OPTIMISME

Le parcours accompli depuis lui donne raison. « Historiquement pionnière sur ces enjeux avec la création de différentes filiales dédiées au développement durable, la Caisse des Dépôts est aujourd'hui reconnue comme l'un des leaders de l'investissement responsable, en particulier sur les sujets climatiques. » Héléna poursuit donc son chemin avec optimisme et conviction. « J'y crois et surtout, j'ai envie, avec mon équipe et les métiers, de continuer à progresser sur le sujet, assure-t-elle. Nous sommes fiers de tout ce que nous avons accompli mais nous savons que si nous voulons atteindre nos objectifs – Accord de Paris et objectifs de développement durable des Nations unies –, il faut aller plus loin. Si la société est aujourd'hui plus sensibilisée aux impératifs de soutenabilité, les analyses démontrent qu'elle n'est pas encore sur la bonne trajectoire. De par sa mission et son poids économique, la Caisse des Dépôts a une responsabilité pour impulser et accompagner ce changement de modèle. »

## Établissement public

# Héléna Charrier, au nom du développement durable


**« Chaque jour, je sais pour quoi je me lève », répond sans hésiter Héléna Charrier lorsqu'on l'interroge sur ce qui lui plaît le plus dans son activité professionnelle. Depuis 15 ans, elle a fait de la finance responsable sa mission !**

Adjointe à la directrice de la politique durable du Groupe, Héléna Charrier s'attache en particulier, avec son équipe, à développer et promouvoir la stratégie d'investissement responsable du Groupe et à diffuser les bonnes pratiques en la matière, tant en interne, auprès des métiers et des filiales, qu'en externe, au sein de l'écosystème financier.

## CHALLENGE

Passionnée, elle apprécie le challenge intellectuel de son poste. « Définir, mettre en œuvre et piloter une politique d'investissement responsable est très riche car il n'existe pas de règles préétablies. Le champ est libre pour étudier de nouveaux enjeux, innover et développer des processus et outils pour les intégrer à nos activités. Cela, sur une grande diversité de métiers, puisque nous visons à couvrir toutes les classes d'actifs qui composent les portefeuilles du Groupe et à étendre ces pratiques aux activités de prêt », explique-t-elle. Son objectif : faire en sorte que le groupe Caisse des Dépôts puisse se revendiquer comme un investisseur et un financeur 100 % responsable.

 Vanessa Faisant

 Jair LANES/REA - Caisse des Dépôts



## Premiers coups de pelle pour le village des athlètes

À l'approche du grand rendez-vous mondial du sport, à Tokyo, et à maintenant trois ans de l'échéance parisienne, les chantiers ont débuté au village des athlètes, en Seine-Saint-Denis. Pour la Caisse des Dépôts, Icade et CDC Habitat, en charge du lot D du village, Quinconces, une étape majeure a été franchie le 2 février dernier, avec la signature des actes de vente des terrains, marquant le début officiel des travaux. SOLIDEO, l'établissement en charge de la livraison des ouvrages et des opérations d'aménagement nécessaires à l'organisation des Jeux olympiques, en était jusque-là toujours propriétaire, et a assuré toutes les opérations de déconstruction amont des anciens édifices. La course contre la montre est donc lancée pour construire d'ici à 2024 un véritable écoquartier, à la fois durable et inclusif. Une fois les épreuves terminées, celui-ci sera rendu aux habitants du territoire et proposera des logements, des crèches, des bureaux ou encore des espaces sportifs.

📷 Cyril Badet

