

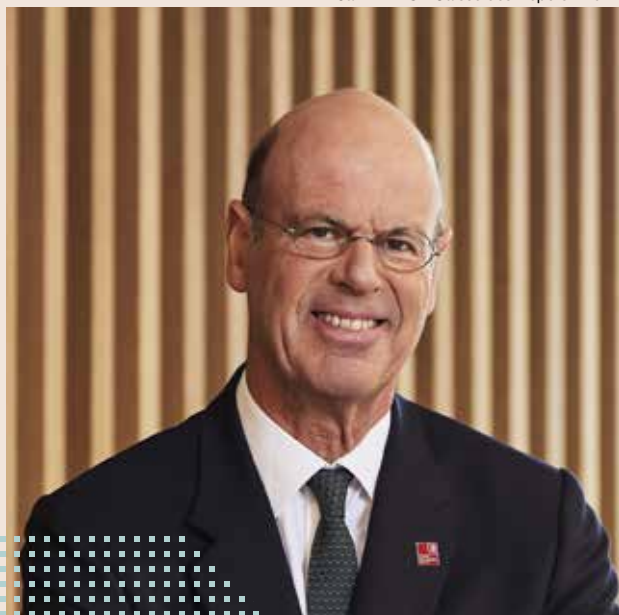
## L'espoir jeune



page 10 — Point de vue  
**Nicole Notat,**  
coordinatrice de l'Observatoire  
de la raison d'être

page 24 — Focus  
**Novethic: (in)former  
pour transformer**

© Jair LANES - Caisse des Dépôts - 2022



**Notre action vise à accompagner les générations futures dans la construction de leur avenir**

## Engagés pour la jeunesse

**A**ccompagner les parcours de vie des Françaises et des Français, à tous les âges, notamment lors de l'entrée dans le monde du travail, fait partie des missions du groupe Caisse des Dépôts. Ainsi, pour l'insertion sociale et professionnelle des plus jeunes, nous soutenons le déploiement des écoles de production et les centres de formation d'apprentis, ainsi que les dispositifs d'inclusion numérique, les Edtech et les nombreuses initiatives du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Cela s'illustre également par Mon Compte Formation, dont la vocation est de suivre les jeunes dès l'âge de quinze ans pour faciliter leurs choix professionnels, mais aussi pour donner de nouvelles opportunités à celles et ceux qui souhaitent changer de voie. Par ailleurs, avec le groupe La Poste et d'autres partenaires, nous avons rejoint la grande cause #SolutionsJeunes, initiative d'innovation citoyenne lancée en mars 2022 : celle-ci a permis d'identifier de nouvelles solutions en faveur de l'insertion et de l'engagement des jeunes dans la société, grâce auxquelles dix nouveaux projets, d'ici à 2025, se concrétiseront dans nos territoires.

Au sein même de notre Groupe, nous recrutons chaque année plusieurs centaines de jeunes qui participent pleinement à notre mission d'intérêt général et à la transformation de nos métiers, et contribuent à l'alignement avec nos objectifs de transformation écologique et de préservation de la biodiversité. C'est précisément l'objectif du volontariat territorial en entreprise vert, avec Bpifrance, dont la démarche consiste à permettre à de jeunes collaborateurs d'accéder à des postes à responsabilités dans des PME et ETI françaises, afin d'y accélérer les efforts de transformation écologique et énergétique. Nous comptons sur les compétences, le talent et les idées de notre jeunesse pour bâtir, à nos côtés, le monde de demain.

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

## Sommaire



### Point de vue

**10** Nicole Notat, coordinatrice de l'Observatoire de la raison d'être

### Grand Angle

**12** L'espoir jeune

### Focus

**24** Novethic : (in)former pour transformer

### Portraits

**26** • Pascal Jahan  
Chaque jour, faire mieux  
• Manon Fournier  
À l'écoute des plus fragiles



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,  
Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier  
et Thibault Brière

Conception graphique :  
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : © Stephane Audras -  
Caisse des Dépôts - REA - 2023

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) -  
ROUGE VIF éditorial - 28159

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/magazine-cdscope](http://www.caisssedesdepots.fr/magazine-cdscope)



## Groupe

# 2022: de très bons résultats au service de la transformation écologique de la France

© Yves Forestier / LM Influence - Havas Paris



Un conducteur en train d'utiliser le service Movivolt.

**L'année 2022 est un très bon millésime pour le groupe Caisse des Dépôts, qui poursuit et accélère son action en faveur de la transformation écologique et de la cohésion sociale et territoriale du pays.**

Dans la continuité des excellents résultats de 2021, et grâce à l'engagement des femmes et des hommes de ses métiers et de ses filiales, le Groupe a réalisé en 2022 un résultat de 4,2 Md€ lui permettant de verser une contribution de 2,4 Md€ au budget de l'État. Cette excellente performance est la somme des résultats de la section générale du Groupe – qui atteint

3,3 Md€ – et du fonds d'épargne, à hauteur de 900 M€. Le tout adossé à un niveau de fonds propres de 59 Md€ reflétant la très grande solidité du Groupe.

### Engager des initiatives durables et solidaires

Autant d'engagements et de résultats qui permettent au Groupe de contribuer activement et utilement à la vie des Français. Des initiatives remarquables ont été engagées en 2022, comme Numspot. Créé avec La Poste, Docaposte, Dassault Systèmes et Bouygues Télécom, le groupe Numspot va développer le cloud souverain français. On retiendra également la création de Movivolt pour mettre des véhicules électriques à la disposition des artisans et des petites entreprises, ou encore de Logivolt Territoires pour équiper les copropriétés en bornes de recharge de véhicules électriques. L'ensemble de ces actions vise une ambition : accélérer la transformation écologique de la France au service de l'intérêt général.

<https://www.caissedesdepots.fr/rapport-annuel-2022>



Retrouvez l'analyse d'Éric Lombard en vidéo

## CHIFFRES-CLÉS

**1 320 Md€**  
Bilan agrégé 2022\*

**59 Md€**  
Fonds propres agrégés\*

**4,2 Md€**  
Résultat net agrégé\*

**2,4 Md€**  
versés à l'État  
au titre de 2022

\* Chiffres agrégés : section générale comptes consolidés en normes IFRS + fonds d'épargne en normes françaises

## Réseaux sociaux

### REVUE DE POST



Découvrez l'initiative **#TechSprint** ! L'objectif : mettre la data au service de la transformation écologique des territoires ! 🍷 Vous avez un projet ? RDV sur la plateforme pour télécharger le dossier, vous ferez peut-être partie des lauréats ? 🍷 [ici](#)



**#RVFormPro** 🎓 ça bouge pour la **#formation** professionnelle, avec le plafond du **#DIF** des élus locaux relevé à 800 € et une vidéo qui vous explique en détails les abondements au **#CPF**. 🍷 [ici](#)



Tu veux voir de plus près à quoi ressemble l'**#apprentissage** à la Caisse des Dépôts ? Lola et Alberto t'emmènent, en caméra embarquée, pour une journée dans nos locaux. Une vidéo pour nos (futurs) apprentis, réalisée par nos apprentis ! 🍷 [ici](#)



Réinsérer dans la vie active les chômeurs de longue durée, tel est l'enjeu de Tézéa, entreprise à but d'emploi créée en 2021, grâce à un prêt de la Caisse des Dépôts accordé dans le cadre de Territoires zéro chômeur.

Scannez le QR code pour lire la vidéo





**Immobilier**

# Pour des constructions exemplaires dans le logement social

**Poursuivre la construction, tout en répondant aux objectifs climatiques... Alors que la réglementation se durcit et dans un contexte économique tendu, le défi est de taille pour le logement social!**

C'est pourquoi Action Logement et la Banque des Territoires ont prolongé leur offre de prêt de haut de bilan (PHB 2.0) aux bailleurs sociaux. Dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI), 140 M€ sont mobilisés depuis septembre 2023 pour accélérer le développement de constructions exemplaires sur le plan environnemental et énergétique.

En 2022, un premier AMI doté d'une enveloppe de 240 M€ avait déjà permis d'identifier 242 opérations pour un montant total de 105,5 M€. Au regard du succès de cette première tranche, il s'agit de multiplier les opérations vertes pour accélérer la transformation écologique du secteur. Logements résidentiels, mais aussi foyers de jeunes travailleurs, résidences étudiantes, centres d'hébergement, etc. : pour être éligibles au dispositif, les opérations doivent viser des performances supérieures aux seuils fixés par la réglementation environnementale 2020. Une dynamique ambitieuse et déjà bien engagée.

**Transport**

# Quand la filière maritime passe au vert



*La transition énergétique est engagée dans la filière maritime. Sur les 200 M€ de contribution du groupe CMA CGM, déployés par Bpifrance, 20 M€ seront consacrés à la décarbonation des navires de pêche.*

**Bpifrance participe à la transition énergétique de la filière maritime française en déployant la contribution de 200 M€ que le groupe marseillais CMA CGM dédie au verdissement des activités maritimes. 20 M€ seront plus particulièrement consacrés aux navires de pêche.**

Avec une flotte de 584 navires desservant plus de 420 ports sur cinq continents, la CMA CGM est un acteur majeur des solutions maritimes, terrestres, aériennes et logistiques dans le monde. Pionnier dans l'utilisation des carburants alternatifs, le Groupe s'est fixé d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. En lien avec cet objectif, la CMA CGM avait annoncé en 2022 une contribution de 200 M€ pour financer la décarbonation des acteurs de la filière maritime française, dans tous les domaines : pêche, transport de passagers,

fret maritime, nautisme, ports et terminaux. Une initiative volontariste qui vient compléter les 300 M€ déjà mobilisés par l'État dans le cadre du plan France Mer 2030.

Pleinement engagée en faveur de la transition écologique, Bpifrance déploiera ces fonds auprès des entreprises et des porteurs de projets sur tout le territoire. 20 M€ sont d'ores et déjà débloqués cette année pour financer des solutions innovantes en faveur de la décarbonation des navires de pêche.

## Intérêt général

# Soutenir la transformation durable des territoires

**La Banque des Territoires s'associe à SFIL pour proposer des financements à taux fixe de très long terme en faveur de la transformation écologique des collectivités locales et des hôpitaux publics.**

Rénovation des bâtiments, gestion de la ressource en eau, verdissage des mobilités... Malgré l'inflation et la hausse importante des prix de l'énergie, l'urgence climatique implique que les collectivités

et le secteur sanitaire maintiennent leurs investissements en faveur de la transformation écologique et énergétique. En proposant des prêts à taux fixe sur une durée pouvant atteindre quarante ans, la Banque des Territoires et SFIL permettent aux collectivités comme aux établissements hospitaliers d'investir sur le long terme. Un partenariat qui illustre la collaboration et la complémentarité des deux banques dans le soutien à l'action territoriale, au cœur du pôle financier public.

## Énergie

# Des centrales solaires pour l'Afrique de l'Est

Financer et accompagner le développement d'infrastructures durables et résilientes pour les générations futures en Afrique, en Amérique latine et en Asie, c'est la mission que s'est donnée STOA.

### Un fonds à impact

Lancé en 2017 par la Caisse des Dépôts et l'Agence française de développement, STOA est un fonds à impact investissant dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie. Il est devenu, aux côtés d'IBL Energy, l'actionnaire majoritaire d'Equator Energy qui exploite le plus grand portefeuille de centrales solaires pour les entreprises commerciales et industrielles (C&I) d'Afrique de l'Est.

Un investissement qui fournira, à un tarif abordable, l'électricité nécessaire à la poursuite de l'industrialisation des pays d'intervention du fonds (Kenya, Ouganda...). L'énergie produite les aidera également à augmenter leurs capacités de production d'énergie renouvelable. C'est le troisième investissement de STOA dans le secteur du solaire C&I.



*Le fonds à impact STOA investit dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.*

© Vincent Henin/REA - Caisse des Dépôts - 2022

## Innovation

# L'IA au service du bilan carbone des bâtiments

Évaluer l'impact environnemental d'un bâtiment est une tâche complexe et chronophage pour les maîtres d'œuvre. C'est de ce constat qu'est née la start-up française SustainEcho récemment acquise par le groupe Egis. La jeune pousse numérique développe un outil innovant qui, à partir des métrés, modélise et simule les impacts carbone des projets de construction grâce à l'intelligence artificielle. Résultat ? Les délais nécessaires à l'analyse du cycle de

vie d'un bâtiment sont considérablement réduits : de cinq jours à quelques heures. Pour Egis, l'enjeu est double. L'acquisition de SustainEcho va lui permettre de poursuivre son développement en matière de conception bas carbone, mais aussi d'accélérer sa transformation digitale. En ligne de mire : apporter une réponse toujours efficace aux défis du changement climatique, alors que le bâtiment est encore l'un des secteurs les plus émetteurs de CO<sub>2</sub>.



**Éducation**

# SOLTéA, soutien à la carte pour les métiers d'avenir

Depuis le début de l'année, la Caisse des Dépôts est aux manettes de la plateforme SOLTéA dédiée à la répartition du solde de la taxe d'apprentissage. Explications.



© Benoît Ducout/REA - Caisse des Dépôts - 2021

La plateforme permet de fluidifier et de simplifier les démarches des employeurs, au profit de l'apprentissage des jeunes.

Chaque année, la taxe d'apprentissage, payée par les entreprises aux établissements désignés par le code du travail, finance l'apprentissage et des actions de promotion des formations et des métiers.

## Solde de la taxe d'apprentissage, de quoi parle-t-on ?

On distingue la part principale de la taxe d'apprentissage dédiée aux contrats d'apprentissage et le « solde » destiné à favoriser le développement des formations initiales technologiques et professionnelles, hors apprentissage, ainsi que l'insertion professionnelle. L'État a confié à la Caisse des Dépôts la gestion et la répartition de ce solde, sous la double tutelle du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Depuis début 2023, la collecte de ce solde est assurée par l'Urssaf et la MSA qui transfèrent ces fonds à la Caisse des Dépôts. La répartition s'effectue en ligne grâce à SOLTéA, la plateforme numérique développée et gérée par la Caisse des Dépôts : les employeurs choisissent en ligne les établissements, formations et actions de promotion correspondant à leurs priorités d'emploi afin de fléchier leurs subventions. SOLTéA permet de fluidifier et de simplifier leurs démarches. Et quand la relation établissement/entreprise s'améliore, c'est l'avenir professionnel des salariés qui s'éclaircit !

**Insertion**

# Yookan et La B-ASE : la Caisse des Dépôts aux côtés des jeunes

En accompagnant deux des projets issus de la consultation citoyenne #SolutionsJeunes lancée par Make.org et Mirova Forward, la Caisse des Dépôts favorise l'insertion et l'engagement des jeunes dans la société. Une thématique au cœur de ses missions et de ses métiers.

« Quelles solutions pour que chaque jeune trouve sa place dans la société ? » : c'était la question posée par la consultation citoyenne nationale #SolutionsJeunes, lancée par Make.org et Mirova Forward en partenariat notamment avec La Poste et la Caisse des Dépôts.

Engagement citoyen, découverte des métiers, insertion professionnelle, accès aux droits, etc. : en 2022, les thématiques prioritaires exprimées par près de 300 000 citoyens (dont les collaborateurs

de la Caisse des Dépôts et de La Poste) ont donné corps à un grand plan d'actions. D'ici à février 2025, il se concrétise au travers de dix projets. Acteur-clé de l'accompagnement des parcours de vie, la Caisse des Dépôts soutiendra la mise en œuvre de deux d'entre eux : Yookan et La B-ASE.

Yookan propose aux jeunes une plateforme numérique et des espaces consacrés à la découverte des métiers et à l'immersion professionnelle, virtuelle puis en situation réelle.

Objectif de l'accompagnement : essaimer des entités Yookan mobiles dans cinq nouvelles régions et déployer la plateforme à grande échelle (500 visites par jour).

La B-ASE répond, quant à elle, aux difficultés des jeunes de 16 à 25 ans sortant d'un dispositif de protection de l'enfance et qui, plus que d'autres, peinent à obtenir des informations sur les services et aides dont ils peuvent bénéficier. L'idée de la B-ASE ? Mettre à leur disposition un tiers-lieu virtuel pour faciliter l'accès à leurs droits et trouver rapidement à qui parler pour être aidé. Un lieu de sociabilité et de partage des envies, autant qu'un levier d'émancipation. 150 000 jeunes pourraient en bénéficier.

## Transition alimentaire

# Une conserverie pour de fabuleuses cantines...

**Le saviez-vous? Le gaspillage alimentaire en France représente 20 tonnes par minute. Portée par l'idée de transformer notre économie de manière plus durable, La Fabuleuse Cantine propose une philosophie éthique à une restauration créative. Le concept essaime partout en France avec le soutien de la Banque des Territoires.**

Lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Accélérer la Transition Alimentaire », La Fabuleuse Cantine propose une cuisine inventive, antigaspi et de saison, à consommer sur place ou à emporter. Créée par trois amis sensibles à la lutte contre le gaspillage alimentaire et aux circuits courts, son modèle repose sur le rachat de produits frais invendus issus d'exploitations locales et leur transformation en bocaux gastronomiques

pasteurisés vendus en magasins bio spécialisés et dans les lieux de restauration opérés par l'entreprise.

Dans le cadre de son engagement pour la transition des systèmes alimentaires territoriaux, la Banque des Territoires accompagne La Fabuleuse Cantine pour la création de sa conserverie locale à Bussy-Albieux, dans la Loire, grâce à un prêt de 300 000 €. Ce nouvel outil de production de 250 m<sup>2</sup> permettra la production de bocaux et le développement d'un service de traiteur antigaspillage. À la clé : la création d'emplois locaux et le développement de territoires plus durables et plus inclusifs. Après Saint-Étienne, Lyon, Villeurbanne et La Rochelle, la Fabuleuse Cantine arrivera prochainement à Roanne, Luzech et Paris...

## Développement territorial

# L'innovation au cœur des territoires d'outre-mer



Le dispositif Plan innovation outre-mer vise à soutenir la diversification et la modernisation des économies ultramarines.

© Jean-Baptiste Barrel/REA - Caisse des Dépôts - 2021

**Dans le cadre de l'appel à projets Plan innovation outre-mer, huit lauréats ont été désignés en mars 2023 pour favoriser l'innovation et la créativité au cœur des territoires ultramarins. Ils bénéficieront d'un accompagnement global d'environ 14 M€.**

Le dispositif vise à soutenir la diversification et la modernisation des économies ultramarines en accompagnant l'innovation. Il est géré par la Banque des Territoires pour

le compte de l'État dans le cadre de France 2030. Objectif : créer les conditions d'émergence de projets innovants ayant un impact significatif tant aux niveaux économique et social, qu'environnemental. L'appel à projets fait suite à l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Innovation Outremer » qui a permis, dès novembre 2020, d'accompagner treize lauréats à hauteur de 1,2 M€ pour financer des études d'ingénierie en vue de poursuivre le montage de leurs projets et d'en améliorer le contenu et la qualité.

Préservation et valorisation des ressources naturelles locales, alimentation durable, résilience face aux risques naturels, etc. : les huit projets lauréats, dont six étaient lauréats de l'AMI, mettront l'innovation au service des besoins spécifiques des territoires. À travers leur accompagnement, il s'agit aussi de fédérer les acteurs économiques, institutionnels, de la recherche et de l'innovation, et de créer, sur le plan financier, un effet de levier grâce au recours à des cofinancements à hauteur de 30 % minimum.



**Mobilité**

# Transdev poursuit son développement en Amérique du Nord

**Avec l'acquisition de First Transit et Priority Patient Transfer Service, le groupe Transdev poursuit sa croissance en s'imposant comme un opérateur de transport majeur aux États-Unis et au Canada.**

Annoncée en octobre 2022, l'acquisition de First Transit, l'un des plus grands opérateurs privés de solutions de mobilité en Amérique du Nord, s'inscrit pleinement dans la stratégie de croissance et développement durable du groupe Transdev. Elle lui permet de renforcer sa capacité à accompagner les

autorités organisatrices de mobilité aux États-Unis et au Canada dans leur transition énergétique, alors que le Groupe exploite ou entretient déjà plus de 400 véhicules électriques zéro-émission dans cette partie du globe. Avec l'acquisition de Priority Patient Transfer Service Inc, Transdev Canada étend de son côté son activité historique de transport médical non urgent dans la région d'Ottawa. Transdev transportera désormais près de 400 millions de passagers par an en Amérique du Nord et y emploiera plus de 35 000 personnes.

**Souveraineté**

# L'innovation industrielle se porte bien

**En 2022, et grâce au soutien de Bpifrance, les start-up et PME innovantes de l'Hexagone affichent des chiffres positifs.**

Bpifrance recense 76 sites industriels inaugurés en 2022 par des start-up et PME innovantes, qui ont créé 3 000 emplois, et le lancement de plus de 200 levées de fonds à vocation industrielle.

Fin 2022, 1 900 start-up à vocation industrielle existaient sur l'ensemble du territoire. Leurs levées de fonds ont augmenté de 36 % cette même année.

Avec 3,78 Md€ levés en 2022, la France passe devant l'Allemagne et atteint le premier rang des pays de l'Union européenne.

Enfin, Bpifrance observe un doublement du nombre des levées de fonds supérieures à 100 M€. Exotec, fournisseur de solutions robotiques pour les entrepôts, est ainsi devenue la première licorne industrielle française.

**Le 1<sup>er</sup> observatoire de l'innovation industrielle**

Bpifrance a créé le premier observatoire permettant de mesurer l'évolution du nombre de start-up, de PME industrielles, de sites industriels, et de levées de fonds dans le domaine de l'innovation industrielle. Objectif : mieux connaître, pour mieux les accompagner, ces entreprises qui sont un relais de croissance important pour l'industrie française.



© Xavier Poppy - Caisse des Dépôts / REA - 2021

**Santé**

# Icade Santé rejoint Primonial REIM

**Icade et Primonial Reim ont signé un accord d'exclusivité portant sur le rachat de la participation d'Icade dans Icade Santé, pour une valorisation estimée à 2,6 Md€.**

La première étape de l'opération, qui devrait être réalisée au plus tard fin juillet 2023, consiste en la cession par Icade de titres Icade Santé pour un montant de 1,4 Md€, représentant environ 64 %\* de sa participation dans Icade Santé. La cession du solde de la

participation d'Icade dans Icade Santé devrait intervenir d'ici à fin 2025, principalement auprès de fonds gérés par Primonial REIM ou d'investisseurs identifiés par Primonial REIM. Cette opération permettrait notamment à Icade de se recentrer sur la promotion de logements et sur l'immobilier tertiaire et de financer ses ambitions de croissance dans le cadre de la nouvelle stratégie à définir en 2023.

\* Après retraitement du dividende 2022.



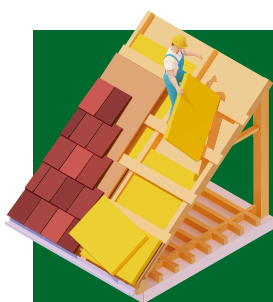
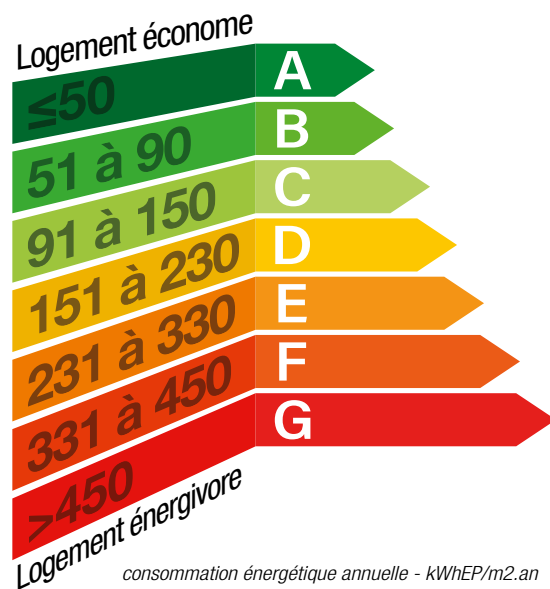
# Rénovation thermique, une urgence sociale et climatique

À l'heure de la sobriété énergétique, la rénovation thermique des bâtiments est aujourd'hui érigée en priorité nationale. Parmi les principaux bénéficiaires, les foyers modestes qui peinent à boucler leurs fins de mois. La Caisse des Dépôts est pleinement engagée dans le financement de cette mission d'intérêt général.

## Une passoire thermique, c'est quoi ?

C'est un bien immobilier dont le DPE (diagnostic de performance énergétique) est classé G ou F.

- **5,2 millions de passoires thermiques** en France (sur 30 millions de résidences principales)
- **11,9 % des ménages français** sont en situation de précarité énergétique



## Notre outil pour prioriser les rénovations : *Prioréno*

Il centralise les données et offre une vue cartographique globale sur les 3 axes principaux dans la démarche de réhabilitation : diagnostic, priorisation et pilotage post-rénovation

- **24 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments publics déjà couverts** par Prioréno Bâtiments Publics
- **Lancement prochain de Prioréno Logement Social**

## Rénover les HLM, un travail qui porte ses fruits

Grâce à l'Eco-prêt de la Banque des Territoires, depuis 2019 :

- **500 000 logements réhabilités**
- **20 Md€ de travaux réalisés**



## Rénover les bâtiments publics, un défi complexe

- **400 M de m<sup>2</sup> de bâtiments publics à rénover**
- **3 offres de prêts adaptés** à chaque type de projets de rénovation proposés par la Banque des Territoires (GPI AmbRE - Ambition Rénovation Énergétique, Edu-prêt et Prêt Relance Santé)
- **330 M€ de prêts signés** pour la rénovation du parc de bâtiments publics (en 2021-2022)



“ L’entreprise  
doit rendre  
compte avec  
beaucoup  
d’humilité et  
d’authenticité. ”



#### BIO EXPRESS

**1992 à 2002 :** secrétaire générale de la CFDT

**2002 :** fondatrice et P.-D.G. de Vigeo, devenue par la suite Vigeo Eiris (dont Moody's est devenu actionnaire majoritaire en 2019)

**2011-2013 :** présidente du club Le Siècle

**2018 :** nommée avec Jean-Dominique Senard pour réaliser une mission sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise

**2019 :** présidente de l'association Coup de Pouce

**2020 :** nommée par le gouvernement pour animer le Ségur de la santé

**2022 :** coordinatrice de l'Observatoire de la raison d'être créé par l'Institut du capitalisme responsable

Nicole Notat a également été membre du conseil d'administration de la Coface et du conseil de surveillance du Monde S.A.

Propos recueillis par Karen Maître et Magalie Claustres  
📷 Frédérique Plas - Caisse des Dépôts - 2023



# Nicole Notat, coordinatrice de l'Observatoire de la raison d'être

Après dix années à la tête de la CFDT, Nicole Notat s'est investie dans la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et aujourd'hui dans leurs raisons d'être. Le tour de la question.

## **Vous êtes coordinatrice de l'Observatoire de la raison d'être. Pouvez-vous définir ce qu'est une raison d'être ?**

En formulant sa raison d'être, l'entreprise exprime son utilité sociale. Elle fait une promesse, celle de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, comme cela est énoncé dans la loi PACTE. Inscrite dans les statuts, la raison d'être embarque les actionnaires. Elle nourrit la performance de l'entreprise, la création de valeur s'enrichit et se diversifie. Une fois définie, cette promesse doit impérativement être déclinée en engagements précis et compréhensibles pour chaque partie prenante. Cela permet d'ancrer la raison d'être dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Ensuite, viennent les objectifs opérationnels qui donnent du contenu et de la visibilité à l'action.

## **Pourquoi est-il important de coconstruire sa raison d'être ?**

Les défis de développement durable, du dérèglement climatique, de la sauvegarde de la biodiversité, de l'évolution des modes de consommation, appellent des changements des modes de production et de modèle économique. Parler de raison d'être nécessite précisément de se placer au cœur de ces enjeux avec ses différentes parties prenantes : l'air, l'eau, la biodiversité, le social avec les collaborateurs, la chaîne de valeur avec les clients, sous-traitants, fournisseurs... Tous ceux qui participent à la performance globale de l'entreprise sont concernés. Les parties prenantes doivent aussi être en situation de s'approprier voire de contribuer à cette raison d'être, en étant associées et consultées. Elles peuvent ainsi rappeler l'entreprise à sa promesse, si d'aventure il y avait écart entre les mots et les actions. Coconstruire favorise l'acceptabilité sociale des changements et diminue le risque de rejet.

## **Comment la raison d'être embarque-t-elle les collaborateurs ?**

Entre la raison d'être construite et validée par un conseil d'administration d'une part, et les collaborateurs d'autre part, il y a toutes les fonctions exécutives de l'entreprise qui

jouent un rôle essentiel. Une entreprise qui souhaiterait formuler sa mission ou sa raison d'être sans associer ses salariés ferait fausse route. Pour autant, l'intégration des engagements découlant de la raison d'être dans les différentes fonctions et activités de l'entreprise ne saurait relever des seules responsabilités et pratiques individuelles des salariés. C'est une affaire collective. Toutes les directions et fonctions aux différents niveaux de l'entreprise, dans une bonne cohérence d'ensemble, doivent favoriser et garantir l'engagement des collaborateurs à leur niveau. La raison d'être s'intègre au cœur de la stratégie et de l'activité de l'entreprise, pas à sa périphérie. Elle donne à tous du sens au travail effectué au quotidien.

## **Comment vérifier le réel engagement des entreprises ?**

Pour être au rendez-vous de sa raison d'être, chaque entreprise doit rendre compte avec humilité et authenticité. Nommer, c'est s'engager. Il est préférable de ne pas aller au-delà de ce que l'on est sûr de pouvoir faire à l'instant T plutôt que de faire semblant. La raison d'être est un levier de transformation formidable par rapport aux défis auxquels nous sommes confrontés. Elle est une boussole stratégique qui permet aux entreprises de faire des choix importants. C'est un outil très utile, notamment dans les secteurs qui vivent une forte évolution de modèle économique : énergie, automobile, agroalimentaire...

## **Qu'est-ce qui vous a poussée à créer Vigeo, société européenne d'évaluation des performances sociales et environnementales des entreprises ?**

Au début des années 2000, les grandes entreprises commençaient à être questionnées sur leur comportement : étaient-elles contributrices ou prédatrices de leur environnement ? Les ONG se sont mobilisées et ont pointé quelques cas qui ont fait le tour de la planète. La prise de conscience des enjeux environnementaux a progressé. En 2002, la France a rendu obligatoire la publication d'un rapport de développement durable et certains investisseurs intégraient des critères

extra-financiers dans leurs choix d'investissements. Seule une agence indépendante pouvait rendre compte de la tangibilité des pratiques sociales, environnementales, de droits humains et de gouvernance. C'est ainsi qu'avec quelques soutiens et amis, nous avons eu l'idée de fonder Vigeo.

## **Comment faire progresser la RSE dans les entreprises ?**

Force est de constater que les controverses ou les crises font progresser la RSE. Les dirigeants les plus éclairés ont intégré que l'indifférence aux défis annoncés serait porteuse de risques, alors que l'anticipation et l'engagement seraient porteurs d'attractivité de la marque, des talents, d'image, d'innovation. De leur côté, les investisseurs ont un rôle majeur à jouer à travers le dialogue actionnarial. En instaurant cet échange avec les entreprises, ils les invitent à progresser sur leurs points faibles et à tenir leurs priorités. Ils peuvent contribuer à une meilleure prise en compte d'éléments extra-financiers.

## **Un mot pour conclure ?**

La phase d'expérimentation de la construction des raisons d'être est derrière nous. Elle a donné lieu à des pratiques légitimement diverses qu'il serait utile d'observer et d'analyser. Pour s'inspirer des meilleures pratiques, de leur impact et donner à cette innovation toute sa portée.

## **La raison d'être du groupe Caisse des Dépôts**

Le groupe Caisse des Dépôts, alliance unique d'acteurs économiques publics et privés, s'engage, au cœur des territoires, pour accélérer la transformation écologique et pour contribuer à une vie meilleure pour toutes et tous.



GRAND ANGLE

# L'ESPOIR JEUNE

Crise après crise, la jeunesse française vit sous pression. Alors que la société projette beaucoup sur cette génération, eux cherchent d'abord à faire leurs propres choix, à donner du sens à leur futur. Et ce ne sont pas les seuls détenteurs des meilleurs diplômes qui éprouvent ce désir d'avoir un métier qui réponde à leurs attentes. Les jeunes en décrochage scolaire souhaitent aussi trouver une place épanouissante dans la société. La Caisse des Dépôts, acteur de la formation tout au long de la vie, agit et innove en faveur de l'insertion socioprofessionnelle de cette jeunesse courageuse et talentueuse.



# Six choses à savoir sur l'insertion des jeunes

## 01



### NEET

11,6 % des jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation. On les dit neet pour *neither in employment nor in education or training*. Après un pic en 2020, dû à la crise sanitaire, la part de Neet a décliné pour se retrouver plus d'un demi-point en dessous de son niveau de fin 2019. La moyenne européenne est de 13,1 %. Ce taux, plutôt faible en dessous de 18 ans, augmente avec l'âge pour atteindre 18,3 % à 24 ans. Avant 25 ans, les hommes sont plus Neet que les femmes mais la situation s'inverse ensuite. Les Neet inscrits au chômage ont déjà travaillé et sont souvent diplômés de l'enseignement supérieur. Les autres font souvent face à des difficultés familiales, une situation de handicap ou des problèmes de santé : 77 % de ces inactifs vivent avec un ou des enfants, et ce sont en grande majorité des jeunes femmes.

## 02



### PAUVRETÉ

La crise sanitaire a mis en évidence les difficultés économiques des étudiants. Pourtant, ce phénomène de pauvreté, qui s'est aggravé au cours de ces dernières années, concerne l'ensemble de la jeunesse qui affiche un niveau de vie médian à 16375 euros par an. Le taux de pauvreté des jeunes s'élevait ainsi en 2018 à 19,7 % contre 14,8 % pour l'ensemble de la population. Il a augmenté de plus de 40 % depuis 2002. Les jeunes qui ont quitté le domicile parental sont économiquement plus fragiles : leur taux de pauvreté est deux fois supérieur à ceux qui vivent encore chez leurs parents. Ces derniers ne peuvent se résoudre à « décohabiter » en raison de trop faibles ressources et d'une situation professionnelle instable.

## 03



### CLIMAT

La jeune génération, qui interpelle ses aînés au sujet du dérèglement climatique, se veut quelquefois lanceuse d'alerte. Certains développent aussi une éco-anxiété. Plusieurs études observent une forte présence des cadres et des diplômés dans les rangs des plus engagés en faveur de cette cause et avancent, *a contrario*, que ceux qui sont contraints de vivre sobriement ne manifestent pas autant leur engagement climatique que ceux qui vivent dans l'abondance. De plus, les jeunes sont aussi partagés sur les solutions à apporter à la crise écologique : certains souhaitent une adaptation du modèle économique et approuvent les réponses technologiques alors que d'autres appellent à une sortie du système actuel.

## 04



### NON-RECOURS

Un jeune sur deux serait en situation de non-recours, selon une récente étude. Cela concerne plus particulièrement les personnes peu ou pas diplômées. Plusieurs d'entre eux ne connaissent pas les aides auxquelles ils pourraient prétendre – comme la CMU par exemple – et n'en font pas la demande. Certains refusent de réclamer ces prestations sociales car ils ont la volonté de s'en sortir seuls : ce type de non-recours peut être la conséquence d'une mauvaise expérience avec une institution, scolaire ou autre. Il ne relève pas, comme c'est souvent le cas dans la population générale, de problématique d'accès. Dans ce cas, les jeunes font eux-mêmes le choix de refuser une aide ou un service.

## 05



### ENGAGEMENT

Les associations observent une hausse de l'engagement chez les plus jeunes. Ainsi, 16 % des bénévoles actifs au sein des Petits Frères des Pauvres ont moins de 30 ans : ils représentent 28 % des nouvelles arrivées en 2020, illustrant, au plus fort de la crise sanitaire, l'élan de solidarité des jeunes générations en faveur de leurs aînés. Depuis 2022, la participation bénévole, toutes causes confondues, a atteint son plus haut niveau depuis 2016 : 51 % sont des bénévoles occasionnels et 21 % des 18-30 ans déclarent donner régulièrement de leur temps.

## 06



### APPRENTISSAGE

Le nombre d'apprentis a encore progressé en 2022 pour atteindre près de 850 000 contrats, illustrant le succès de la réforme initiée en 2018. Les trois quarts de ces contrats se concrétisent dans l'année par un emploi. On observe une hausse de 14 % des nouveaux contrats par rapport à 2021. Dans le secteur privé, leur nombre a été multiplié par 2,8 entre 2017 et 2022. Ces nouveaux contrats concernent différents niveaux de qualification : 15 % de titulaires du baccalauréat et 21 % d'un CAP. Les autres apprentis ont un niveau bac + 2 à 5. Plus de 10 000 apprentis sont en situation de handicap, cela représente une hausse de + 21 % entre 2021 et 2022.



L'Institut de Formation Technique de l'Ouest est l'une des 13 écoles de production soutenues par la Caisse des Dépôts dans le cadre du programme Territoires d'Industrie.

# Une deuxième chance pour la jeunesse

La pandémie de Covid a mis en lumière la précarité et la pauvreté de nombreux jeunes Français. Les politiques publiques veulent désormais repérer ceux qui ont du mal à trouver leur place dans la société et leur proposer d'autres parcours. La Caisse des Dépôts, acteur de la formation tout au long de la vie, se mobilise aussi pour ouvrir des voies d'insertion à ces jeunes en quête d'emploi... et de reconnaissance.

« Avec les visios, j'ai décroché. » Solène, inscrite en deuxième année de préparation au diplôme d'État d'assistante sociale en 2020, a perdu le fil de ses études et sa confiance en elle au cours du premier confinement. « À distance, je ne pouvais plus poser de questions aux profs ou aux élèves. J'étais seule devant l'écran et tout s'enchaînait sans que j'obtienne les réponses aux questions que je me posais. Je n'étais plus dedans », explique la jeune femme. À 24 ans, Solène, titulaire d'un bac pro en accompagnement de la personne,

a déjà été auxiliaire de vie à domicile et agent de propreté dans un centre de rééducation. Elle a acquis de l'expérience et des compétences. Elle a toujours été sérieuse et motivée. Mais comme d'autres jeunes de sa génération, elle conserve ce que les sociologues nomment un « effet cicatrice du Covid »<sup>1</sup>: la rupture ou des difficultés d'apprentissage dégradent les conditions d'entrée sur le marché du travail et peuvent pénaliser durablement certains jeunes, comme s'ils en conservaient une trace indélébile. Si Solène a décidé de renoncer

au métier d'assistante sociale, elle conserve son envie d'être auprès des personnes malades ou vulnérables. Réaliser ce souhait passait d'abord par retrouver confiance en elle. Elle a pour cela suivi un programme « prépa compétences » : « Avant d'y participer, je n'arrivais pas à dire que je savais accompagner des personnes même si je le sais tout au fond de moi. Je suis capable de le faire mais pas de l'exprimer. Je n'arrive pas à mettre des mots », raconte Solène, qui repart du centre Afpa avec un projet professionnel de secrétaire médico-sociale.





© Benoît DescouvREA - Caisse des Dépôts - 2021

## La grande cause des jeunes

L'accompagnement dont elle a bénéficié s'inscrit notamment dans le cadre du plan d'investissement des compétences (Pic), lancé en 2018, qui finance des actions de formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Ce plan, dont la Caisse des Dépôts est un des opérateurs, cherche aussi à répondre aux besoins des métiers en tension et à favoriser la transformation des compétences dans le cadre de la transition écologique et numérique. « *Nous sommes aussi opérateurs de l'appel à projets 100 % inclusion qui a permis d'identifier des solutions d'insertion professionnelle innovantes pour les pérenniser dans les politiques publiques* », précise Benoît Sénéchal, responsable d'investissement formation tout au long de la vie à la Banque des Territoires. Cela a permis de mettre en évidence les bonnes pratiques de repérage des personnes en difficulté qui ont fait l'objet de publications ministérielles. Depuis 2018, la Caisse des Dépôts mène plusieurs actions pour faciliter l'insertion professionnelle, avec la mise en place du Compte personnel de formation par la direction des Politiques sociales, qui permet aussi aux plus jeunes d'acquérir de nouvelles compétences utiles à leur insertion professionnelle. Au-delà des

**“Certains développent très tôt la logique du CV. Même les loisirs donnent des compétences qui favorisent les parcours scolaires.”**

**JULIE COURONNE,**  
sociologue à l'Injep

programmes publics dont elle est opératrice, la Banque des Territoires soutient l'émergence de nouvelles structures à fort impact social et contribue au succès de la réforme de l'apprentissage. Comme cela a été mis en lumière avec la démarche d'innovation citoyenne initiée par Make.org avec la Caisse des Dépôts, le groupe La Poste et d'autres partenaires dans le cadre de la grande cause #Solutions Jeunes, il s'agit d'innover en faveur de l'insertion et de l'engagement des jeunes dans la société.

## Des inégalités croissantes

La pandémie a en effet mis en lumière ces difficultés d'insertion professionnelle des jeunes, dont le taux de chômage est en moyenne deux fois supérieur à celui de la population générale<sup>2</sup>. Chacun se souvient des files d'étudiants devant les locaux des banques alimentaires pendant la crise sanitaire. Privés de job à cause du confinement, des milliers d'entre eux ont dû compter sur la solidarité pour remplir leur assiette. Mais la situation de précarité de nombreux jeunes ne date pas d'hier. Ils semblent être les premières victimes des crises depuis 1970. Comme l'écrivent Tom Chevalier et Patricia Loncle dans leur ouvrage *Une jeunesse sacrifiée*, paru en 2022 : « *Si les inégalités se creusent, c'est d'abord aux dépens de la jeunesse* ». Le taux de pauvreté des jeunes s'élevait ainsi à 19,7 % en 2018 contre 14,8 % pour l'ensemble de la population. Il a augmenté de plus de 40 % depuis 2002, selon l'Insee. Aujourd'hui, sous la pression de l'inflation, les étudiants se restreignent encore sur la qualité et la quantité de leur alimentation. Pourtant, trois ans après la crise sanitaire, les jeunes Français qui ont pu reprendre le cours de leur vie et de leurs études semblent avoir



La Banque des Territoires soutient le CFA de la Gastronomie de Lacroix-Laval, porté par l'École secrète des Chefs présidée par le chef étoilé lyonnais Christian Têtedoie.

© Stéphane AUDRAS - REA - 2023

un meilleur moral et font preuve d'un regain d'optimisme vis-à-vis de leur avenir personnel, même s'ils sont beaucoup plus pessimistes sur le futur de la planète. Dans une enquête parue en septembre dernier, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) observe qu'un jeune sur deux (48 %) exprime un état positif sur son avenir... même si 23 % ressentent une inquiétude pour leur futur et 15 % se disent fatigués, tristes ou déprimés. Une partie des jeunes semble avoir surmonté certains effets de la crise sanitaire, où il lui a été demandé « *les plus gros sacrifices pour protéger les plus âgés* » selon les mots du président de la République en 2020. Le rapport pointe aussi les différences de ressenti entre les jeunes mieux insérés, qu'ils soient en emploi ou encore étudiants, et les autres.

### Effet cicatrice

En effet, les jeunes subissent à la fois des inégalités intergénérationnelles mais aussi intragénérationnelles. L'itinéraire de chacun va dépendre de son lieu de vie, de son origine sociale, de son accès à la culture. Même la « culture du CV » n'est pas également partagée. « *On observe des itinéraires où rien n'est gaspillé*, décrypte Julie Couronne, de l'Injep, qui a mené plusieurs enquêtes de terrain pour évaluer les dispositifs publics. *Certains développent cette logique très tôt en privilégiant l'apprentissage de certaines langues dès le collège car ça va payer au moment des études supérieures. Même leurs loisirs leur donnent des compétences qui favorisent le parcours scolaire. Par exemple, un passage au conservatoire leur donne de la rigueur, une aptitude à gérer des emplois du temps chargés, etc.* » Sans compter le soutien de leurs familles qui appuient cette construction de curriculum. Ces multi-actifs diplômés semblent mieux préparés à la vie

professionnelle que d'autres. En France, 46,3 % des jeunes peu ou pas diplômés sont au chômage contre 8,6 % de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. La jeunesse est la dernière étape de ces années d'enfance où beaucoup de choses se jouent à travers les premiers apprentissages, les premières socialisations. Au moment d'entrer dans l'âge adulte, tout semble se figer. La manière dont chacun accède à l'emploi, s'échappe du domicile familial ou fonde une famille... enferme dans un statut dont il est difficile de sortir. Vivre une situation de chômage et/ou de pauvreté en début de carrière « *se répercute tout au long de la vie* », souligne Tom Chevalier. Même si on s'en sort, on accède à des postes de qualité et de rémunération moindre que si on avait vécu une entrée plus positive dans la vie professionnelle et l'âge adulte, selon le sociologue.

**“Vivre une situation de chômage ou de pauvreté en début de carrière se répercute tout au long de la vie.”**

**TOM CHEVALIER,**  
sociologue

« *Cependant, il y a eu une vraie prise de conscience de ces enjeux de pauvreté des jeunes depuis quelques années*, estime Tom Chevalier. *La France est plutôt un mauvais élève en matière de politiques jeunesse mais elle travaille beaucoup pour récupérer son retard.* » Expérimentée en 2013 et généralisée en 2017, la Garantie Jeunes a fait ses preuves en aidant ces décrocheurs scolaires à trouver

un emploi. Ce dispositif qui cible les jeunes âgés 16 à 26 ans « *sans emploi, sans formation, sans école... et en grande précarité* » accorde une allocation à ses bénéficiaires et leur offre un accompagnement intensif au sein des missions locales. Une étude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (Dares) a montré que ces jeunes ont pu accéder à un emploi durable : le taux d'emploi des bénéficiaires aurait augmenté de dix points, onze mois après leur entrée dans le dispositif. En 2022, le contrat d'engagement jeune (Cej) est venu amplifier cette action qui combine également le versement d'une allocation jusqu'à 500 euros et une prise en charge personnalisée de chaque bénéficiaire (emploi, mobilité, accès au logement mais aussi à la culture et au sport). Lancé en 2020, le plan 1 jeune, 1 solution, qui intègre plusieurs dispositifs, dont le contrat d'engagement jeune, a voulu structurer une politique d'insertion professionnelle en investissant plus de 6,5 Md€. Solène a ainsi pu bénéficier d'un contrat emploi jeune qui lui a permis d'être accompagnée pendant plusieurs mois : « *j'ai beaucoup échangé avec mon conseiller, j'ai aussi vu un psychologue qui m'a conseillé prépa compétence. Et cela a été un déclic. Aujourd'hui, je veux faire une alternance pour avoir un pied dans le monde professionnel, car je trouve que cela aide à mieux comprendre le métier.* »

### Une troisième voie

Faire pour apprendre... Cette pédagogie, au cœur de la réforme de l'apprentissage de 2018, permet des parcours différents tout en apportant une réponse aux besoins de recrutement des métiers en tension. Ainsi, l'Institut de formation technique de l'Ouest, une école de production soutenue



## “Il n’y a rien de mieux que l’apprentissage pour un jeune qui veut trouver sa voie.”

**CORENTIN RÉMOND,**  
directeur du CFA Lacroix-Laval

par la Caisse des Dépôts dans le cadre du programme Territoires d’industrie forme de nombreux jeunes aux métiers de la chaudronnerie. De manière générale, la Banque des Territoires a voulu orienter ses investissements pour soutenir des structures qui donnent une deuxième ou troisième chance à de nombreux jeunes : « l’écosystème permet aujourd’hui de trouver des outils qui permettent de s’informer et de se réorienter », explique Benoît Sénéchal. Simplon, créé en 2013, avec le soutien de la Caisse des Dépôts « a été un des premiers acteurs à proposer un modèle alternatif qui accompagnait tout type de public avec une pédagogie différente, raconte Roxane Pauty, chargée d’investissement à impact à la Banque des Territoires. Aujourd’hui, cette start-up qui forme aux métiers du numérique a fait de nombreux émules. Nous soutenons ces structures qui s’adressent à des publics fragiles et proposent des troisièmes voies ». En quatre ans, cet écosystème s’est structuré tout en bénéficiant des politiques publiques en faveur de l’apprentissage et de la formation professionnelle. « Nous voulons aujourd’hui encourager cet écosystème pour massifier cet impact », précise Roxane Pauty. Ce soutien permet de professionnaliser et de pérenniser ces structures : « le bon modèle économique assure la continuité des actions, après la fin des subventions. » La Banque des Territoires a même noué un partenariat avec la Fédération nationale des directeurs de centre de formation d’apprentis (CFA) afin d’accompagner ces derniers dans leur rôle de chef d’entreprise à impact.

### 100 % d’emplois pour les apprentis cuisiniers

À Lacroix-Laval, près de Lyon, Corentin Rémond, qui dirige un CFA dédié aux métiers de la gastronomie soutenu par la Banque des Territoires, incarne à sa manière cette volonté et ce nouveau modèle d’apprentissage. « Les entreprises sont aujourd’hui parties prenantes de ce centre de formation d’apprentis de la gastronomie. Elles ont participé en mécénat et nous aident à travers la taxe d’apprentissage, détaille-t-il. Au moment où les niveaux de prise en charge définis par France Compétences diminuent, leur soutien nous permet de pérenniser un modèle au service des jeunes ». Corentin Rémond annonce avoir 100 % d’emplois pour les jeunes, qui sont prêts à rester dans l’entreprise

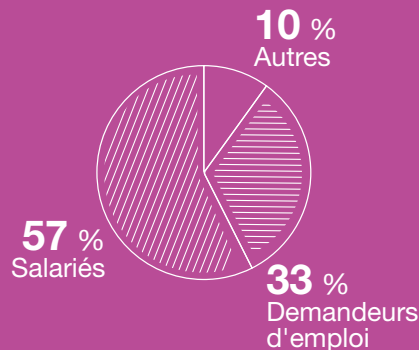
où ils réalisent leur alternance. « Il n’y a rien de mieux que l’apprentissage pour un jeune qui veut trouver sa voie », confie-t-il. Le CFA de Lacroix-Laval se veut à la fois une école d’excellence, comme l’école Bocuse, mais aussi une structure à fort impact social qui permet à de jeunes décrocheurs de trouver leur autonomie à travers les métiers de la boulangerie, de la cuisine, de la pâtisserie, du service et de la commercialisation, et de la sommellerie. « Nous avons choisi une méthode innovante qui rythme différemment la théorie et la pratique », annonce Corentin Rémond. Après une phase d’intégration de six semaines au CFA de Lacroix-Laval, les apprentis se retrouvent au centre une semaine par trimestre, tout en ayant une journée de cours hebdomadaire en distanciel. « En dispensant la théorie à l’aide du digital, on permet à chacun d’y accéder plus simplement, quel que soit

son lieu de vie ou de travail », explique Corentin Rémond. Cela permet aussi à des jeunes en situation d’abandon scolaire de développer leurs savoir-faire. La mise en situation réelle leur permet de trouver leurs propres marques, en effaçant, pour certains, les échecs subis à l’école. « Nous cherchons à les faire progresser rapidement, du point de vue du comportement mais aussi de la confiance en leurs compétences. Cela les aide considérablement à s’intégrer dans le milieu professionnel. » Une opinion que confirme Solène : « à la différence de l’école, je n’ai jamais douté de moi dans le milieu professionnel. Quand je travaille, tout va bien ».

1. Une jeune sacrifiée. Puf (2022)
2. Même si la baisse récente du chômage a aussi fait baisser le taux de non-emploi des plus jeunes.

## Mon Compte Formation « junior »

**CPF: 33 % des utilisateurs de moins de 30 ans sont sans emploi**



Le CPF donne accès à des droits de formation à tous les actifs de plus de 15 ans. Les jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation peuvent en bénéficier, tout comme les étudiants exerçant un emploi. Ils peuvent financer leur permis de conduire pour lever les freins importants à la mobilité (un quart renonce à un emploi ou une formation pour cette raison notamment en milieu rural). Ils peuvent aussi se former sur des logiciels spécialisés grâce au CPF afin de se créer de nouvelles opportunités d’emploi, notamment sur les métiers en tension.

**CPF: 30 % l’utilisent pour le permis de conduire**

ENSEMBLE DES TITULAIRES de moins de 30 ans			
	Nombre de dossiers	%	Coût moyen
Permis de conduire catégorie B	154 528	30%	842€
Actions de formation dispensées aux créateurs et repreneurs d’entreprise	78 624	15%	1 387€
Tests TOEIC (Test of English for International Communication)	38 596	7%	1 130€
Bilan de compétences	16 582	3%	1 538€
Hygiène alimentaire dans les établissements de restauration commerciale	8 366	2%	603€
	<b>523 010</b>	<b>100%</b>	<b>1 182€</b>

Source : Caisse des Dépôts, direction des Politiques sociales.

Les dispositifs Programme investissements d'avenir, France relance ou France 2030 financent plusieurs initiatives innovantes en faveur de l'insertion des jeunes.

# Le volontariat vert pour les jeunes en quête de sens

Grâce au volontariat territorial en entreprise vert mis en œuvre par Bpifrance, un jeune diplômé peut endosser des responsabilités dès la fin de ses études, afin d'accélérer la transition écologique des entreprises. Lyes est un de ces jeunes talents qui apprécie d'être au cœur de l'action pour changer le monde.

« On peut apporter sa pierre à l'édifice à n'importe quel âge », assure Pauline François, contrôleuse de gestion chez Lactips. Cette jeune entreprise française – soutenue par Bpifrance et la Banque des Territoires – qui fabrique du polymère naturel biodégradable à partir de protéines a décidé de faire appel à un jeune diplômé pour avancer dans sa stratégie globale de développement durable. « Et ce n'est pas parce que Lyes a une vingtaine d'années que notre directeur général quinquagénaire n'entre pas dans son bureau pour lui demander son avis. S'il est l'expert sur un sujet, c'est à lui qu'on s'adresse », assure Pauline François. Lyes Chiheb a rejoint l'entreprise il y a plus de six mois en tant que Volontaire Territorial en Entreprise (VTE). Lancé dans le cadre du plan 1 jeune 1 solution, le programme Volontariat Territorial en Entreprise vert veut favoriser le recrutement de 1 000 jeunes à des postes à responsabilités. C'est une opportunité pour plusieurs PME ou TPE qui n'ont pas le temps ou les compétences en interne pour initier leur transition écologique interne...

« Le dispositif aide financièrement l'entreprise à amorcer cette démarche et ouvre ainsi à des jeunes diplômés des postes à responsabilités qu'ils auraient plus de mal à décrocher à la sortie des études supérieures »,

explique Magali Le Gouallec, responsable Pôle projets université à Bpifrance, opérateur du programme VTE vert<sup>1</sup>.

## Des choses vertueuses

C'est ce qui a séduit Lyes, ingénieur en biotechnologie, qui a à cœur de s'impliquer dans la stratégie: « J'ai fait un stage au service R&D dans un grand groupe où j'ai travaillé sur le développement d'une bouteille biodégradable. C'est là que j'ai compris que le marketing orientait la stratégie. À notre niveau opérationnel, même si nous pensions que le développement du produit est intéressant, nous n'allions pas peser dans la décision. » Le jeune homme, également titulaire d'un master en management de projet, dit être arrivé dans le développement durable par hasard. « J'ai toujours voulu faire des choses vertueuses. Si je n'apporte rien, cela ne m'intéresse pas. Chez Lactips, j'ai senti que je pouvais exercer une bonne influence. Je voulais me rapprocher de la stratégie, du centre de décision. » Lactips est une start-up industrielle française créée en 2014 qui n'a peut-être pas tout à fait le même profil que d'autres entreprises utilisatrices de ces VTE verts, plus anciennes. Mais cette GreenTech illustre bien le positionnement et la posture susceptibles d'attirer une génération qui cherche un

métier avec du sens. « Quand on est jeune, on arrive avec notre vision du business et ce n'est pas toujours la même que celle de ceux qui sont dans l'industrie depuis vingt ou trente ans. Il faut savoir se projeter dans le monde de demain. Chez Lactips, ils comprennent ça et ils vont dans le bon sens », raconte Lyes. En formant les collaborateurs ou en échangeant avec les clients, Lyes est convaincu de travailler pour l'avenir: « certains veulent un produit biosourcé et biodégradable mais avec les mêmes performances que le plastique pétro-sourcé qui est mauvais pour la santé et l'environnement. Aujourd'hui on doit s'interroger sur nos vrais besoins. J'essaie d'être humble quand je discute avec les clients mais il faut aussi les challenger, sinon rien ne va changer. »

À ses côtés, Pauline François acquiesce et sourit: « on a tous besoin d'être éduqués, en interne et en externe. À mon niveau, il me donne des éléments précieux pour orienter nos financements en faveur de l'innovation. » Dans la phase de recrutement, Lyes est apparu comme ce fameux mouton à cinq pattes, suffisamment curieux pour décortiquer les normes et identifier les opportunités pour Lactips mais également capable de faire le lien avec les clients, le marché et le contexte actuel. « Lyes sait exactement faire ça, nous a



**“Quand on est jeune, on arrive avec notre vision du business et ce n’est pas toujours la même que celle de ceux qui sont dans l’industrie depuis vingt ou trente ans.”**

**LYES CHIEB,**  
chef de projet chez Lactips

*dit sa responsable, explique Pauline François. Ce n’est pas facile de trouver cette appétence business dans le développement durable. C’est un profil ou le savoir-être compte peut-être plus que le seul savoir-faire. »*

### 80 % de CDI

Comme d’autres entreprises utilisatrices du programme, Lactips entend aussi profiter du label VTE vert pour donner plus de visibilité à ses actions. « *Pour nous, l’accompagnement financier du programme, c’était la cerise sur le gâteau* », ajoute Pauline François. D’ailleurs le jeune homme a directement été recruté en CDI. « *C’est aussi le cas d’autres VTE* », précise Magali Le Gouallec, qui rappelle que « *80 % de ceux qui commencent par un CDD ou une alternance sont aussi confirmés dans leur poste à la fin de leur volontariat. C’est un des indicateurs du succès manifeste de ce programme.* » Avant d’accorder l’aide financière à l’entreprise, Bpifrance vérifie que la mission se concrétise par une réduction des impacts de l’entreprise et ne se limite pas à une simple étude. « *Nous veillons aussi à ce que les volontaires occupent effectivement des postes à responsabilités* », ajoute Magali Le Gouallec. Lyes confirme qu’il est difficile d’atteindre un poste comme le sien sans afficher cinq ou dix ans d’expérience. « *Je connais peut-être une personne de mon âge dans la même situation que moi.* » Pourtant, il ne pense pas que cela donne plus de confiance en soi : « *C’est un concept qui m’est éloigné. J’essaie de faire des choses et ça marche ou pas. Je sais que je vais commettre des erreurs mais je n’ai pas peur de les faire. Ce n’est pas de la confiance en soi.* » On ne doute pas que le jeune homme, qui fourmille d’idées, ait confiance dans l’avenir car il compte bien devenir un jour entrepreneur : « *je veux grandir en influence* ».

1. Ce dispositif financé par France 2030 se décline en VTE vert mais aussi VTE Territoires d’industrie, cofinancé par la Banque des Territoires.



Découvrez l’usine Lactips  
en vidéo



© Caroline Doutré

### PREMIÈRES GAMMES

« *On demande aux jeunes d’avoir fait leurs preuves pour leur faire confiance mais comment acquérir cette expérience si on ne vous donne pas votre chance ?* », s’interroge Manon Galy. Dans la musique comme ailleurs, on a besoin de faire de bonnes rencontres pour briser le plafond de verre. Cette talentueuse violoniste de vingt-sept ans a eu cette chance à l’Académie musicale Philippe Jaroussky. Ce contre-ténor a créé en 2017 cette passerelle entre le monde étudiant et professionnel. « *On y fait la connaissance de personnes incroyables et bienveillantes et après on se rend compte que c’est bien plus qu’une aide* », explique Manon, qui y a suivi le programme Jeunes Talents, soutenu par la Caisse des Dépôts. « *À travers ce dispositif, nous avons souhaité aider de jeunes musiciens de dix-huit à trente ans à se professionnaliser et à élaborer leurs projets artistiques*, explique Ludovica Marsili, responsable du mécénat Musique à la Caisse des Dépôts. *Cela leur permet d’acquérir une expérience indispensable à leur développement.* »

#### Jouer... sans notes

« *L’Académie nous prépare à notre future vie de musicien. Cela nous tire vers le haut à un moment charnière*, confirme Manon. *Nous jouons en public, nous apprenons à gérer notre image, à faire nos armes sociales, tout en étant accompagnés musicalement* », explique celle qui a été désignée « *révélation soliste* » en 2022 aux Victoires de la musique classique. Pour Manon, le passage à l’Académie a été décisif après cinq années exigeantes au Conservatoire : « *j’étais très jeune au milieu d’élèves plus âgés. Je me suis retrouvée dans un creux violonistique et moral. J’avais perdu confiance et ne savais plus trop ce que je voulais faire* ». La fin du Conservatoire ouvre pour plusieurs artistes une période de doute, voire de désert professionnel que les dispositifs soutenus par le mécénat musique de la Caisse des Dépôts, comme le programme Jeunes talents, ont vocation à soutenir. En les confrontant à la réalité de leur métier, l’Académie leur redonne confiance. « *On joue pour des concerts qui ne sont pas des examens. Pas de jury, pas de note. Nous sommes là pour faire vibrer le public et vibrer avec lui* », souligne Manon.

#### Au diapason

L’équipe, composée de musiciens actifs « *propose un enseignement différent de ce que l’on a reçu auparavant dans notre cursus. C’est une transmission, un dialogue d’égal à égal* », précise Manon, qui a apprécié d’être considérée comme une adulte et une professionnelle. « *J’avais besoin de liberté et que l’on ne me dicte plus ce que je devais faire.* » La jeune femme enseigne, elle aussi, quand elle en a le temps : « *c’est notre devoir de transmettre et d’aider les plus jeunes* ». Le mécénat de la Caisse des Dépôts, qui soutient aujourd’hui l’autre programme de l’Académie Jaroussky dédié aux jeunes publics, le programme Jeunes apprentis, est au diapason de Manon : « *nous soutenons ce programme qui offre chaque année l’apprentissage gratuit d’un instrument de musique à 75 jeunes enfants de sept à douze ans éloignés de l’univers de la musique classique* », conclut Ludovica Marsili.

# No future ? Si, le vôtre !

Au cœur des Minguettes, le centre Afpa de Vénissieux s'est transformé en village des solutions, avec l'aide de la Banque des Territoires, pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle. Avec énergie et bienveillance, l'équipe redonne du sens et de la confiance pour permettre notamment aux plus jeunes de faire leurs propres choix.





Il y a quelques années, Driss a passé un test d'orientation pour devenir agent de sécurité. Seul dans une salle, il a complété un formulaire en ligne avec des questions en mathématiques et en français. Une fois l'exercice accompli, une chargée de formation a lu ses réponses et lui a simplement dit : « *vous n'êtes pas du tout fait pour la sécurité* ». Driss ajoute : « *elle m'a dit ça normal et puis au revoir. Elle ne m'a même pas proposé autre chose.* » Aujourd'hui, le jeune homme de 19 ans a obtenu son diplôme d'agent de sécurité et s'apprête à signer un CDI avec un grand groupe du secteur. « *Ce qu'elle m'a dit m'a vexé mais ça m'a encore plus motivé.* » Vêtu d'un survêtement noir, Driss croise ses mains sur la table et esquisse un sourire enfantin quand Alexandra Chambaz, directrice de deux centres Afpa dans le Rhône, évoque avec lui son parcours. « *Même si cette dame a droit à l'erreur comme tout le monde, c'est peut-être le moment d'aller lui montrer votre carte délivrée par le Conseil national des activités privées de sécurité, ironise-t-elle. Personne ne devrait avoir ce pouvoir. Votre destin vous appartient. Vous avez su prendre le contrepied mais d'autres se retrouvent par terre en entendant des phrases pareilles.* »

**“J’ai vu un copain démotivé de tout revenir en souriant, comme si on lui avait donné un million d’euros après avoir parlé à son éducateur. Si une personne peut reprendre confiance en elle, je me suis dit autant essayer.”**

**LOUANE,**  
élève de la promo 16-18

Driss a élaboré son projet professionnel avec l'équipe du centre Afpa de Vénissieux, avant d'y suivre une formation d'agent de sécurité. « *Ici, c'est chez moi* », déclare Driss, qui a même gardé dans son portefeuille sa carte de cantine, pourtant désactivée depuis plusieurs semaines. « *Quand je suis arrivé ici sur les conseils de la mission locale, j'étais un peu perdu, se souvient-il. J'avais fait une alternance en cuisine en sortant du collège mais je n'ai pas pu trouver de travail à cause du Covid. Je ne me sentais pas de retourner en cuisine mais je ne savais pas ce que je voulais faire. J'ai tenté des choses mais c'était souvent compliqué à cause des maths et du français* », raconte-t-il. À l'Afpa,

il intègre la Promo 16-18, un premier dispositif pour les mineurs, puis enchaîne avec « *Déclat pour l'action* » qui cible les moins de 25 ans : « *les jeunes se retrouvent en immersion pendant cinq jours sur nos plateaux techniques dédiés aux métiers de la sécurité, BTP, cuisine, service à la personne, explique Alexandra Chambaz. Ils échangent avec d'autres jeunes ou moins jeunes qui sont en formation sur ces plateaux. Salaire, stage, transport... Ils posent toutes leurs questions et cela sécurise le parcours* ». Ce test en grandeur nature confirme une orientation ou une envie comme ce sera le cas pour Driss. Cela peut aussi éveiller un intérêt pour un métier auquel on ne pensait pas... « *À ce stade, on leur dit vous avez le droit d'aimer ou pas, de tenter autre chose, d'oser... Mais si vous entrez en formation, vous prenez une place et cela représente de l'argent public. C'est un engagement avec des droits et des devoirs* », insiste Alexandra Chambaz.

### La vie devant soi

Si la première conseillère d'orientation n'avait pas su percevoir les aptitudes de Driss pour la sécurité... Pierre, formateur sur le plateau sécurité à l'Afpa, a tout de suite repéré les qualités du jeune homme pendant ce stage d'immersion. Un lien s'est créé entre eux. Driss a un grand sens de l'observation, il sait faire preuve de sang-froid et il est toujours ponctuel... Même s'il faisait une quinzaine de kilomètres à vélo matin et soir pour rejoindre le centre. La persévérance de Driss a marqué les esprits de l'équipe comme celui de ses camarades. « *Il n'a rien lâché, même quand c'était difficile* », avoue avec fierté Nacera Bendjeddou, référente accueil, qui n'a pas cessé d'être à ses côtés. « *Quand je commence quelque chose, j'aime bien le terminer, sinon j'ai l'impression de ne pas finir ma mission* », précise Driss. Aujourd'hui, il espère exercer son métier dans l'évènementiel. Son visage s'illumine en évoquant les prochains grands événements sportifs comme la Coupe du Monde de rugby. « *Vous avez des belles années devant vous, ça fait plaisir* », se réjouit Alexandra Chambaz. Le jeune homme pense déjà à revenir ici pour acquérir d'autres compétences : « *c'est vrai que j'ai raté certaines matières une fois, mais je les ai réussies la deuxième fois. Alors je peux peut-être avoir d'autres certificats pour évoluer.* » Nacera Bendjeddou lui répond en souriant : « *bien sûr que c'est possible. Quand tu présentes ta carte d'agent de sécurité, tu ne dis pas j'ai passé une matière deux fois. Dans la vie, il n'y a pas de notes. On progresse tous les jours* ».

Dans ce centre Afpa à Vénissieux, comme dans celui de Saint-Priest, on veut ouvrir le « *champ des possibles* », explique





À Vénissieux, les jeunes se retrouvent en immersion sur des plateaux techniques dédiés à différents métiers.

Alexandra Chambaz, qui dirige avec une belle énergie ces deux structures. Avec le soutien de la Banque des Territoires, des centres de formation Afpa se sont transformés en « villages des solutions » pour offrir des parcours plus fluides et mieux adaptés aux personnes, mais aussi répondre aux difficultés de recrutement des entreprises en lien avec le programme Territoires d'industrie.

« Cela permet aussi de repérer et de remobiliser les jeunes désocialisés ou en difficultés afin de les accompagner dans les meilleures conditions vers une formation et un emploi », analyse Benoît Sénéchal, responsable d'investissement formation tout au long de la vie, à la Banque des Territoires. À Vénissieux, comme ailleurs, on pratique la règle de trois : unité de temps, de lieu et

d'action. Plusieurs structures dédiées à l'insertion ou à la formation se sont installées dans un même lieu et mutualisent leurs efforts. « En France, on a tendance à juxtaposer les dispositifs et cela cloisonne aussi les acteurs. Le village permet de gérer cette complexité et facilite la démarche des usagers en apportant une réponse globale tout au long de leur parcours, explique Thomas Delourmel, directeur général délégué au pilotage du réseau et des stratégies territoriales à la Banque des Territoires. « Ce format "tiers-lieu" réduit aussi les inégalités sociales et territoriales, il offre des réponses de proximité et permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi de se projeter vers des métiers auxquels elles ne pensent pas, en faisant en sorte que rien ne leur paraisse inaccessible. »

### Tapis rouge pour les jeunes

À Vénissieux, les acteurs occupent 40 000 m<sup>2</sup> avec un jardin partagé. Plateaux techniques dédiés à la formation, coworking, solutions d'hébergement, cantine... Les acteurs proposent un bouquet de services et de prestations pour aider chacun à reprendre pied dans sa vie – professionnelle – et concrétiser ses aspirations. Les acteurs de ce tiers-lieu hybride s'attachent à lever tous les obstacles à l'insertion : un problème de logement, de santé, de garde d'enfants peut rendre impossible une formation ou une embauche. Sans oublier les énormes freins psychosociaux que chacun doit surmonter. « Chaque jeune qui passe la porte de mon bureau a droit au tapis rouge, assure Stéphanie Rebollo-Trotta, chargée de

**“Les gens que l’on rencontre dans les sentiers ont quelquefois plus de compétences que ceux qui vont emprunter une autoroute.”**

**NACERA BENDJEDDOU,**  
responsable d'accueil de la promo 16-18

mission accompagnement à Vénissieux. *Je sais les difficultés qu'ils ont pour arriver ici, se présenter et nous regarder droit dans les yeux. Chacun doit savoir que l'on peut rencontrer la bonne personne au bon moment.* » Avec ses partenaires, Alexandra Chambaz veut couvrir leurs besoins à 360 degrés : « nous avons par exemple accompagné plusieurs mères isolées de moins de 25 ans vers un emploi ». Sans solution pour leur enfant, elles auraient renoncé à se former ou à trouver un poste stable. « Ici, nous nous connaissons tous. Les intervenants sont toujours les mêmes. Les usagers ne vont pas seulement à un rendez-vous Pôle Emploi, ils vont voir Sonia, qui les emmène dans le bureau de Latifa d'Action Logement pour trouver une solution d'hébergement. Et ça fait aussi la différence. »

La directrice croit elle aussi à la force des rencontres. Après un début de carrière dans l'industrie, elle bifurque vers la formation sur les conseils de son patron et s'enthousiasme aujourd'hui pour son poste : « pour moi c'est une évidence, ça m'a donné du sens, le sentiment d'être utile. » Elle veut, à son tour, ouvrir des opportunités aux autres tout en combattant une vision des métiers trop réductrice. « Toutes les filles ne sont pas obligées de choisir petite enfance ou onglerie. Cela doit être un vrai choix. Ici, on plante des graines, dit encore Alexandra Chambaz. Évoluer dans un écosystème intergénérationnel fait du bien à tout le monde, notamment aux jeunes déscolarisés qui ont quelquefois perdu confiance en les adultes » souligne-t-elle.

**De l'entraide**

La promo 16-18, qui s'adresse aux mineurs de plus de seize ans, veut précisément redonner du sens à ceux qui ont mal vécu leur parcours scolaire. Ce dispositif fait partie intégrante du plan 1 jeune 1 solution et répond à l'obligation de formation de 16 à 18 ans votée en août 2020, à la suite de la pandémie. Mais le décrochage scolaire ne date pas d'hier... Certains jeunes arrivent au centre sans avoir mis un pied à l'école

depuis la sixième et plusieurs d'entre eux font face à des difficultés familiales et médicales. « Ils ont du mal à interagir et ne se sentent pas à l'aise sous le regard des autres », explique Gladys Vera, responsable de la promo 16-18. Au cours de la première semaine, chaque jeune découvre le centre et fait connaissance avec l'équipe pluridisciplinaire. « Nous organisons le vendredi une réunion d'engagement où chacun exprime son avis et son objectif. On leur présente comment on travaille et on leur dit : c'est vous qui décidez de rester », explique Gladys. Si c'est oui, c'est parti pour douze semaines de remobilisation à l'insertion avec une pédagogie claire et rythmée : rencontres avec des professionnels ou des associations, sport, actions citoyennes... « Ici, on peut faire des stages ou des immersions dans des entreprises, on rencontre des structures. On apprend plein de trucs. Hier, on a suivi une session de prévention en addictologie. Le mardi matin, on fait la remise à niveau en maths ou en français, explique Louane, âgée de seize ans, qui a débuté la promo il y a un mois. Mais ce n'est pas comme à l'école, on peut s'entraider. »

**Un métier qui me plaît**

Tout cela se déroule sans portable pour favoriser les échanges. « Cela fait partie des règles qu'ils doivent intégrer, raconte Gladys Vera. Cette promo est une répétition du monde du travail qui les aide à se sentir adulte. » Au contact des uns des autres, ils travaillent la posture et le savoir-être exigés par le monde professionnel. « On veut faire du sur-mesure pour des jeunes qui sont des multi-exclus. Les parcours sont individualisés pour construire le projet qui leur convient et trouver le rythme adapté », explique l'éducatrice. Certains embrayent rapidement sur un emploi ou une formation. D'autres ont besoin d'intégrer un autre dispositif d'insertion.

**“À ce stade, on leur dit vous avez le droit d'aimer ou pas... Mais si vous entrez en formation, cela représente de l'argent public. C'est un engagement avec des droits et des devoirs.”**

**ALEXANDRA CHAMBAZ,**  
directrice du centre Afpa de Vénissieux

Tous sont suivis dans les six mois qui suivent. Certains veulent décrocher avant la fin mais l'équipe de Gladys les rappelle et met tout son cœur à les remotiver : « certains nous demandent même de les renvoyer car ils n'ont connu que ça. On leur dit : on est là pour vous et pour faire avec la situation dans laquelle vous êtes aujourd'hui. »

Louane\*, qui est là depuis un mois, ne songe pas du tout à arrêter. « Ici, on m'écoute et on me fait confiance. Je veux partir d'ici avec toutes les réponses à mes questions. La seule chose qui compte, c'est de faire un métier qui me plaît », explique-t-elle. Avec ses joues rebondies et ses boucles brunes, la jeune fille ne semble pas encore sortie de l'enfance. Elle aime écrire tout ce qui lui passe par la tête : « je lis aussi des textes sur Wattpad mais je ne sais pas si c'est vraiment lire car c'est sur mon téléphone ». Louane a la chance de savoir ce qu'elle veut mais aussi de savoir le dire. Depuis sa quatrième, elle veut travailler dans la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). « J'ai vu un copain démotivé de tout revenir en souriant, comme si on lui avait donné un million d'euros après avoir parlé à son éducateur. Si une personne peut reprendre confiance en elle, je me suis dit autant essayer, j'ai fait mes recherches et je l'ai choisi comme sujet à l'oral du brevet. »

La jeune fille, qui n'a pas trop apprécié l'école, a les idées claires sur sa situation et l'exprime sans détour : « pour avoir le diplôme d'éducateur PJJ, il fallait aller en filière générale, et la générale, ce n'était pas pour moi. Je me suis retrouvée en alternance dans la logistique car toute ma famille travaille là-dedans. Mais je n'aimais pas alors j'ai arrêté. » Avec l'équipe de la promo 16-18, elle cherche « comment atteindre son but de vie » même si son père n'est pas d'accord avec son choix. « Je suis à 45 % de mon projet », raconte-t-elle.

En quatre semaines, Louane a déjà pu échanger avec des professionnels de la PJJ et se fixer ses propres objectifs : « je vais commencer par un Service Civique puis passer un diplôme de moniteur éducateur. C'est possible sans le bac. Après, je travaille ! », explique-t-elle avec enthousiasme. « Ici on les considère comme des adultes en devenir, tient à souligner Nacera qui ajoute en souriant : les gens que l'on rencontre dans les sentiers ont quelquefois plus de compétences que ceux qui vont emprunter une autoroute. »

\* Les prénoms des mineurs ont été modifiés.



## Économie durable

# Novethic : (in)former pour transformer

**Vous aimeriez tout comprendre à la finance durable ? Que la finance verte n'ait plus de secret pour vous ? Que votre compréhension des enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) et de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) soit fluide et instantanée ? Novethic peut vous éclairer : cette filiale de la Caisse des Dépôts s'est donné pour mission il y a vingt-deux ans de sensibiliser le plus grand nombre à ces sujets qui, aujourd'hui plus que jamais, méritent qu'on les maîtrise... et qu'on agisse !**



« Quand je ne sais plus quoi penser, je lis Novethic ! » Voilà une phrase qui a de quoi donner le sourire à Anne-Catherine Husson-Traore. Une formule que la directrice générale de ce média en ligne créé en 2001, pionnier sur la question des impacts économiques et financiers du changement climatique et de l'investissement socialement responsable (ISR), accueille comme un témoignage de reconnaissance. « Nous en recevons de plus en plus souvent. C'est un signe de l'utilité sociale accrue de Novethic et de la fiabilité des contenus que nous produisons, se réjouit celle qui est aussi la cofondatrice de Novethic¹.

La Caisse des Dépôts, qui a toujours porté une logique d'économie durable, de transformation et d'innovation, a choisi de soutenir notre projet dès le début, considérant qu'il comptait parmi ses missions d'intérêt général. L'aventure se poursuit grâce à elle, ce qui est d'autant plus justifié que la transformation écologique est désormais inscrite dans sa raison d'être. » Un véritable credo pour Novethic qui se présente comme l'accélérateur de transformation durable de la Caisse des Dépôts, dont il est une filiale à 100 %.

« Novethic est un organe – vital – d'information, de recherche et de formation qui éclaire les

décisions publiques et donne les outils pour agir aux acteurs du monde de la finance et de l'économie responsables, cercles auprès desquels elle a acquis une grande crédibilité du fait de ses expertises et de son exigence. C'est un centre de ressources qui nous est extrêmement utile et qui contribue à l'action du Groupe en matière de transformation écologique », appuie Nathalie Lhayani, directrice de la politique durable du groupe Caisse des Dépôts. Avec vingt-deux collaborateurs, parmi lesquels quatre chercheurs-experts et une équipe de journalistes, Novethic est à la fois un média, un centre de recherche et de formation



et l'un des auditeurs du label Greenfin<sup>2</sup>.

« *Informer, former et susciter l'action des acteurs financiers, des entreprises et des citoyens est notre mission.*

À la croisée des stratégies de finance durable et des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises, Novethic déploie ses expertises pour permettre aux professionnels de relever les défis de la transformation durable », ajoute Anne-Catherine Husson-Traore.

## Journalisme factuel, neutralité et indépendance

Comment ? Au travers, côté média, d'une ligne éditoriale neutre et indépendante : un journalisme factuel s'appuyant sur la réalité scientifique. Grâce à un modèle subventionnel supporté par la Caisse des Dépôts portant sur ses activités de média gratuit et de centre de recherche, Novethic reste fidèle à cet ADN sans faire appel au soutien d'autres acteurs quels qu'ils soient. « *Garantir ainsi nos capacités de travail et notre acuité journalistique pour produire de l'information est un élément clé car la transformation écologique repose sur cette capacité à informer le public*, assure la directrice générale. *Ce rôle est d'autant plus crucial que de plus en plus d'acteurs cherchent à mettre en œuvre cette transformation. Nous leur donnons des pistes de réflexion reposant toujours sur des faits objectifs, corroborés. Ce qui est essentiel à l'heure où les fake news font régulièrement la une de l'actualité.* » Autre levier : la pédagogie. « *Nous nous positionnons comme des médiateurs au sens journalistique du terme : il s'agit de mettre de l'information complexe au service d'un public très large, que ce soit en tant que média ou par le biais des formations que nous proposons et développons depuis 2018* », détaille Anne-Catherine Husson-Traore.

## Diffuser les bonnes pratiques

Si le prisme de Novethic reste celui de l'économie et de la finance, sa cible, elle, est très vaste. En parallèle aux contenus accessibles gratuitement, d'autres sont accessibles sur abonnement aux entreprises de la finance, mais pas que... « *Nous nous adressons aussi à des acteurs qui n'ont pas encore de politique durable aboutie et approfondie et cherchent des retours d'expérience. Les contenus que nous produisons n'intéressent pas que le monde de la finance ! Nous voulons montrer que les sujets ESG sont justement à l'interface entre les entreprises et la finance.* » Grâce à des partenariats institutionnels, les ressources de Novethic sont déjà accessibles via l'intranet de grandes entreprises, comme CNP Assurances par exemple, et utilisées par le milieu de l'enseignement supérieur via la plateforme documentaire dédiée aux enseignants et élèves des grandes écoles, des universités, etc.



## Bientôt le « nouveau Novethic », incarné par une plateforme

Côté formation – dont certaines sont proposées aux collaborateurs de la Caisse des Dépôts dans le cadre de l'école de la finance de l'université CDC –, Novethic compte bien sur sa nouvelle plateforme, qui sera mise en ligne à l'automne, pour accroître son audience. « *Nous allons faire évoluer nos offres et élargir leur public au sein des entreprises et des banques qui les financent pour les informer sur les nouveaux modèles durables. Nous allons également développer des formations sectorielles sur les risques ESG pour les entreprises* », précise Anne-Catherine Husson-Traore. L'occasion de donner naissance à ce qu'elle nomme le « nouveau Novethic ». « *Le précédent Novethic a essayé de pousser le plus loin possible les logiques de sensibilisation au fait que les questions environnementales et sociales étaient totalement liées aux sujets économiques et financiers. Le nouveau Novethic va certes poursuivre ce travail mais il va aussi enfoncer le clou en fournissant plus d'outils, de veilles et de formations pour faciliter la prise en mains de tous ces sujets complexes par le plus grand nombre de professionnels et leur permettre de passer à l'action.* »

## Les réseaux sociaux, relais puissants

Pour poursuivre cette ambition, Novethic continuera de promouvoir ses contenus sur ses réseaux sociaux, de puissants relais d'information mais aussi des indicateurs quant aux sujets qui intéressent et questionnent. « *En novembre dernier, nous avons publié un post au sujet de la CSRD – ou corporate sustainability reporting directive, nouvelle directive européenne sur le reporting des performances extra-financières – qui a battu des records avec 20000 vues ! En conséquence, nous avons proposé une formation sur le sujet* », commente la directrice générale, elle-même animatrice du compte LinkedIn de Novethic qui enregistre 15000 abonnés et compte aussi

quelques records à son actif avec des posts affichant 400000 vues. « *La puissance des réseaux sociaux est bien mise au service de Novethic pour faire monter les thèmes portés* », confirme-t-elle. Il y a un an, c'est d'ailleurs sur les réseaux sociaux que la cofondatrice célébrait le vingtième anniversaire de Novethic. « *Parti de rien, Novethic compte aujourd'hui plus de vingt-deux millions de pages vues par an, et gagne toujours plus de lecteurs avides de comprendre le monde dans lequel ils vivent et travaillent pour décider du meilleur plan d'action. Ces vingt années n'ont pas été un long fleuve tranquille (...). Mais à vingt ans, on a toute l'énergie nécessaire pour continuer à informer au plus juste, au plus vrai, car si les crises environnementales sont enfin reconnues à leur juste valeur, les moyens d'y remédier sont loin, très loin d'être déployés à l'échelle nécessaire. Les vents contraires soufflent fort mais nous sommes déterminés à éclairer le chemin* », écrivait-elle alors. « *Il n'est pas trop tard pour agir* », continue-t-elle d'insister aujourd'hui.

✍️ Vanessa Faisant  
 ✉️ Tonwen Jones, colagene.com

Rendez-vous sur [novethic.fr](https://novethic.fr)

1. Novethic a été fondée en 2001, avec le soutien de la Caisse des Dépôts, par Anne-Catherine Husson-Traore, journaliste, et Jean-Pierre Sicard, collaborateur de la Caisse des Dépôts : tous deux ont été parmi les premiers à dire qu'il fallait que la finance, et notamment la finance de marché, ne s'intéresse pas qu'à la rentabilité financière mais aussi à l'impact de ses taux.
2. Créé et soutenu par le ministère de la Transition écologique et solidaire, le label Greenfin garantit aux investisseurs - banques, assurances et épargnants - que les produits financiers auxquels il est attribué contribuent effectivement au financement de la transition énergétique et écologique. Novethic fait partie des organismes chargés de le délivrer.

Caisse des Dépôts

# Pascal Jahan

## Chaque jour, faire mieux

« **Optimisme, Pascal Jahan.** » Voilà comment le directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail de l'Établissement public signe ses mails professionnels. Une formule fidèle à sa philosophie de vie.

Aborder chaque jour avec un nouveau défi est la devise de Pascal Jahan. À la tête d'un pôle qui ne compte pas moins de 150 collaborateurs, six métiers – hôtellerie d'entreprise, restauration, services aux occupants, service des archives, sûreté-sécurité et immobilier –, le directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail de l'Établissement public galvanise ses équipes comme un entraîneur sportif.

### COLLECTIF

« Notre rôle est d'accueillir et de servir de la meilleure façon nos collègues – et chaque jour de le faire encore mieux – afin qu'ils puissent consacrer leur temps à leurs tâches dans des conditions optimales. Le tout avec plaisir et ensemble. Même dans une équipe réunissant les meilleurs joueurs du monde, si les joueurs ne jouent pas ensemble, l'équipe perd. Voilà pourquoi je promeus le travail collectif et le désilotage », assume ce pragmatique, expert dans l'art de « ne pas se compliquer la vie ». C'est dans le secteur de la grande distribution, où il a été en poste pendant vingt-quatre ans, exerçant une large palette de métiers et de fonctions – développement immobilier commercial, supply-chain (chaîne d'approvisionnement), maîtrise d'œuvre et maintenance, etc. – avant d'intégrer la Caisse des Dépôts en 2019, que Pascal Jahan a façonné ainsi son sens de la qualité de service et de la performance.

### PROJETS

Son secret pour motiver ses troupes : appliquer un management de projet.

« On n'emmène les gens qu'avec un projet. Quand j'emmène ma famille en vacances, je lui vends un projet de voyage, des expériences formidables. Je fais pareil avec mes équipes, en leur présentant un projet global, stimulant. Si on explique aux collaborateurs qu'ils vont tailler des pierres, ça ne les fait pas rêver ; s'ils savent qu'ils taillent des pierres pour construire une cathédrale, leur mission devient exaltante », développe-t-il avec conviction. Une philosophie qu'il s'impose à lui-même :

« dès que j'ai un nouveau projet, ça m'emballé. J'adore découvrir des territoires inconnus », ajoute ce voyageur insatiable qui a fait plusieurs fois le tour de la Terre. C'est aussi la démarche mise en œuvre au travers de Campus, projet immobilier qui vise à réunir les équipes parisiennes de la Caisse des Dépôts dans le quartier d'Austerlitz. Un programme très ambitieux, tant dans la volonté de servir les autres que dans la façon d'envisager ses propres activités. « Ce projet nous implique à plus d'un titre : non seulement nous bâtissons Campus, mais nous devons aussi repenser certaines de nos activités, comme les grands travaux et les déménagements, et nous projeter nous-mêmes dans ces futurs bâtiments, anticiper de nouveaux modes de fonctionnement, etc. », résume-t-il.

### HORIZONTALITÉ

À son image, et en tout état de cause, le fonctionnement de sa direction continuera de faire une large place aux interactions spontanées entre les collaborateurs « sans passer par le chef », et à l'horizontalité. À peine entré en fonction, le directeur désertait d'ailleurs son bureau individuel avec vue au

56 rue de Lille, pour s'installer au cœur d'un plateau réunissant ses équipes. Pas étonnant pour celui qui se dit « a-hiérarchique ».

« La hiérarchie est nécessaire pour piloter une armée ou pour assurer la sécurité mais dans le fonctionnement quotidien, nous sommes tous dans l'interaction des uns avec les autres. Et puis, il faut s'appliquer à soi-même ce que l'on prône pour les autres : nous prônons la mutualisation, nous devons donc bien être les premiers à la mettre en œuvre », conclut-il.

✍ Vanessa Faisant  
📷 Thomas Cogny - Caisse des Dépôts - 2023

### PARCOURS

**1987** : début de carrière dans la promotion immobilière à Orléans, Saint-Brieuc, Lille, Carcassonne et L'Isle d'Abeau.

**1995** : responsable foncier France, groupe Carrefour, Ivry-sur-Seine.

**1996** : déploiement du groupe Carrefour dans deux nouveaux pays, la République tchèque et la Slovaquie.

**Depuis 2019** : directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail, direction des opérations et de la transformation (ex-secrétariat général du Groupe), Caisse des Dépôts, Paris.

**2022** : signature de l'opération « Campus CDC ».





CDC Habitat

# Manon Fournier

## À l'écoute des plus fragiles

**Restaurer le contact avec des locataires en situation d'impayés de loyers afin de trouver, avec eux, une solution : telle est la mission principale de Manon Fournier, conseillère en économie sociale et familiale chez CDC Habitat depuis six ans.**

Manon Fournier a toujours eu à cœur d'aider son prochain... « Dans le cadre de mes études, j'ai écrit un mémoire sur les sans-abri. À l'époque, je réalisais des maraudes avec la Croix-Rouge et j'avais été interpellée par le fait que des personnes se retrouvent à la rue à la suite d'une expulsion sans plus pouvoir accéder à un logement. J'ai voulu comprendre comment on pouvait en arriver là », commence-t-elle. Cette fibre sociale très ancrée l'a guidée vers un métier en lien avec ses valeurs : depuis 2017, elle est conseillère en économie sociale et familiale chez CDC Habitat social (ex-Osica), à l'agence de Massy, dans l'Essonne. « Dans le logement social, je retrouve les histoires entendues dans la rue », poursuit-elle.

### HUMANITÉ

Sa principale mission : accompagner les locataires de son secteur – 83 résidences, dont dix-neuf en copropriétés, réparties dans dix-neuf communes de l'Essonne – en situation d'impayés de loyers afin de trouver une solution avec eux. « Il s'agit souvent de personnes seules ou de familles

monoparentales en perte de repères et isolées à la suite de la perte d'un proche ou d'un emploi... Elles sont en décrochage, ne savent plus vers qui s'orienter. Paradoxalement, la dématérialisation des procédures les a aussi déconnectées de la réalité », explique Manon. En lien avec les responsables de sites, les gardiens des résidences, les équipes de son agence et du siège et le réseau de partenaires sociaux qui les entoure, elle parvient le plus souvent à nouer le contact et à entamer le dialogue en vue d'une issue amiable. « Le lien n'est pas toujours simple à créer et c'est parfois en se rendant à leur domicile ou en les conviant à un rendez-vous près de chez eux qu'on prend connaissance de la situation de ces locataires », précise-t-elle.

### EMPATHIE

Une fois le contact établi, une première rencontre s'ensuit. Un point budgétaire permet d'identifier les défaillances, les possibilités d'amélioration, etc. Lorsque le loyer est repris de manière régulière, reste à mettre en place un plan d'apurement de la

### PARCOURS

**2013-2015 :** BTS en économie sociale et familiale, MFR – maison familiale rurale – d'Agencourt (Côte d'Or) ; alternance en EHPAD, Coulanges-la-Vineuse (Yonne) puis au sein d'un foyer-résidence pour personnes en situation de handicap, Verrières-le-Buisson (Essonne).

**2016 :** diplôme d'État de conseillère en économie sociale et familiale, puis conseillère sociale, Opaly, Arcueil (Val-de-Marne).

**Depuis mars 2017 :** conseillère en économie sociale et familiale, Osica, puis CDC Habitat social, agence de Massy (Essonne).

dette. Le cas échéant, Manon peut étudier avec le locataire les possibilités de demande d'aides financières ou d'ouverture de droits – beaucoup de bénéficiaires n'y ont pas accès. « Je ne fais jamais à la place d'un locataire, assure la conseillère. Je l'accompagne, lui donne des conseils et essaie de l'inciter à réaliser les démarches par lui-même. » Une méthode pas toujours évidente à appliquer à l'autre part de son activité : la conseillère intervient également dans le cadre de problématiques liées à l'insalubrité et à la santé mentale, de type troubles de voisinage, etc. Des situations moins fréquentes, souvent complexes...

### RECU

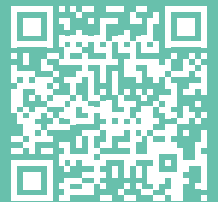
Malgré les difficultés auxquelles elle est confrontée, Manon réussit à prendre du recul et trouve beaucoup de plaisir et de motivation à exercer son métier. « Au contraire, cela décuple mon envie de trouver une solution pour éviter l'expulsion. Pour bien gérer une situation, il est cependant impératif de ne pas la prendre trop à cœur, affirme-t-elle. Chacune est différente, il n'y a pas de monotonie et je suis heureuse d'ajouter ma pierre à l'édifice de la cohésion sociale. Il faut aussi parfois accepter la frustration de ne pas réussir à trouver une solution ou à renouer le contact avec un locataire. Dans 80 % des cas, cependant, le processus aboutit à une régularisation », conclut Manon. À ce jour, chacune des vingt agences de CDC Habitat social compte une conseillère en économie sociale et familiale. Un métier assez récent chez le bailleur social qui a d'ores et déjà prouvé toute son utilité.

 Vanessa Faisant  
 Thomas Cogny -  
Caisse des Dépôts - 2023



# Sunrise Dream, tapisserie-symbole de deux cents ans d'histoire et de lien

Fruit de près de six années de travail (2016-2022), dont 1337 jours de tissage, *Sunrise dream* vient de prendre sa place dans le hall d'accueil du siège de la Caisse des Dépôts, au 56 rue de Lille, à Paris. Cette tapisserie de 3 x 4,30 mètres a été réalisée par trois lissières de la manufacture de Beauvais, rattachées au Mobilier national. Elles ont su transformer la création numérique d'une jeune artiste, Amélie Bertrand, en œuvre textile contemporaine interprétant les valeurs de l'Institution et marquant son bicentenaire, célébré en 2016. Dans cette œuvre, pas moins de 254 couleurs ont été utilisées, dont 197 créées par l'atelier de teinture pour ce projet, à découvrir en vidéo :



📷 François Hebras - Caisse des Dépôts - 2023 & Pascal Yuan - Caisse des Dépôts - 2023

